

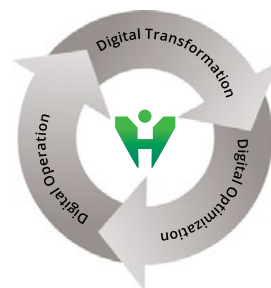


WHITEPAPER

OM ATT ETABLERA DIGITALA AGILA ORGANISATIONER

HUMAN IT arbetar med digitalisering enligt en modell vi kallat för **Digitalization Evolvment Life cycle**. Vi menar att arbetet med digitalisering ska utgöra en kontinuerlig utveckling som bygger på redan gjorda investeringar. Genom att kontinuerligt identifiera nya behov, förbättra och omarbete de som finns, samt säkerställa en säker och tillförlitlig digital produktion, kan verksamheten succesivt förändras för att möta en mer digitaliserad omvärld. Med kundupplevelser i fokus hjäl-

per vi våra kunder med deras digitala transformation. Human IT erbjuder IT-konsulttjänster, lösningar och åtaganden till stora och medelstora företag i Norden inom områdena Systemutveckling, Infrastruktur, Cloud och Business Consulting. Human IT har kontor i Stockholm, Malmö och Göteborg.



LARS WENDESTAM arbetar som senior managementkonsult inom Human ITs Business Consulting. Han är specialist inom verksamhetsorienterad digital transformation. Lars har medverkat i framtagandet av digitala strategier och är en av upphovsmännen till "Det Digitala Paraplyet". Lars har skrivit ett antal böcker inom IT Management och är certifierad PMP från PMI (Project Management Institute).

OM ATT ETABLERA DIGITALA AGILA ORGANISATIONER

Bakgrund

Vad är en digital organisation? När man ställer frågan helt utan begränsningar blir antagligen svaret olika beroende av vem man frågar. En digital organisation för tankarna till en verksamhet som finns och uppfyller sitt syfte utan att den behöver en fysisk identitet. En fysisk identitet i form av kontor, arbetsplatser dit man åker på morgonen och utför tilldelade arbetsuppgifter under sitt arbetspass tills det är dags att åka hem. Den första tanken berör att vi kan förändra dessa förhållande, men i grunden inte ändra den bakomliggande organisationen. Vi tänker oss då att kunna utforma mer digitala arbetsplatser som möjliggör friheter att utföra arbetet på annan plats eller på annan tid. Att kunna arbeta hemma, tidigt på morgonen eller sent på kvällen för att kunna anpassa arbetet till sin egen livssituation.

En digital arbetsplats som innebär att man kan arbeta på annan plats än på kontoret ifrågasätter också hur ett fysiskt kontor ska vara utformat. I merparten av alla nya kontorsbyggen utformas kontoren med en tanke att du inte alltid ska behöva vara där och om du inte är där behöver du inte heller något eget kontorsrum. Färre rum kräver mindre yta vilket driver på utvecklingen då det handlar om besparingar. En följdfråga blir då vad man då behöver när man befinner sig på kontoret?

När Malmö högskola 2015 invigde sitt nya 25 000 kvm kontor i västra hamnen i Malmö blev detta ett arbetsmiljöproblem. Många forskare och lärare som arbetet i byggnaden fick inte längre tillgång till egna rum eller skrivbord. Många var vana att kunna arbeta under tystnad och ha nära tillgång till litteratur och forskningsmaterial. Att komma till en arbetsplats där man från dag till dag behöver hitta en ny arbetsplats är för många stressande. Samtidigt ger den möjlighet till en digital arbetsplats frihetsgrader att arbeta hemifrån, men om detta görs enbart på grund av att det inte fungerar att arbeta på kontoret utgör även detta en stressfaktor. Det blir någon form av "rundgång" som inte kan vara syftet med att etablera en digital organisation.

