

**Novo Nordisk**

Fra ADSKILTE  
afdelinger TIL ÉT  
serviceorienteret team

**MOTIVATION** FACTOR

# CASE STUDY



Novo Nordisk is a healthcare company  
and a world leader in diabetes care.

## FRA ADSKILTE AFDELINGER TIL ÉT SERVICEORIENTERET TEAM

Da vores team primært er faktisk orienteret, var der en del skepsis, før vi gik i gang. Men da vi allerede kunne se mærkbare resultater efter den første workshop, gik alle videre i processen med en positiv tilgang.

Novo Nordisk er verdens førende virksomhed inden for diabetesbehandling og har en ledende position inden for områder som blødningsbehandling, væksthormonbehandling og hormonpræparater til behandling af klimakterielle gener. Novo Nordisk udvikler, fremstiller og markedsfører farmaceutiske produkter og serviceydelser over hele verden, har mere end 50.000 medarbejdere og omsætter årligt for over 45 mia. DKK.

*”Det har en målbar effekt på engagementet, hvilket kan ses ved, at der kommer flere ideer, og at viljen og fleksibiliteten i relation til at påtage sig nye opgaver er øget. En anden væsentlig faktor er, at vores sygefravær er gået ned, og det har bl.a. haft den effekt, at vi har nået vores resultater, uden at der skulle overarbejdes.”*

Efter et lærerigt forløb med Motivation Factor i Novo Nordisk Device Testing & Verification QA afdeling fortæller Sanne Marie Olsen her, hvordan forløbet har udviklet teamet.

### Motivation som omdrejningspunkt

Jeg er af den overbevisning, at motivation kommer indefra, og at det er meget individuelt, hvad der motiverer den enkelte. Jeg er også af den overbevisning, at det er motivationen, der afgør, om medarbejderne tager et personligt ejerskab for, at teamet som helhed lykkes med at skabe hurtige resultater. Det går rigtig godt i tråd med den filosofi og metode, som Motivation Factor er bygget op omkring. Vi valgte at bruge Motivation Factor Metoden, fordi den giver en god struktur og ramme i forbindelse med forandringsledelse og det kaos, der skabes, når man gennemfører en organisationsændring. I og med at Motivation Factor Forløbet

altid holdes op mod en målsætning, gør det meget konkret. Det tiltaler os, der arbejder i et teknisk miljø, fordi vi i høj grad er mål- og resultatorienterede.

### Det personlige ejerskab er afgørende

Motivation Factor har hjulpet os med at finde ud af, hvordan de lidt blødere personlige kompetencer hænger sammen med de overordnede mål – hvorfor er jeg her, og hvad kan jeg bidrage med? At skabe den personlige indsigt er essentiel, hvis man også skal kunne rumme, hvad andre mennesker indeholder. Det, at arbejde på det personlige plan og i teamet samtidigt – uden at det bliver navlepilende, uden man føler, at man udleverer sig selv. Letheden og simpliciteten i de værktøjer, der ligger i Motivation Factor, gør at man efter et kvarters introduktion, kan gå ud og implementere dem i sin dagligdag. Allerede efter den første workshop blev teamet mulighedsorienteret. Det vil sige, at alle i teamet fokuserede på deres muligheder fremfor alt det de ikke har indflydelse på.

Motivation Factor adskiller sig fra andre programmer ved, at du ikke ”puttes i en kasse”, som du skal forholde dig til. Der bliver igennem hele forløbet taget udgangspunkt i din situation, og hvad der motiverer dig ud fra din egen referenceramme. At du bruger dig selv som referenceramme, i stedet for at skulle forholde dig til definitioner, som formuleres af andre, gør det langt nemmere at tage et personligt ejerskab og dermed skabe forankring. Det giver masser af saft, kraft og dynamik, når medarbejderne selv tør tage handling og ansvar.

Vekselvirkningen mellem workshops og individuelle samtaler gør, at man bevarer fokus på det, man vil ændre. På den måde bliver det nemmere at ændre sine vaner. Det, at

## Udfordringen

”Forud for forløbet var vi igennem en organisationsændring, hvor vores device afdeling, som typetester vores devices før de bliver sat i endelig produktion, og vores customer complaint afdeling, som undersøger, hvorvidt de reklamationer vi modtager skyldes produktions- eller betjeningsfejl, blev sammenlagt. Vores udfordring var, at vi skulle skabe sammenhængskraft i det nye team imellem forskellige faggrupper og mennesker, som ikke kendte hinanden særligt godt, og som var vant til at arbejde på vidt forskellige måder.”

Sanne Marie Olsen, Associate manager,  
DMDC Device Testing & Verification QA, Novo Nordisk A/S

”Værktøjerne i Motivation Factor gør, at man får sin kaotiske forandringsproces systematiseret og struktureret samtidig med, at man i forandringsprocessen skaber resultater, fordi alle hurtigt tager et personligt ejerskab.”

forløbet strækker sig over seks måneder, gør også, at der er rigelig tid til refleksion og til at få forankret det, som man forpligter sig til.

