

Sammenhængen mellem omgivelserne og organisationen

ODD del I – det eksterne
Henrik B. Sørensen



Turbulens

Med værktøjet **Organisatorisk Due Diligence** giver vi deltagerne et konkret redskab til at vurdere deres egen turbulensgrad.

På den måde bliver verdens kompleksitet ikke kun en abstrakt udfordring, men noget, der kan **forstås, håndteres og arbejdes med i praksis.**



VUCA = Turbolens

VUCA er en forkortelse, der beskriver den verden, mange organisationer og ledere oplever i dag. Begrebet stammer oprindeligt fra det amerikanske militær i 1990'erne og er senere blevet bredt anvendt i ledelses- og organisationssammenhænge.

1. Volatility (Volatilitet)

Hyppige og uforudsigelige ændringer. Ting ændrer sig hurtigt og uden varsel.

2. Uncertainty (Usikkerhed)

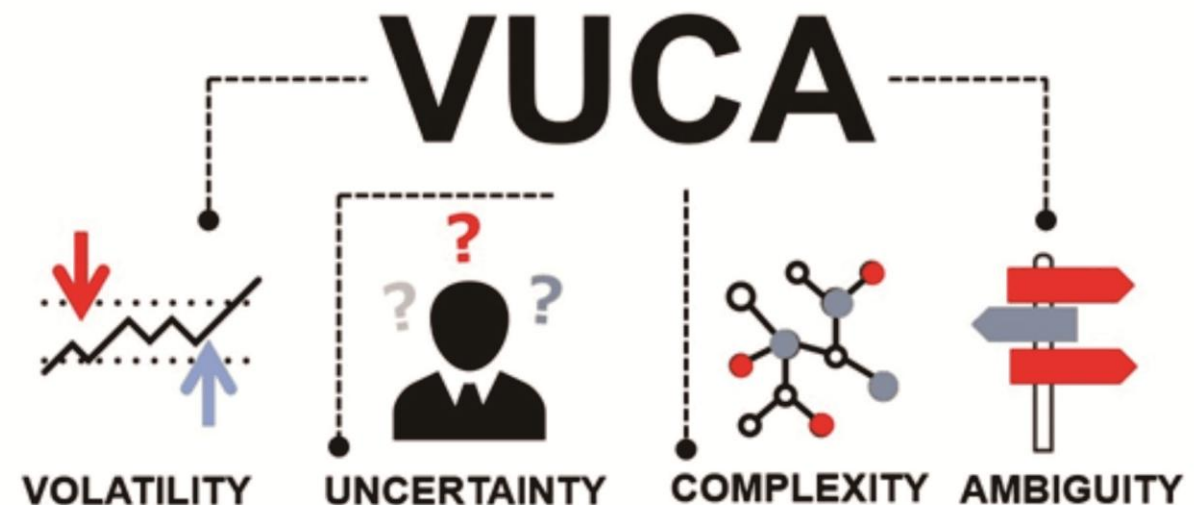
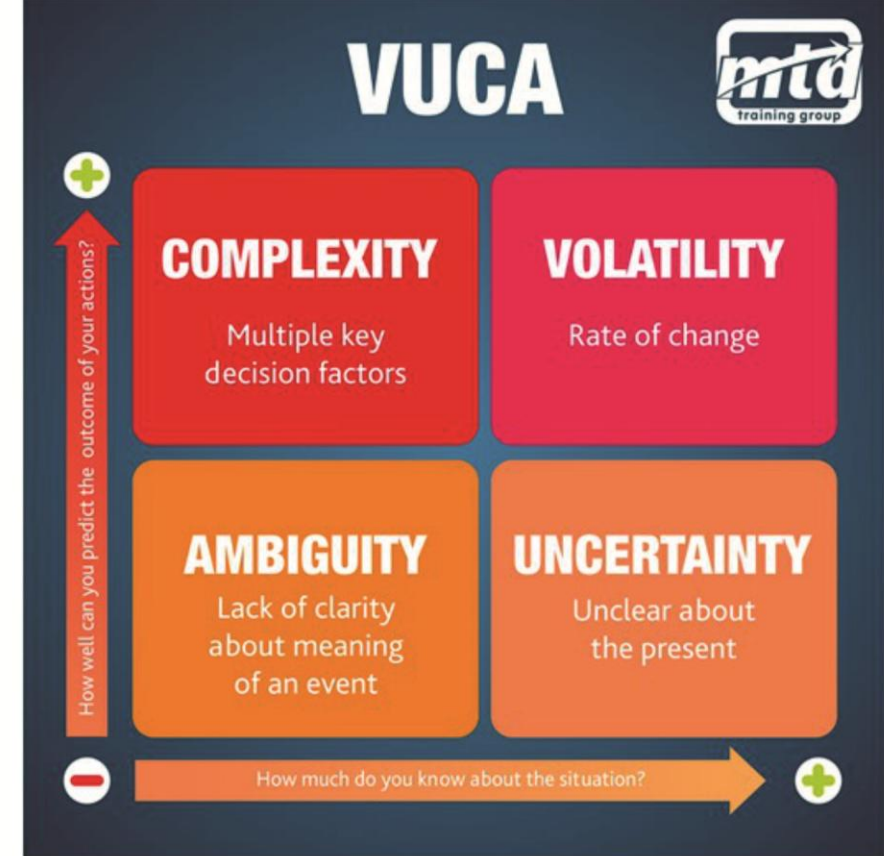
Det er svært at forudsige, hvad der vil ske, og besluningsgrundlaget er ofte ufuldstændigt.

