

# Dansk Forening for Kvalitet ERFA-Gruppen “DFK-IT”

**Forandringstempo – til glæde for hvem?**

**Hvilke kræfter er det,  
der får udviklingen til at løbe så stærkt?**

**Poul Foss Michelsen**

**31. maj 2000**

# Forandringens drivkræfter

Uanset branche og geografi påvirkes alle organisationer af:

Fusioner og  
akkvisitioner

Privatisering

Globalisering

Forbedret rentabilitet

Kundeservice

Ny teknologi

Forbedret  
konkurrenceevne

Miljømæssige  
forhold

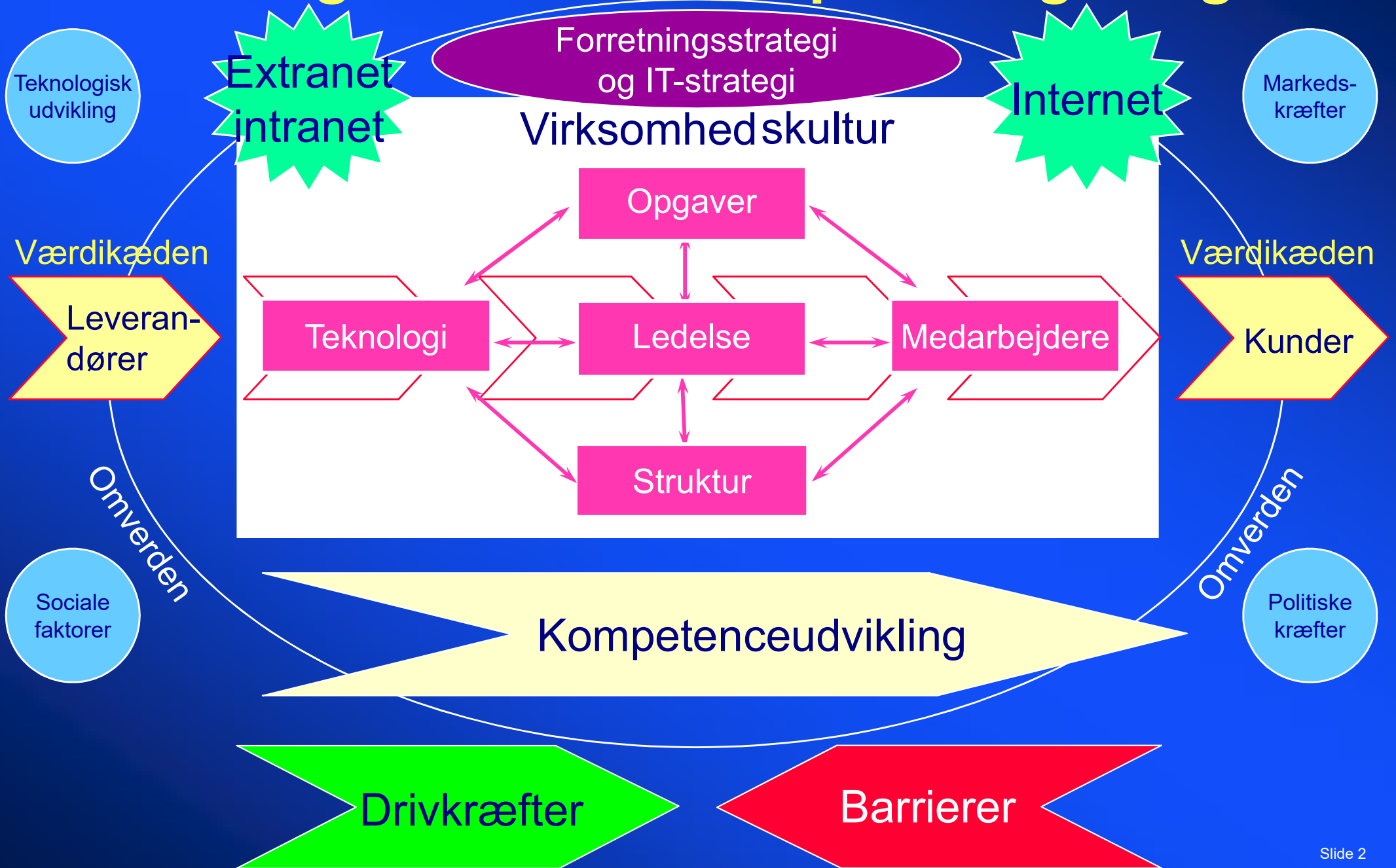
Offentlig  
låntagning

Lovgivnings-  
mæssige  
ændringer

