VÆKSTHUS FOR LEDELSE



3 min. 01-04-2011

Kognitive kort giver succesfuld implementering

Enhver organisation, der investerer store summer i et nyt tiltag, bør spørge sig selv, hvordan implementeringen skal forløbe. En stor del af vejen til succes ved et nyt tiltag ligger nemlig i en succesfuld implementering, hvor medarbejderne skaber mening om tiltaget og ser værdien af det. Selv med denne viden, kan det dog være svært at gennemskue, hvordan implementeringen skal ske. Det er her, ledere kan drage nytte af kognitive kort.

Skribentinfo



Tina Blegind Jensen

Adjunkt på Institut for Informatik

Copenhagen Business School

Trods udsigten til gevinster, ser vi gang på gang, hvordan samspillet mellem et nyt tiltag (fx indførelsen af et nyt it-system), de organisatoriske processer og medarbejderne giver anledning til en række udfordringer. Det er især reorganisering af arbejdsopgaver, accept af nye procedurer samt genforhandling af roller og ansvar, der kan volde problemer. I værste instans kan det medføre en langvarig og kostbar modstand fra medarbejdernes side, eller slet og ret et tiltag som ikke realiseres til fulde.

Det interessante spørgsmål er her, hvordan ledere kan sikre, at implementeringsdelen forløber efter hensigten.

Kognitive kort til at kortlægge medarbejdernes meningsdannelse

Kognitive kort er med til at indfange folks tanker og ideer vedrørende en given forandring. I forbindelse med for eksempel en it-implementering kan kognitive kort anvendes til at kortlægge og give forståelse for, hvordan medarbejderne danner mening om et nyt system. Dermed kan ledelsen få indblik i, hvordan

medarbejderne oplever og reagerer på systemet og dets implementering, og dernæst forstå hvorfor medarbejderne handler, som de gør.

En anden fordel ved kognitive kort er, at de sætter struktur på processen og giver et øjebliksbillede af, hvad der rører sig i løbet af implementeringen. Lederne kan anvende kortene løbende i implementeringsprocessen og derudfra lægge nogle strategier for, hvad de gerne vil opnå, ændre eller være opmærksomme på.

Kognitive kort kan hjælpe ledere med at:

- Få et indblik i medarbejdernes meningsdannelse
- Opdage nye aspekter ved implementeringen
- Håndtere en høj grad af kompleksitet uden at miste detaljer
- Få etableret en fornuftig dialog med medarbejderne
- Opnå bred konsensus
- Opsætte strategier for vejen frem

Et konkret eksempel på, hvordan du opbygger kognitive kort

Brugen af kognitive kort kan ikke sættes på en fast formel eller omsættes til en ”kogebogsagtig køreplan”. For at give en ide om en konkret anvendelse af kognitive kort, beskrives processen her ud fra en case, som omhandler en gruppe af lægers oplevelser ifm implementeringen af elektronisk patientjournal på en hospitalsafdeling.

Som facilitator af processen gik den første opgave ud på at identificere, hvad lægerne oplevede af vigtige aspekter ved implementeringen af systemet. Det var alt lige fra ’support’, ’brugerundervisning’, valg af system’, ’it-systemets brugervenlighed’, ’ledelsesopbakning’ til ’it-systemets funktionalitet’.

Det næste skridt gik ud på at spørge nærmere ind til hvert aspekt: ”hvad forstår du ved…?” eller ”hvad indebærer…?”. Fx hvis deltagerne pointerede ’support’ som en central aktivitet, blev der spurgt ind til: ”hvad indebærer support?” eller ”hvad forstår du ved support?”. Svar på et sådant spørgsmål kunne være ’tilstedeværelse af superbrugere på afdelingen’, ’superbrugernes kompetencer’, ’tilstedeværelse af it-support’, ’tilgængelige brugermanualer’ osv.

Ud fra hvert svar, blev deltagerne efterfølgende bedt om at forholde sig til vigtigheden af det sagte: ”hvorfor er [dette aspekt] vigtigt for dig?”. ”Hvorfor”-spørgsmålene blev gentaget ved hvert svar og førte til en opadgående kæde af punkter, som deltagerne pointerede som centrale ifm. support. Her var det vigtigt at stille ”hvorfor”-spørgsmål, indtil svarene var udtømmende og deltagerne ikke havde mere at tilføje.

Nedenstående kognitive kort giver et overblik over lægernes svar på emneområdet ’support’:

Hospitalsledelsen kunne på baggrund af de kognitive kort skabe sig et mere detaljeret indblik i lægernes umiddelbare reaktioner. Det gav grundlaget for en efterfølgende dialog mellem ledelse og medarbejdere om implementeringen af den elektroniske patientjournal og de umiddelbare udfordringer. En sidegevinst var desuden, at ledelsen fik indblik i lægernes værdier ifm deres arbejde, som blev koblet direkte til konkrete handlinger i it-implementeringen. Og på denne baggrund kunne ledelsen opstille strategier for den videre proces.

Ikke en drejebog eller kogebogsopskrift

Som sagt kan brugen af kognitive kort ikke sættes på en formel eller opskrift. Det er en metode til at opnå mere indsigt i, hvordan andre oplever en given forandring. Men hvis du som leder står overfor et nyt tiltag, og vil i gang med at bruge kognitive kort, kan du starte her:

6 råd til at komme i gang med brugen af kognitive kort:

- Sammensæt en gruppe af relevante interessenter til et møde af en varighed på ca 2 timer (højst 8-12 deltagere)
- Udpeg en facilitator til at stille spørgsmål og tegne det kognitive kort
- Facilitatoren stiller ”hvad” -og ”hvorfor” spørgsmål og tegner det kognitive kort ud fra deltagernes udsagn
- Vis kortet for deltagerne og indgå i en dialog omkring indholdet (der findes forskellige kortlægningsteknikker til at tegne og analysere de kognitive kort)
- Indgå i en dialog omkring de forskellige aspekter og relationerne i kortet (hvad er mest centralt og mindre centralt)
- Diskutér mulige strategier for den fremadrettede proces

Mere information om brug af kognitive kort kan fås ved henvendelse til: Tina Blegind Jensen Adjunkt på Institut for Informatik, Copenhagen Business School. Email-adresse: tbj.inf@cbs.dk.

Artiklen bygger på viden fra Tina Bleginds forskning i forbindelse hendes Ph.d. afhandling.