3. Complexity (Kompleksitet)

Mange faktorer påvirker situationen, og de er indbyrdes forbundne på måder, der er svære at gennemskue

4. Ambiguity (Tvetydighed)

Situationen er uklar, og det er svært at tolke, hvad der sker og hvorfor.



Hvad skaber turbulens?

De 10 turbulenspunkter i ODD

GLOBALISERING

Virksomhedens marked og konkurrencesituation påvirkes af internationale aktører, handelsaftaler, forsyningskæder og kulturelle forskelle.

DIGITALISERING

Teknologi og digitale løsninger transformerer forretningsmodeller, arbejdsprocesser og kundeinteraktioner.

NYE KONKURRENTER

Disruption fra nye aktører, startups eller virksomheder fra andre brancher, der ændrer konkurrencelandskabet.

UFORUDSIGELIGHED

I hvor høj grad virksomheden kan forudsige markedsændringer, kundebehov og reguleringer.

ÆNDRINGSHASTIGHED

Hvor hurtigt ændringer sker i markedet, teknologien, reguleringen og kundebehovene

KLIMA & BÆREDYGTIGHED

Presset for grøn omstilling, ESG-krav og naturkatastrofer, der ændrer markedsvilkår.

ØKONOMISK UFORUDSIGELIGHED

Inflation, recessioner eller økonomiske kriser, der kan påvirke markeder og finansiering.

KUNDERS PRÆFERENCER OG ADFÆRD

Skift i forbrugeradfærd, f.eks. øget bæredygtighedsfokus eller præference for abonnementsløsninger.

SOCIALE OG KULTURELLE FORANDRINGER

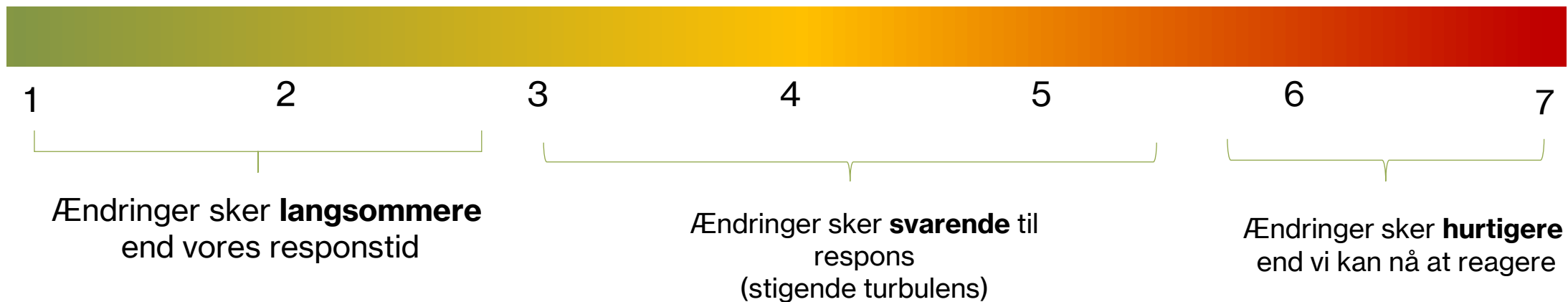
Bevægelse mod mere fleksible arbejdsformer, diversitet & inklusion eller ændret generationsadfærd.