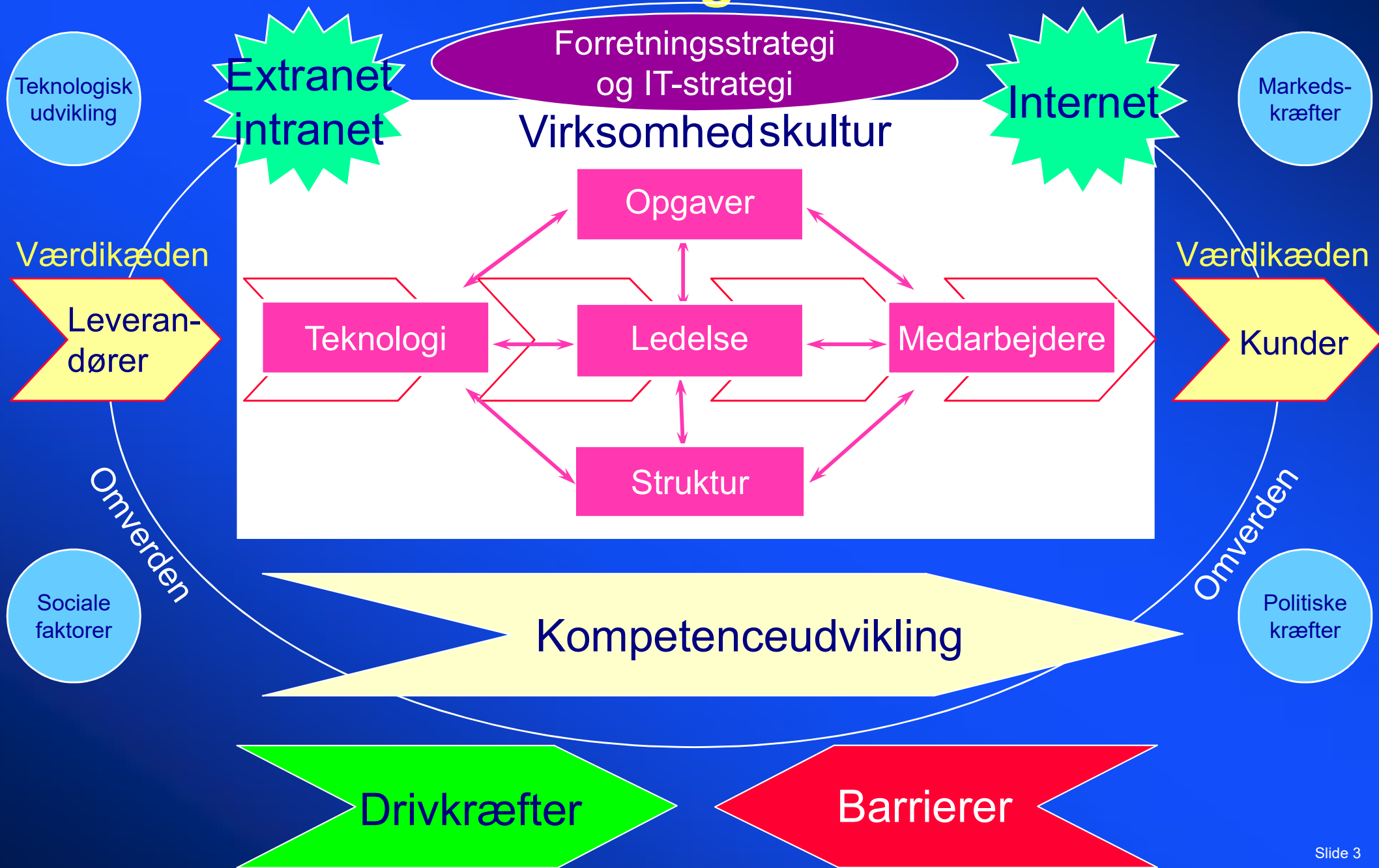
Konsolidering

Outsourcing

# Forandringsbilledet er komplekst og integreret



# Forandringsbilledet



# Markedskræfter

## *Markedsvilkårene skærpes*

- Øget konkurrence
- Time to market
  - nye produkter/services og kortere leveringstider
- Kundebehov og -krav skærpes
- Kundeloyaliteten faldende
- Nemmere og billigere etablering for nye aktører i sektoren - barriererne formindskes - bl.a. i kraft af IT
- Grænser udviskes (brancher og lande)
  - brancheglidning og internationalisering
- Euro'ens indførelse - større gennemsigtighed