### Mere tid til ledelse

Min rolle som leder har også ændret sig, idet jeg tidligere ville have udarbejdet en plan for, hvem der skulle udføre hvilke opgaver. Jeg ville have styret dem mens testen stod på, og hvis der var opstået en situation eller et problem undervejs i testningen, ville jeg have fortalt dem, hvad de skulle gøre. I dag lægger teamet selv planen, når der skal testes, og hvis noget går galt, finder de som regel selv ud af at løse det. Det, at teamet er blevet mere selvkørende, gør, at jeg har fået mere tid til egentlig ledelse og det strategiske arbejde i organisation. Der er en langt større åbenhed i teamet end før, og der er ingen, der er bange for at komme med ærligt input til, hvordan vi bedst muligt når vores resultater. Det skaber synergi. Nu har jeg overskud til at hjælpe dem med at finde de opgaver, der bedst motiverer dem.

Vi har lært at sætte ord på vores energidrænere. I stedet for at tale om, hvorfor de er der, fokuserer vi på, hvilke muligheder vi har for at gøre noget ved dem. Det, at vi kender hinandens styrker, og ved hvad der motiverer os, gør det meget nemmere for os at vælge de rette samarbejdspartnere. Når nye opgaver kommer ind, evaluerer vi ud fra den enkeltes Motivationspyramide, hvem der vil være bedst til at løse opgaven mest hensigtsmæssigt ud fra behov og styrker. Jeg bruger det også aktivt i forhold til at udforme strategien og sætte de enkelte projektteams rigtigt sammen.

Noget af det, som har rykket mest, har været den afklaring, der kommer, når man får linket sit personlige formål sam-

men med målsætningen. Det er det, der giver styrken til at gå skridtet videre. Jeg ved, hvilken opgave der passer godt til mit formål, og jeg har opnået en erkendelse af, hvad jeg er god til, og hvilke opgaver der vil dræne mig for energi, selv om der er prestige i dem. Forventningsafstemning er nøglen til proaktivitet og til at være resultatorienteret. Det er i virkeligheden også nøglen til at slå energidrænere ihjel og eliminere usikkerhed. Vi er blevet betydeligt bedre til forventningsafstemning og til at spørge ind til det, vi ikke forstår, uden at være nervøse for at fremstå som inkompetente. Det, at der bliver taget udgangspunkt i, at vi alle har nogle behov, der skal opfyldes, og styrker, der skal sættes i spil, gør, at vi ikke søger efter hullerne i osten.

### Resultaterne

Vi har helt klart flyttet vores fokus fra at være en ”fejlfinderkultur” til at være en ”mulighedskultur”. Vi bruger ikke tiden på at diskutere problemerne, men har i stedet lært at holde fokus på det, vi kan gøre noget ved, og at praktisere styrkebaseret ledelse. Vi har oplevet, at der er en større åbenhed og ligefremhed, og det giver et helt anderledes harmonisk og inspirerende arbejdsklima.

Som leder havde jeg i starten en oplevelse af at stå uden for teamet, hvor jeg nu er blevet en integreret del af teamet og dermed hele tiden har fingeren på pulsen i forhold til den indbyrdes trivsel og samarbejdet. Der er en større venlighed og opmærksomhed i den måde, vi adresserer vores kunder og hinanden på. De fleste af vores kunder er klemte på tid. Derfor har de et behov for, at vi proaktivt kan fremlægge vores muligheder for at løse deres problemer, og det kan vi nu.

”Det, at man kan overbruge sine styrker, og hvilke negative effekter det kan have, er kommet bag på mig.”



**MOTIVATION FACTOR INSTITUTE** er etableret af Helle Bundgaard i forbindelse med lanceringen af Motivation Factor® Metoden og Motivationspyramiden®. Interessen for indsigt, motivation og adfærd stammer fra 20 års international erfaring med salg- og forretningsudvikling og er drivkraften bag en fortsat udvikling af effektive værktøjer til udviklings- og forandringsprocesser.

Målet er at være frontløbere og omsætte de nyeste opdagelser indenfor neuropsykologien til operationelle værktøjer, som skaber motivation, resultater og forankring. Vores motto er: "Keep it simple" – og vi efterlever det ved at fokusere på enkeltheden og simpliciteten i alt, hvad vi udvikler.

Kort sagt er vores vision at bidrage til, at mennesker trives, fordi de finder nøglen til varig motivation og engagement – på tværs af kulturer, religion, køn, uddannelse og evner.

# CASE STUDY

**MOTIVATION FACTOR**

Symbion Science Park  
Fruebjergvej 3  
DK – 2100 København Ø

T : +45 70 25 16 46  
E : [info@motivationfactor.com](mailto:info@motivationfactor.com)  
I : [www.motivationfactor.com](http://www.motivationfactor.com)