GEOPOLITISKE RISICI

Krige, handelskonflikter, forsyningskædeproblemer, der kan forstyrre markedet.

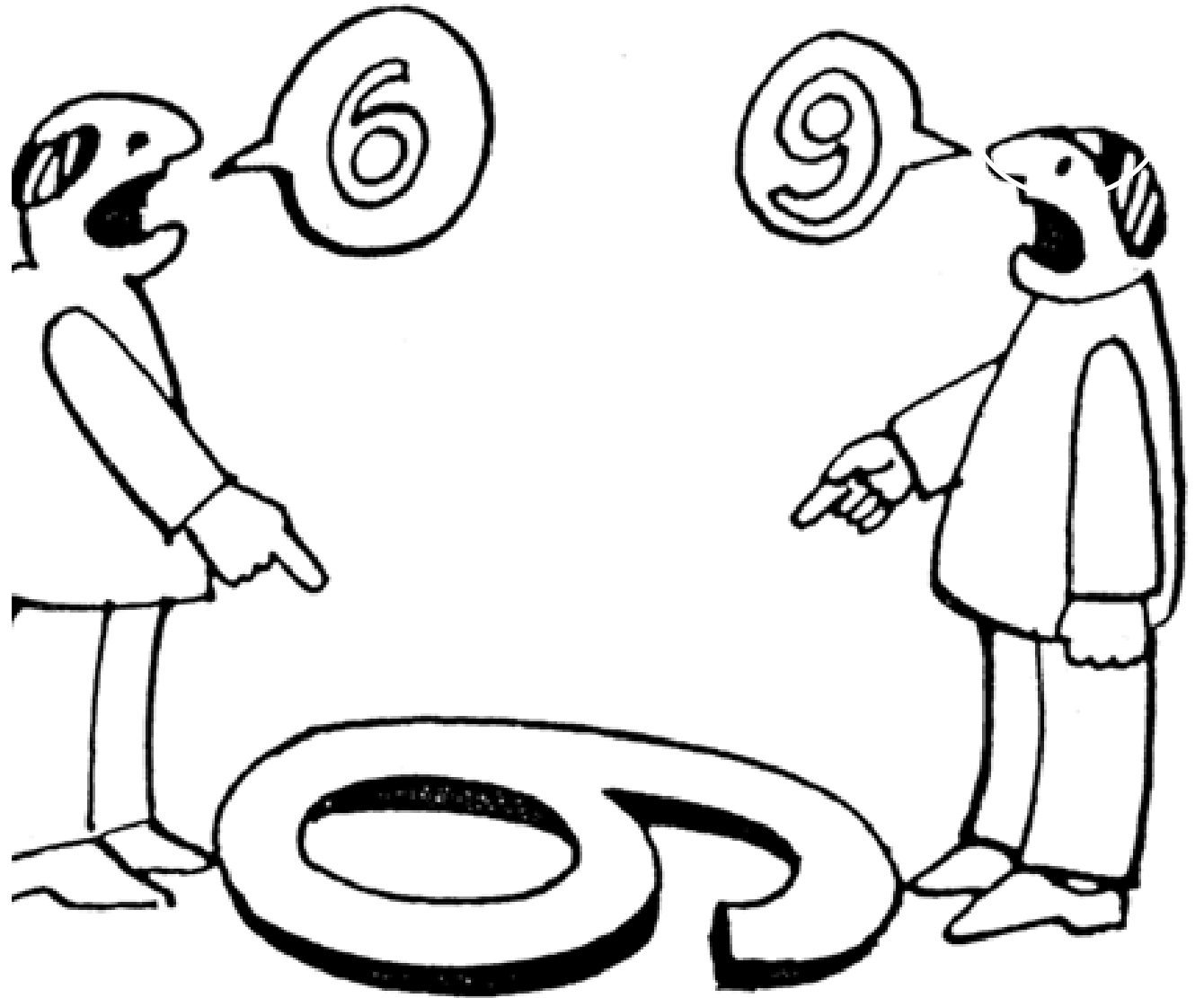
Hvordan måler du turbulens?

Du tager de 10 ODD turbulenspunkter og vurderer dem enkeltvis i forhold til nedenstående skala.



Jo højere score – desto højere turbulens

**Nu kender du
virkeligheden**



Hvilken ODD kultur lander din virksomhed i?

Bureaukratisk kultur

Strukturkultur Fokus på systematik, regler og effektivitet.

Missionskultur

Formålskultur Drevet af en stærk vision og målrettede resultater.