Om vi tar tanken med en digital organisation en bit längre och även involverar utformningen av organisationen i sig blir behovet en aning annorlunda. Varför finns organisationen och varför är den utformad som den är? Att arbeta digitalt blir då en förlängning av den organisation man tillhör och verkar i. Generellt är att desto mer man styr över sina egna arbetsuppgifter, desto lättare blir det att förhålla sig till hur en digital arbetsplats fungerar. Kontoret och vad man kan göra på distans blir logiska komponenter av det sätt som verksamheten är organiserad. Det berör inte bara om att arbeta hemma eller på kontoret utan hur man kan samverka med andra individer eller grupper som finns någon annanstans på jordklotet.

Att kunna arbeta självstyrande utmanar i mångt och mycket de traditionella organisationsformerna. En av många ledstjärnor i detta är att etablera agila organisationer i syfte att bättre understödja ledarskap istället för chefskap. I det agila ledarskapet ingår att tonar ner det egna chefskapet för att lyfta fram det arbetet som individerna eller grupper av individer utför.

Agile och Scrum

Det kan kanske först vara på plats att kort återkoppla till var det agila begreppet kommer ifrån och hur detta blivit ett så etablerat modeord. Att vara agil betyder i grunden att vara fysiskt vig eller smidig. Många relaterar också till agility-träning av hundar som utmanar dem att ta sig runt en tävlingsbana. Ursprunget av den engelska ordet "agility" är detsamma, men i det engelska begreppet ingår också att kunna vara "mentalt smidig". Att tänka snabbt och ta sig an nya problem när de dyker upp. Grundtesen är att långsiktig planering sällan fungerar då det kommer att förändras så mycket på vägen. Att ständigt stå inför nya förutsättningar utgör normaltillståndet.

Begreppet Agila metoder [Agile Methodologies] myntades 2001 när ett antal upphovsmän bakom nytänkande metoder inom systemutveckling träffades för att utväxla erfarenheter. Tanken var antagligen att slå samman eller skapa närmare samarbete kring meto-

derna. Resultatet blev istället ett manifest av principer som bör gälla inom systemutveckling. Grunden utgjordes av att det arbetssätt som under 1900-talet slut med planstyrda projekt inte längre fungerade. Man behövde helt enkelt tänka om för att kunna utveckla programvara i mycket kortare cykler och kunna visa upp resultat mycket snabbare. Under 2000-talets första årtionde utvecklades de agila arbetssätten mycket som en undergroundrörelse på systemutvecklingsavdelningar. Från ledningen drevs traditionella metoder och arbetssätt, medan utvecklare själva tog in nya tankar om hur man bör bedriva utvecklingsarbete inom IT.

En av de metoder som fick mer och mer utrymme bland andra agila metoder var Scrum. Ordet Scrum är ingen akronym som många tror utan en term hämtad från rugby. Här finns något kallat för "scrumming-meeting" som för en som inte är insatt i rugby upplevs som att alla spelarna ligger i en enda hög på varandra. Ur detta upplevda kaos uppstår då snabbt ett organiserat anfallsspel. Att Scrum blivit den ledande agila metoden hänger samman med dess enkelhet i att bryta ner arbete i små fristående leveransenheter (sprintar) som ständigt ska ha fokus på att skapa ett värde. Inför dessa sprintar sker kontinuerligt omplaneringar som tar med alla nytillkomna förutsättningar. Scrum är väldokumenterad som metod, så den beskrivs inte ytterligare här. Det som finns skäl att kommentera är dess påverkan från att förändra synen på hur man bedriver projekt. Detta har lett fram till att man idag skiljer på predektiva och adaptiva projekt. Ett predektivt planerat projekt använder klassiska planeringsprinciper där man behöver omfattande inledande planering. Projektplanen styr arbetet och mot den sker avvikelser. I adaptiva projekt sker planeringen löpande. Det finns en inledande "karta" över vad man ska göra, men prioriteringar av vad som är viktigast sker löpande. Inom det agila har teamet som samverkar en stor betydelse. Teamet är självstyrande och i Scrum finns ingen tydliggjord projektledare. Man pratar istället om en "Scrum master" som leder teamet och säkerställer att det fungerar, men fortfarande ingen person som har befogenheten av att vara chef över de andra i teamet.