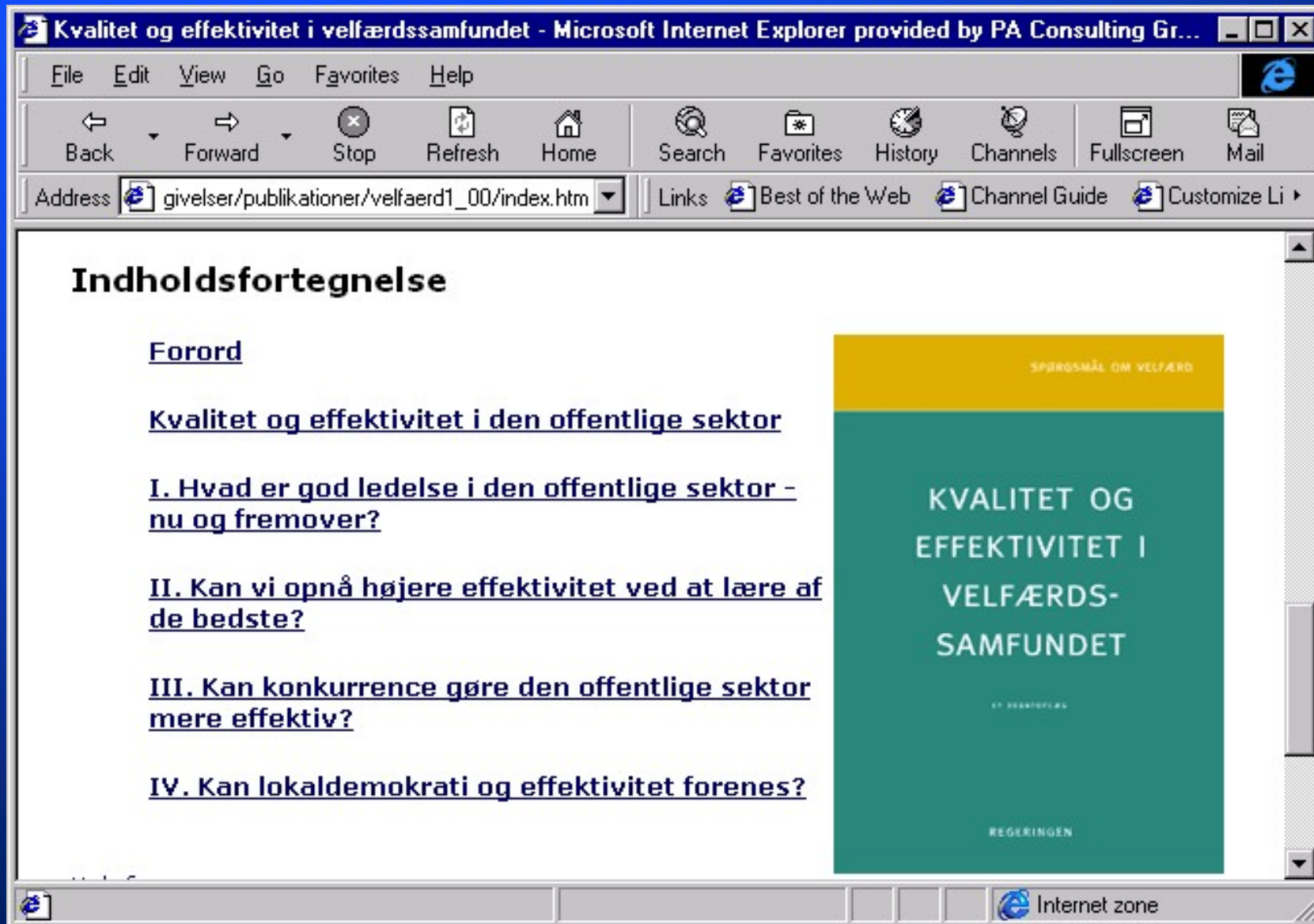


# Politiske kræfter

- Deregulering/liberalisering af monopoler
- Udlicitering
- Finansministeriets udspil
- Det digitale Danmark
- Internationalisering og EU



# "Kvalitet og effektivitet i velfærdssamfundet"



The screenshot shows a Microsoft Internet Explorer browser window. The title bar reads "Kvalitet og effektivitet i velfærdssamfundet - Microsoft Internet Explorer provided by PA Consulting Gr...". The address bar shows "givelser/publikationer/velfaerd1\_00/index.htm". The main content area displays a table of contents under the heading "Indholdsfortegnelse". To the right of the text is a cover image of the report, which has a yellow top section and a green bottom section. The cover text reads "SPØRSMÅL OM VELFÆRD" at the top, "KVALITET OG EFFEKTIVITET I VELFÆRDS-SAMFUNDET" in the center, and "REGERINGEN" at the bottom.

**Indholdsfortegnelse**

- [Forord](#)
- [Kvalitet og effektivitet i den offentlige sektor](#)
  - [I. Hvad er god ledelse i den offentlige sektor - nu og fremover?](#)
  - [II. Kan vi opnå højere effektivitet ved at lære af de bedste?](#)
  - [III. Kan konkurrence gøre den offentlige sektor mere effektiv?](#)
  - [IV. Kan lokaldemokrati og effektivitet forenes?](#)

Internet zone

# Det Digitale Danmark - svar på udfordringerne

Den overordnede målsætning for  
"digital forvaltning" i Danmark:

*"Den offentlige forvaltning skal senest i år 2003 yde Nordens bedste og mest effektive offentlige service ved hjælp af digital forvaltning"*





# Sociale faktorer

- Generelt højere uddannelsesniveaue
- Den nye generation flaskes op med IT
- De unge er internationale i tanke, ord og adfærd
- Individualisme og egoisme fortrænger solidaritet
- De autoritetstro medarbejdere er en uddøende race
- Hard fun i jobbet
- Familieliv prioriteres højt
- Sværere at skelne mellem fritid og arbejdstid
- Fast tid, fast sted, fast løn bliver ikke dominerende