Fællesskabskultur

Bygger på relationer, samarbejde og trivsel.

Tilpasningskultur

Kendetegnet ved fleksibilitet, eksperimentering og forandring.

Kendetegnet ved hierarki, regler, procedurer og standardisering. Fokus på stabilitet, effektivitet og forudsigelighed. Beslutninger træffes ofte centralt, og der er klare ansvarsfordelinger. Typiske eksempler: Offentlige institutioner, finanssektoren, og virksomheder med komplekse regulatoriske krav.

Drevet af en stærk vision og et klart formål, ofte med fokus på resultater. Ledelsen og medarbejderne er engagerede i en fælles mission, der guider beslutninger og strategier. Performance og målopfyldelse er centrale, og organisationen kan være meget resultatorienteret. Typiske eksempler: NGO'er, tech-virksomheder med stærk innovationsdrift, og virksomheder med en stærk markedsføringsprofil.

Fokuserer på fællesskab, samarbejde og medarbejdernes trivsel. Relationer, tillid og uformelle strukturer er vigtige. Organisationer fungerer ofte som en "familie", hvor vidensdeling og engagement er centralt. Typiske eksempler: Mindre virksomheder, kreative brancher, og virksomheder med en stærk teamkultur.

Dynamisk og fleksibel, med et stort fokus på innovation og forandring. Organisationen er kendetegnet ved at være eksperimenterende og hurtigt tilpassende. Medarbejderne forventes at være initiativrige og kunne navigere i usikre omgivelser. Typiske eksempler: Startups, konsulentvirksomheder og brancher med hurtig teknologisk udvikling.

Strukturkultur (Bureaukratisk kultur)

Fokus: Strukturkultur er kendetegnet ved et **stærkt hierarki, regler og standardiserede procedurer**. Organisationer med denne kultur er **meget systematiske** og **prioriterer stabilitet**, effektivitet og forudsigelighed. De fungerer ofte som velorganiserede maskiner, hvor alle har klart definerede roller og ansvarsområder. Denne kultur er særlig udbredt i offentlige institutioner, større finansielle virksomheder og regulerede brancher, hvor præcision og forudsigelighed er afgørende. **Strukturkulturen egner sig godt til organisationer, der har behov for høj kontrol og ensartede arbejdsprocesser.**

Hvis turbulensgraden stiger, kan strukturkulturen blive en hæmsko for organisationens tilpasningsevne.

Styrker:

- Sikrer konsistens og ensartethed i arbejdsprocesser.
- Effektiv til at håndtere komplekse organisationer og lovgivningsmæssige krav.
- Reducerer risici og skaber stabilitet, hvilket kan være vigtigt i regulerede brancher.
- Klar rollefordeling og ansvar skaber en tydelig styring.

Udfordringer:

- Kan være langsom til at tilpasse sig forandringer og innovation.
- Medarbejderne kan opleve mangel på fleksibilitet og kreativ frihed.
- Overdreven bureaukrati kan føre til ineffektivitet og silo-tænkning.
- Beslutningsprocesser kan være tunge og langsomme.

Formålskultur (Missionskultur)

Fokus: Formålskultur er kendetegnet ved en **stærk vision og klare mål**. Organisationer med denne kultur er drevet af en fælles mission og en **høj grad af resultatorientering**. De arbejder struktureret for at realisere deres strategiske ambitioner og bruger ofte **målstyring** til at sikre, at **alle arbejder mod de samme resultater**. Organisationer med en stærk formålskultur findes ofte i NGO'er, teknologivirksomheder og virksomheder med en stærk markedsføringsprofil, hvor en tydelig mission er afgørende for succes.

For høj turbulens kan dog gøre det vanskeligt at opretholde en stabil mission.

Styrker:

- Høj grad af engagement blandt medarbejderne, da de arbejder mod et fælles mål.
- Giver retning og klarhed i organisationens strategiske beslutninger.
- Motiverer teams til at yde deres bedste for at nå resultater.
- Kan skabe en stærk identitet og markedsposition.

Udfordringer:

- Risiko for at medarbejderne føler sig pressede, hvis målene er for ambitiøse.
- Kan blive for resultatorienteret og overse trivsel og samarbejde.
- Hvis missionen mister sin relevans, kan organisationen miste sin retning.
- Risikerer at blive ufleksibel, hvis strategien ikke tilpasses løbende.