Inom systemutveckling och IT-utveckling är numera det agila tankesättet rumsrent. Utvecklingen har succesivt lett fram till att man ifrågasätter projektformen i sig. Istället arbetar många självstyrande team i linjen där varje team tar ansvar för sina delar. Helheten hålls samman av en programstyrning snarare än en projektstyrning. Metoder som stödjer sådana arbetssätt är bland annat SAFE (Scaled Agile Framework) som beskriver hur man kan arbeta agilt i stora organisationer. SAFE är inriktat primärt mot IT- och systemutveckling.

Det finns de som menar att projektformen är död, men jag skulle inte vilja gå så långt. Vi behöver fortfarande kunna utföra kraftsamlingar i projektformen, men däremot behöver både projekt och linjeorganisationer inkorporera det självstyrande tankesätt som finns inom den agila världen. Självstyrande principer kan införas i olika organisationsformer.

Agila organisationer – mer än agila projekt

Vi har därmed förflyttat oss från agila projekt inom IT och systemutveckling till att vara ett förhållningssätt som går att använda inom alla organisationer. Vad är det då för viktiga principer som ingår i detta? Några är dessa:

- Att vara en del i ett team som uppfyller en uppgift som jag själv är delaktig i
- Att ledarskapet är viktigt och som inte längre går ut på ordergivning
- Att man ingår i en ständig lärandeprocess där delaktigheten i team utgör en viktig komponent
- Att det krävs en snabbhet i att kunna förändra när man möter nya förutsättningar
- Transparens – Att alla förstår varför man gör det man gör
- Att förmedla en känsla av att alla kan påverka – Vad du tycker är viktigt

En agil organisation behöver också en annan typ av ledarskap. Denna nya typ av ledarskap utmanar samtidigt de hierarkiskt uppbyggda organisationer med chefer i olika nivåer.

En agilt verkande chef bör:

- Kunna förmedla visioner
- Vara engagerad i stora och små frågor

- Arbeta aktivt för att skapa motivation och energi för de personer som man leder
- Arbeta för att individerna själva kan ta större ansvar för sina arbetsuppgifter
- Kunna tablera de ramar och befogenheter som gruppen behöver för att utföra sina arbetsuppgifter
- Understödja gruppens behov av kompetensutveckling
- Tillåta innovationer och nytänkande
- Kunna leda med empati

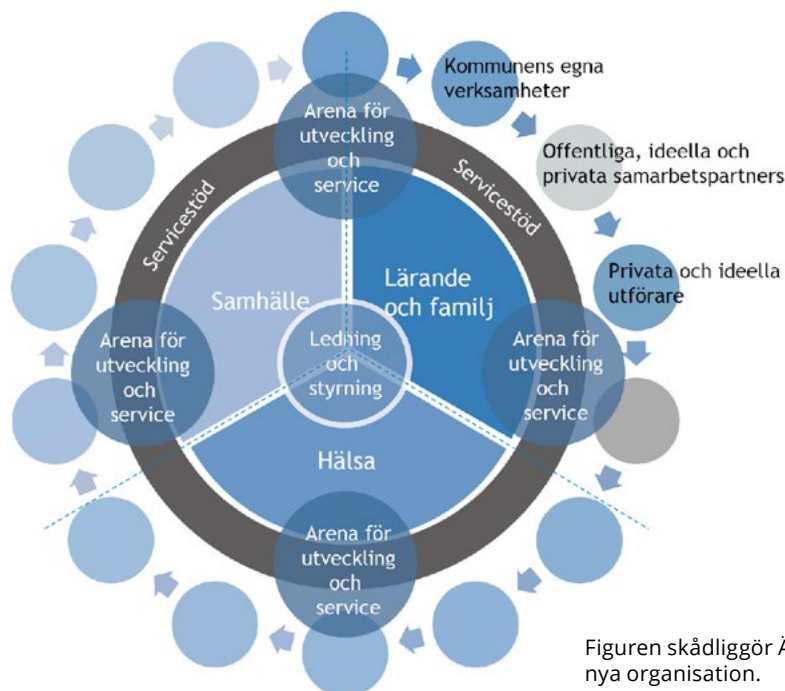
Det finns dock en del problemställningar i den förflyttning av de agila principerna från att beröra systemutveckling och teamwork till att beröra ett nytt sätt att organisera en verksamhet på. Är detta verkligen rätt sätt och hur understöds detta av organisationsteorier?