# De teknologiske muligheder

## *Kun fantasien sætter grænser*

### Computerteknologi

- PC-teknologi
- Web-teknologi
- XML-sprog

### Mobilteknologi

- WAP
- UMTC
- Båndbredde

Teknologien vil ændre  
dagligdagen markant - både  
mht. arbejde og privat

### Bluetooth-teknologi

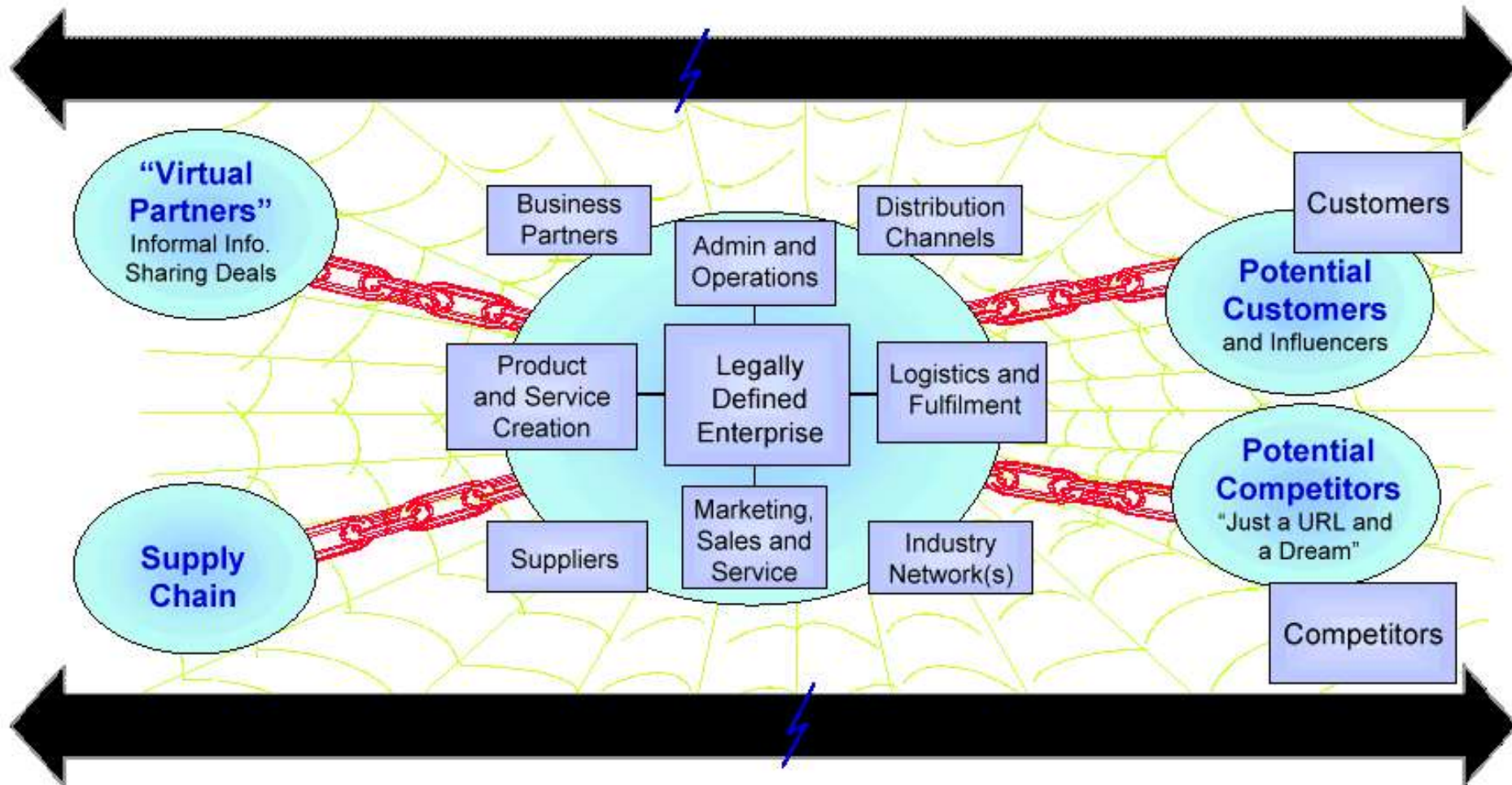
- "Unplug and play"
- Det ledningsløse landskab

*Der er dobbelt så mange  
mobiltelefoner, som der er  
PC'ere i verden.  
I 2002 vil 100 mio.  
mobil-telefoner indeholde  
blue-tooth teknologi*



# Den teknologiske udvikling

## *Præges primært af Internet-teknologi*



# Eksempel på intranet

Home Page - Microsoft Internet Explorer provided by PA Consulting Group

File Edit View Go Favorites Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites History Channels Fullscreen Mail Fonts Print Edit

Address [web01/exchange/usa/paweb/apps/patoday/](http://web01/exchange/usa/paweb/apps/patoday/) Links [Best of the Web](#) [Channel Guide](#) [Customize Links](#) [Internet Explorer News](#) [Internet Start](#) [F](#)

**PA KnowledgeNet**  
Monday, May 29, 2000

Home | Search | Publish | Help | Feedback

Home Page

Search PA  
   
Log on to enable search...