Fællesskabskultur (Klankultur)

Fokus: Fællesskabskultur er baseret på samarbejde, tillid og medarbejdernes trivsel. Organisationer med denne kultur ser ofte sig selv som en stor familie, hvor relationer og teamdynamik er i centrum. Kommunikation er åben, og beslutninger træffes ofte i fællesskab. Der er **stor vægt på medarbejdernes udvikling og engagement**. Organisationer med en stærk fællesskabskultur findes ofte i mindre virksomheder, kreative brancher og organisationer, hvor vidensdeling er central for succes.

For meget turbulens kan udfordre sammenhængskraften, mens for lav turbulens kan skabe stagnation og intern selvtilfredshed.

Styrker:

- Skaber stærke interne relationer og høj medarbejdertilfredshed.
- Fremmer vidensdeling og samarbejde på tværs af organisationen.
- Fleksibilitet og uformelle strukturer kan øge kreativitet og innovation.
- Medarbejderne føler større ejerskab og loyalitet over for organisationen.

Udfordringer:

- Kan være ineffektiv i organisationer, der kræver hurtige og skarpe beslutninger.
- Risiko for konfliktskyhed, da harmoni vægtes højt.
- Kan føre til uklare ansvarsområder og manglende struktur.
- Svært at skalere i større organisationer, hvor hierarki er nødvendigt.

Tilpasningskultur (Adaptiv kultur)

Fokus: Tilpasningskultur er præget af **fleksibilitet, eksperimentering** og evnen til at håndtere forandringer. Organisationer med denne kultur er innovative og omstillingsparate, hvilket gør dem velegnede til markeder med **høj konkurrence og konstante ændringer**. De arbejder ofte i dynamiske omgivelser, hvor **medarbejdere har stor frihed til at prøve nye løsninger** og udvikle nye strategier. Denne kultur ses ofte i startups, teknologivirksomheder og konsulentfirmaer.

Organisationer med denne kultur er bedst rustet til at navigere i hurtigt skiftende omgivelser, men kan have svært ved at skabe langsigtet stabilitet.

Styrker:

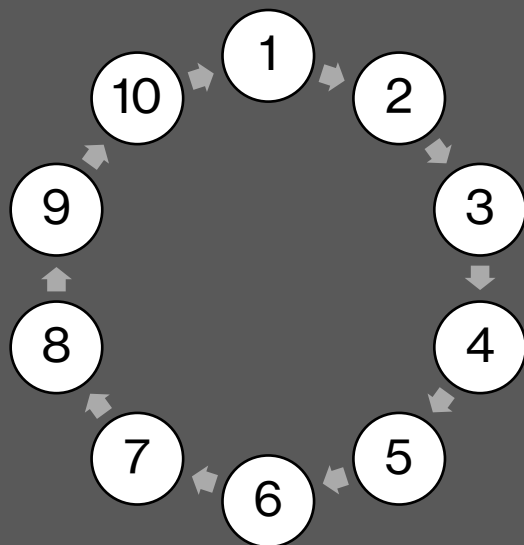
- Hurtig tilpasningsevne gør organisationen modstandsdygtig over for forandringer.
- Fremmer innovation og eksperimentering, hvilket kan føre til markante gennembrud.
- Giver medarbejderne frihed til at prøve nye løsninger og tage initiativ.
- Gør det muligt at udnytte nye markedsmuligheder hurtigt.

Udfordringer:

- Kan skabe en uforudsigelig arbejdsstruktur, hvor stabilitet mangler.
- Risiko for, at medarbejderne oplever stress på grund af konstante ændringer.
- Kan føre til mangel på langsigtet strategi, hvis organisationen konstant skifter retning.
- Svært at opretholde over tid uden en vis grad af struktur.

ODD modellen - omverden

Modellen



10 Organisatoriske
turbulenspunkter

Organisatorisk Due Diligence (Analysen)

- Stiller **5 spørgsmål** til de 10 turbulenspunkter, hvilket sikrer en meget præcis besvarelse.
- **Hele organisationen** kan svare
- Giver svaret på, hvordan vi ser organisationen fordelt på **afdelinger** og **lokationer**.
- Er der **forskel** på hvordan ledelsen og medarbejderne ser virkeligheden?

Organisatorisk Due Diligence

Giver svaret på om organisationen er i balance og om den psykologiske kontrakt er brudt

Det eksterne



*Er
organisationen
i **flow**?*

*Er den
**psykologiske
kontrakt**
brudt?*

*Understøtter
de den
samme
virkelighed?*

Det interne