Agila kommuner – vad innebär det?

Ängelholms kommun har med hjälp av finansiering av ett EU-projekt skapat ett arbetssätt för att vara en agil kommunorganisation. Vad som präglar de tankar som finns i kommunens nya organisation är ett tankesätt som innefattar både politiskt förtroendevalda och tjänstemän. De som styr kommunen politiskt bör lägga mer tid på VAD än HUR. Låt tjänstemännen arbeta med HUR-frågorna. Sett ur hur en kommunal organisation fungerar med förvaltningar bemannat av tjän-

temän som styrs av nämnder bemannat av politiskt förtroendevalda, sätter detta stort tryck på att arbeta annorlunda och också ifrågasätt vilka nämnder som finns i förhållande till vilka förvaltningar som finns. Det traditionella synsättet med minst en nämnd till varje förvaltning är kanske inte längre ändamålsenligt utan det understödjer snarare att de politiskt förtroendevalda lägger allt för mycket tid på HUR-frågor. Se nedanstående figur som åskådliggör Ängelholms nya organisation:

Notera fokuseringen på de tre områdena Samhälle, Lärande & familj samt Hälsa i syfte att lyfta fram vad kommunens uppgifter är. Kring dessa finns definierade vad man kallar för agila arenor i syfte att engagera fler i utvecklingen rörande olika samhällsutmaningar. Vanligt inom kommunala organisationer är att det finns 6 – 10 självständiga förvaltningar där Barn&Utbildning och Vårde&Omsorg utgör de största och mest personalkrävande områdena. I ovanstående organisation finns dessa kvar separerade medan övriga finns samlade i ett område. Borta är förvaltningar som Kultur&Fritid, Samhällsbyggnad, Arbete&Försörjning med flera. Att minska antalet förvaltningar tillförmån för att skapa en mer samverkande organisation är en nödvändighet inte bara för kommuner men även för andra offentliga myndigheter. Om Ängelholm får fler efterföljare bland kommunerna i Sverige återstår att se.



Figuren skådliggör Ängelholms nya organisation.

Att tänka om på riktigt

Det som saknas i många de initiativ som dragits igång för att etablera agila organisationer är att förstå den bakomliggande struktur som den gör uppror emot.

Att förstå varför en organisation ser ut som den gör är också viktigt för att kunna arbeta effektivt med digital transformation och göra rätt val när man förändrar. I en digital förändringsresa behöver organisationen förändras som konsekvens av den digitala transformationen. Om detta inte sker kommer man att fastna i transformeringsarbetet, alternativt riskera att man hamnar i disruptiva återvändsgränder. Att de affärskoncept som fungerat i årtionden inte längre gör det.

– Hur gör man då detta, att tänka om på riktigt alltså?

En första insikt är varför har en verksamhet den organisation den har och hur kom man dit. Varför ser en organisation ut som den gör och hur uppstod den?

Nedanstående tabell åskådliggör ett stegvis förhållningssätt till olika typer av organisationer. Denna följer en klassning i färger enligt följande:

- Infrared
- Magenta
- Red
- Amber (Gul)
- Orange
- Green
- Teal (Blågrön)