- Manage the Firm
- Manage Accounts
- Manage Sales
- Manage Resource
- Manage Jobs
- Track Record
- Global Services
- Global Industries
- Manage People
- Global Marketing
- Practice Information

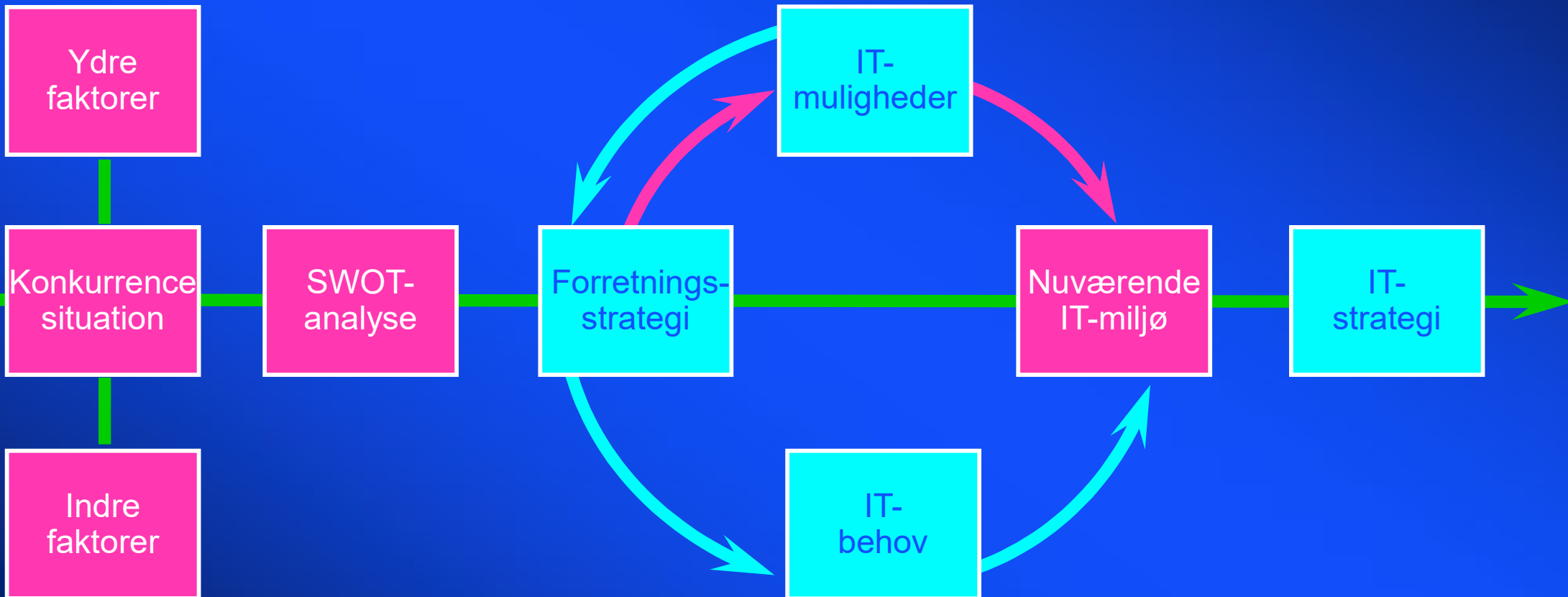
<p><b>Marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Corporate Identity</li> <li>Thought Leadership</li> </ul>	<p><b>Services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Services</li> <li>E-Business Interest Group</li> <li>Reference Library</li> </ul>	<p><b>Industries</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Industries</li> </ul>	<p><b>External Information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PA Website</li> <li>Internet Links</li> </ul>
<p><b>Manage Accounts</b></p> <p>• Manage Accounts</p>	<p><b>Manage Sales</b></p> <p>• Global Sales System</p>	<p><b>Manage Resource</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Forward Load</li> <li>Skills Profile Search</li> <li>ResourceSearch</li> </ul>	<p><b>Manage Jobs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Manage Jobs</li> <li>Track Record</li> </ul>
<p><b>Manage the Firm</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Corporate Reference</li> <li>Corporate Feedback</li> <li>EISOnline</li> <li>Organising to Win</li> </ul>	<p><b>Practice Information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Payments Received</li> </ul>	<p><b>Manage People</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>PA People</li> <li>Training Information</li> </ul>	<p><b>Personal Home Page</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Home Page</li> <li>Personal Home Page</li> <li>Interest Groups</li> </ul>