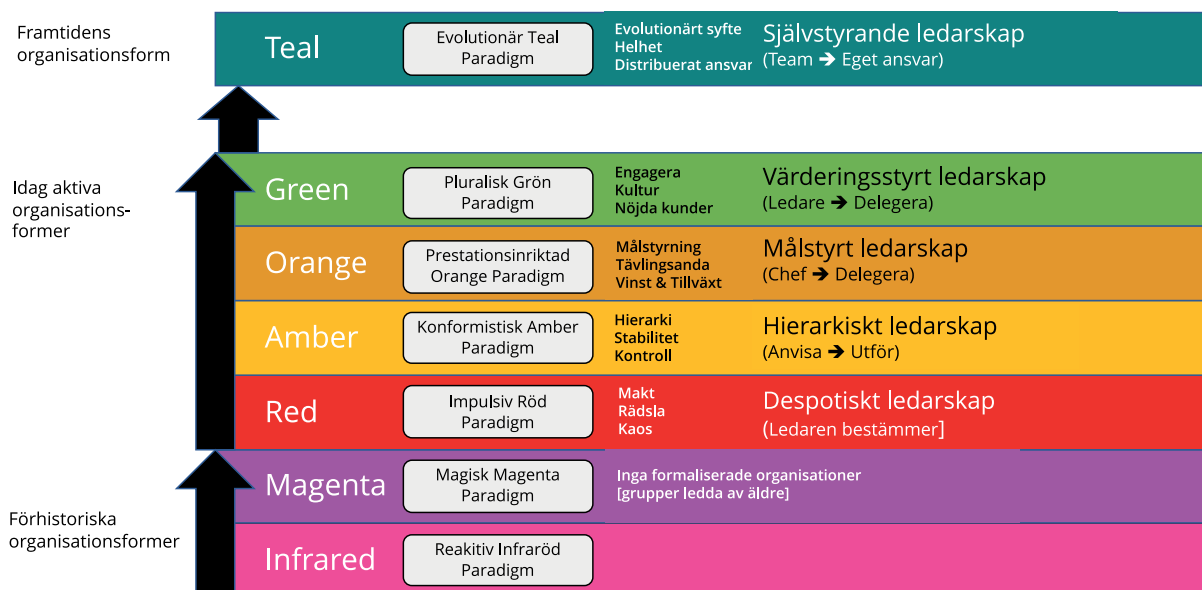
Färg	Vad menas
Infrared	Reaktivt infraröd paradigm Den organisation som vi som människor levde i för 100 000 år sedan. Jakten på föda är basen för uppehållet. Egot är inte lika utvecklat vilket innebär att man inte uppfattar sig annorlunda än andra människor. I detta samhälle finns ingen riktig arbetsfördelning mer än den som följer med barnafödande och fostran. Därmed finns ingen organisatorisk modell och ej heller någon hierarki i gruppen. Det finns ingen äldste och ingen hövding som står för ledarskapet.
Magenta	Magisk magenta paradigm Den organisation som vi som människor levde i för cirka 50 000 år sedan. I denna tidsålder övergår mänskligheten i ett medvetande stadium. Det uppstår stammar, som inte enbart består av familjegrupper. Människor betraktar sig själv som universums mitt. Det finns ingen förståelse för orsak och verkan, utan när något dåligt inträffar, beror detta på onda andar. För att blidka dessa onda andar blir shamanen och den äldste personer som man följer. Formella organisationer existerar ännu inte.
Red (Röd)	Impulsiv röd paradigm De första hövdingdomerna uppstod för cirka 10 000 år sedan, som blev föregångare till imperier. Ur detta uppkom de första formerna av organisatoriskt liv som leder fram till det som här kallas för röda organisationer. Röda organisationer finns även i dagens samhälle. Dessa karakteriseras av en organisation som styrs av en enväldshärskare. Det är högsta chefen som bestämmer. Organisationen hålls samman med maktutövning. Alla underställa utgör fotsoldater för att uppfylla ledarens mål. En metafor är vargflocken. Om ledaren visar svagheter kommer någon annan i flocken att utmana för att ta makten. För att skapa stabilitet omger sig ledaren av familjemedlemmar. Organisationen har ett kortsiktigt fokus. Exempel på organisationer som idag fungerar enligt dessa principer är kriminella gatugång, maffia och vissa mindre demokratiska stater.
Amber (Gul)	Konformistisk Gul (Amber) paradigm Den här typen av organisation kännetecknas av en tydlig roll- och ansvarsfördelning som följer hierarkiska strukturer. Det var under detta paradigmskifte som stater utvecklades bestående av myndigheter och dess byråkratier. Makten löper inte lika stor risk att bli utmanad som i en röd organisation. Verksamheter som bedrivs enligt dessa principer värdesätter stabilitet, processer och formella roller. I det gula samhället finns förmåga till disciplin och underställa sig den roll man fått i organisationen. Denna styrs top-down. Det finns lagar och regler. Något är rätt eller fel. Gör du rätt blir du belönad, antingen nu eller i nästa liv. Gör du fel blir du bestraffad. Den goda människan strävar efter att göra rätt. I felaktiga val uppkommer skuld och skamkänslor. Exempel på den här typen av organisation är armén, religiösa samfund, skolor och myndigheter.
Orange	Prestationsinriktad Orange paradigm I denna form av organisation är målstyrning den ledande stjärnan. Organisation och processer formas i syftet att uppfylla de satta målen. Organisationen fungerar som en maskin. Varje individ i organisationen förtjänar sin position, rank och ansvar. Man belönas utifrån det resultat man skapar. Ledningen styr med hjälp av målstyrning, men det skapas frihet över hur man uppnår målet. Fokus är tillväxt och lönsamhet. Det är också detta paradigmskifte som utgör genombrotten för innovation. Det går att experimentera för att göra saker och ting smartare. Det går också att ifrågasätta hur något fungera och förändra eller förbättra det. Det är i detta paradigmskifte som meritokrati tar fart. Att kunskap, kompetens och utbildning har större betydelse än att arva rättigheter från tidigare generationer. Detta är idag den vanligaste organisationsformen i företag.

Green (Grön)	Pluralisk Grön paradigm Här har kultur och värderingar blivit en viktig del i organisationens utveckling. Metaforen för organisationen är familjen. Alla behöver kunna må bra och utvecklas ifrån sina förutsättningar. Alla perspektiv på ett problem förtjänar respekt. Det finns en hierarki men mer fokus på ledare än chef. Viktigt är rättvisa, jämlikhet, harmoni, gemenskap och samarbete. Detta utgör komponenter i organisationens utformning. Även decentralisering och delegering av befogenheter är viktiga beståndsdelar. Ledare ska vara en god lyssnare och kunna motivera och utveckla sina medarbetare. Den här typen av organisationer finns idag i många tjänsteföretag där personalen utgör den viktigaste resursen. Vanligt t. ex. inom IT-företag och konsultföretag.
-----------------	--

Om vi återkopplar till var de flesta organisationer befinner sig är den orangea typen. Dessa är i sin utformning målstyrda, där organisationens olika delar är skapade för att uppfylla målet. Detta mål är oftast utformade med fokus på att uppnå vissa lönsamhetsmål för att skapa värden till organisationens ägare. Det finns givetvis fortfarande organisationer som är både röda och gula (amber). Exempel är stater med envåldshärskare (röda) eller en stor del av publika organisationer som är utformade för en viss typ av myndighetsutövning (gula). Problemställningen för både gula och orangea organisationer är att dessa är skapade som en maskin. Organisations syfte och sätt att arbeta ska understödja att maskinen fungerar så optimalt som möjligt. Om så inte sker, exempelvis att lönsamheten faller, krävs åtgärder för att rätt till problemet. Man behöver så genomföra stora förändringsprogram för att återställa maskinen så att den fungerar optimalt igen. Detta kan då innebära neddragningar och övertaligheter. Att människor förlorar sitt arbete är en konsekvens av att maskinen inte fungerar. Det man då kanske bör fundera över är varför man har skapat en organisation som är så dålig på att förändra sig själv?

Istället för att använda en maskin som metafor för organisationsstrukturen borde man använd en organism istället. En organism har oftast hög förmåga att korrigera sig själv till nya förutsättningar. Vi människor har hög individuell förmåga till självkorrigering. Om vi fryser tar vi på oss mer kläder, när vi är för varma tar vi av oss. Det går att lista otaliga exempel på människans inneboende kraft att åtgärda situationer som uppstår. Problemet är att vi förhindrar självkorrigeringens beteenden i våra gula och orangea organisationer. Vi borde således skapa en annan typ av organisationer som är mer tillåtande i självtänkande.

De gröna organisationerna har funnits under ett antal decennier och utgör ett förste steg mot en organisation som inte är uppbyggd i hierarkiska nivåer. Viktigt i dessa organisationer är att utveckla värderingar som de anställda delar. Man ska trivas på jobbet. Den enskilde anställda är en viktig kugge och ledarskapet organisationen handlar till stor del av hur ledaren utvecklar sina medarbetare. Ledaren delegerar en frihet under ansvar men med fokus på att uppnå definierade mål.



Teal-organisationer

Begreppet Teal-organisationer, eller Holokratier som är ett närbesläktat koncept beskriver framtidens organisationer etableras baserat på ett antal viktiga grundprinciper. Borta är nu maskinen som metafor och mål och visioner behöver ligga bortom att skapa lönsamhet. Varför finns företaget och organisationen egentligen och vad skapar de för värden? Att man sedan kan tjäna pengar på att skapa dessa värden är okey, men det ska inte vara ett mål i sig.

Några av grundprinciperna är:

- Ett evolutionärt syfte
- Helhetstänkande
- Självstyrning

Ett evolutionärt syfte

Företaget eller verksamheten finns för att uppfylla ett högre syfte, vilket jag som medarbetare i verksamheten delar. Att skapa något som förbättrar vår värld och åstadkommer något som jag kan vara stolt över.

Helhetstänkande

Med detta avses att man ser individen som den personen är i ett sammanhang med den organisation den verkar i. Jag är den jag är med mina styrkor och svagheter. Dessa ingår som delar i att skapa värde i verksamheten. Jag som individ ska inte vara någon annan på jobbet än den som jag är privat

Självstyrning

Det finns inget hierarkiskt ledarskap utan olika grupper (team) arbetar med egen självstyrning för att skapa de värden som organisationen står för. Verksamheten är uppdelad i flera olika självstyrande team där det finns samordning mellan olika självstyrande team.

Att skapa självstyrande organisationer låter sig inte göras utan utmaningar, men samtidigt krävs ett annat sätt att leda och utveckla företag för att vara attraktiva för den nya generationen av arbetstagare. Samtidigt går det att skapa en enorm kraft och engagemang genom att man delegerar ansvar om att lösa verkliga problem.

Konceptet med Teal är framtaget av Fredric Laloux och finns beskrivet i hans bok *"Reinventing organizations"*. Se vidare: <http://www.reinventingorganizations.com>.

Teal inom offentlig verksamhet – funkar det?

Att skapa självstyrning inom offentlig verksamhet är det möjligt? Svaret är ganska självklart. Detta kommer av vara det ena sättet att lösa de utmaningar som stora delar av det offentliga ansvarsområdet står inför. Det saknas tillräckligt med kompetens för att klara av att skapa omsorg för en åldrande befolkning. Vägen dit handlar om att bli effektivare och göra rätt saker, men att en kommun anställer fler löser inte problemet. Arbetet måste göras på ett annat sätt. Teknik och mer digitalisering är en väg framåt, men detta måste sättas i ett sammanhang. Detta är medel och inte mål i sig.

Det goda exemplet på att självstyrande organisationer inom vård och omsorg fungerar är den Holländska organisationen Buurtzorg. (Se <https://www.buurtzorg.com/>), Namnet Buurtzorg kommer från de två Nederländska orden "buurt" som betyder "grannar" och "zorg" som betyder "ta hand om". Att skapa en organisation som i eget ansvar tar hand om de personer som behöver vård i ett humant och anpassningsbart perspektiv. Buurtzorg-organisationen består idag av över 800 självstyrande team som tar ansvar för ett värde de skapar för med de vårdar och gör detta under helt eget ansvar. Varje team är självbestämmande vilket har medfört att de fått betydligt mer tid till vård och medmänsklighet.

Ovan beskrevs kortfattat Ängelsholms arbete med att bli en agil kommun. Detta är en början, men det agila tankesättet behöver utökas gällande hur man praktiskt underbygger självstyrning och ansvarstagande. Här kommer Teal och Holokrati-tänkande in i bilden. Låt dig inspireras av dessa teorier.

Behöver framgångsrika digitala organisationer vara självstyrande?

En nyckelfråga för att en verksamhet ska vara framgångsrik är att den skapar förutsättningar för alla

att bidra med innovationer. Detta underlättas av att människor inte bara får ta ansvar för sina arbetsuppgifter, men också få möjligheten att förändra och utveckla dem. Vi lever i en värld med allt snabbare förändringar, varför just förmågan att införa nya idéer och tankesätt kommer att vara viktiga egenskaper i en digital transformation. Att kunna se saker och ting på ett nytt sätt eller i ett annat sammanhang.

För att framgångsrikt kunna leda i den digitala transformationen framträder ett antal viktiga faktorer:

- Att i verksamheten kunna formulera visioner och värden som tydliggör vad företaget eller organisationen står för och förankra detta med alla medarbetare. Med detta avses alla, inkluderande styrelse, ledning, alla i organisationen och eventuella partners
- Att kunna se saker och ting i ett helhetsperspektiv där olika individers eller grupperns arbeten framgår i syfte att uppnå värden och mål.
- Att tillåta att vara annorlunda och tänka annorlunda.
- Att kunna accelerera i förändringshastigheten, där gamla sanningar snabbt blir föråldrade. Många förändringsmodeller bygger på att förändra i stabila organisationer vid få tillfällen. Framtida förändringsmodeller behöver inkorporera ständiga förändringar där organisationens sätt att arbeta måste kunna självkorrigera sig.

Självstyrning, agila principer, teal, holokratier eller vad man nu vill använda för begrepp kommer att vara viktigt i en digital transformation. Hur förutsättningarna för detta ska skapas beror på organisationens utformning och historia. Givet Laloux beskrivning av organisationers utveckling kopplat till olika färger kan man konstatera att röda-, gula- och orangeaorganisationer har en betydligt längre resa till att etablera rätt förutsättningar. Dessa utmanas då av nya start-ups som inte bär på någon "organisatorisk ryggsäck" med strukturer, regelverk och formalia. Man blir omsprungna. Klaus Schwab, grundare av World Economic forum uttrycker detta enligt följande: *"I den nya världen är det inte de stora fiskarna som äter de små fiskarna, utan de snabba fiskarna som äter de långsamma fiskarna"*.

Många etablerade organisationer lider av just växt sig alltför stora, de blir trögrörliga.

Då merparten av företag idag drivs baserade på orangea-principer behöver dessa staka ut en tydlig väg för hur och på vilket sätt verksamheten behöver förändras. Förändring behöver göras stegvis varför det finns skäl att göra detta enligt en metodik som möjliggör rätt grundförståelse.

Human ITs modell för detta är **Digitalisation Maturity Model**.

Denna modell bygger på en succesiv mognads och förändringsresa som fokuserar på att analysera 6 bärande områden i verksamheten. Dessa utgörs av:

- Hur digitala organisationens kunder är.
- Hur verksamhetens produkter och tjänster möter nya digitala beteenden
- Hur processer och arbetssätt i organisationen understödjer nya sätt att arbeta på
- Hur kulturen i verksamheten understödjer innovation
- Hur organisationen samverkar. Dess förmåga att vara agil och tillåta självstyrning
- Hur ledning och styrelse är förberedd för den digitala transformationen.

Dessa sex områden värderas i en 5 gradig skala baserat på CMMs bakomliggande steg för vad som utgör förmåga (Capability) och mognad (Maturity) inom digitalisering. För att veta var du ska måste du veta var du är. Nulägesanalysen inom digitalisering utgör ett första viktigt steg.

För mer information om hur modellen är uppbyggd, se: <https://digitalapaplyet.se/nulagesanalys-for-digitalisering/>.

Är du intresserad av modellen, genomföra en nulägesanalys eller på annat sätt, kontakta gärna oss på något av kontoren i Stockholm, Göteborg eller Malmö.

HUMAN IT OCH DET DIGITALA PARAPLYET

Human IT har tagit fram konceptet "Det Digitala Paraplyet" som utgör ett ramverk för hur en verksamhet kan arbeta med digital transformation. Det digitala paraplyet beskriver hur en verksamhet, privat eller offentlig, strategiskt och operationellt kan arbeta med en digital transformation som är nödvändig för alla verksamheter.

Vill du veta mer om det digitala paraplyet?

www.digitalapaplyet.se

www.humanit.se

Följ oss även på:

LinkedIn och Facebook