Local intranet zone



# IT-strategi og forretningsstrategi

*Proaktiv i stedet for reaktiv*

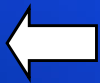


*IT giver nye forretningsmuligheder og påvirker forretningsstrategien*

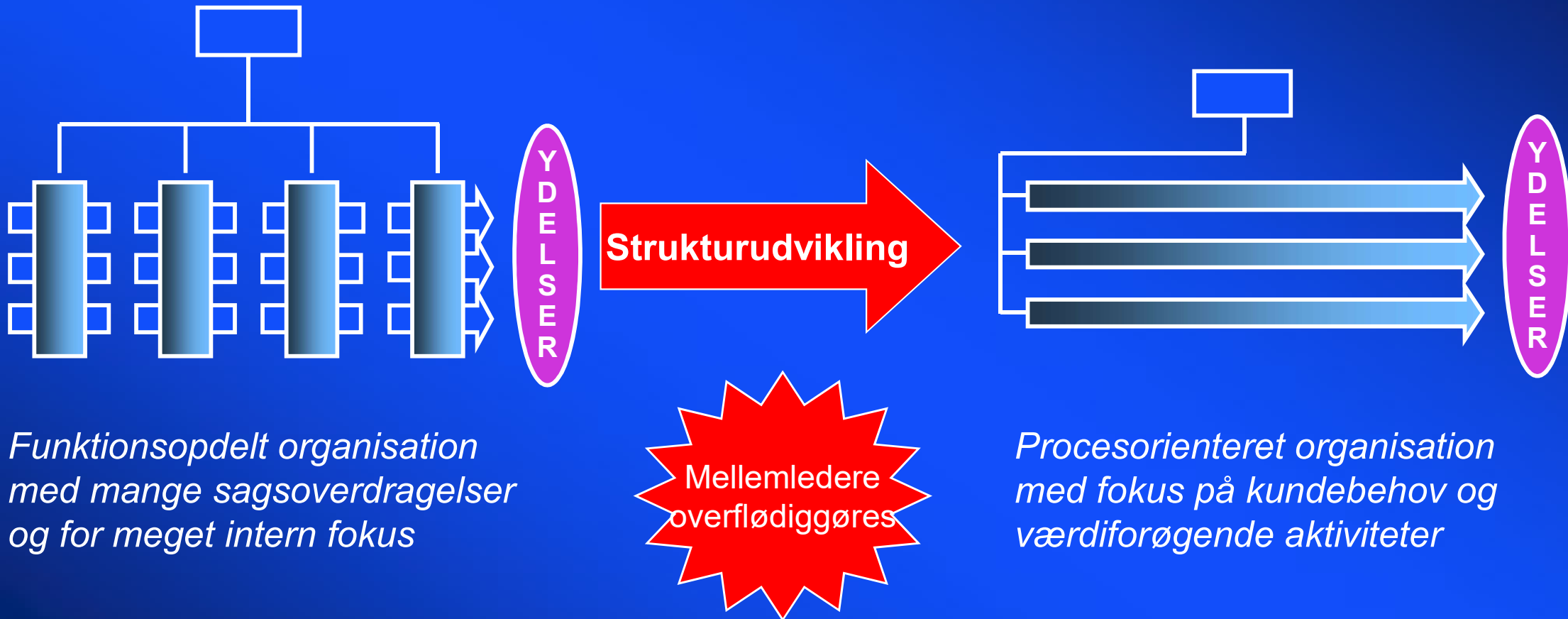


# Ændringer i opgaver *forretningsprocesser*

- Mere kundeorienterede processer (CRM)
- Reorganiserede processer
- Hurtigere beslutninger
- Hurtigere gennemløb
- Bedre service



# Den proces- og informationsbaserede organisation



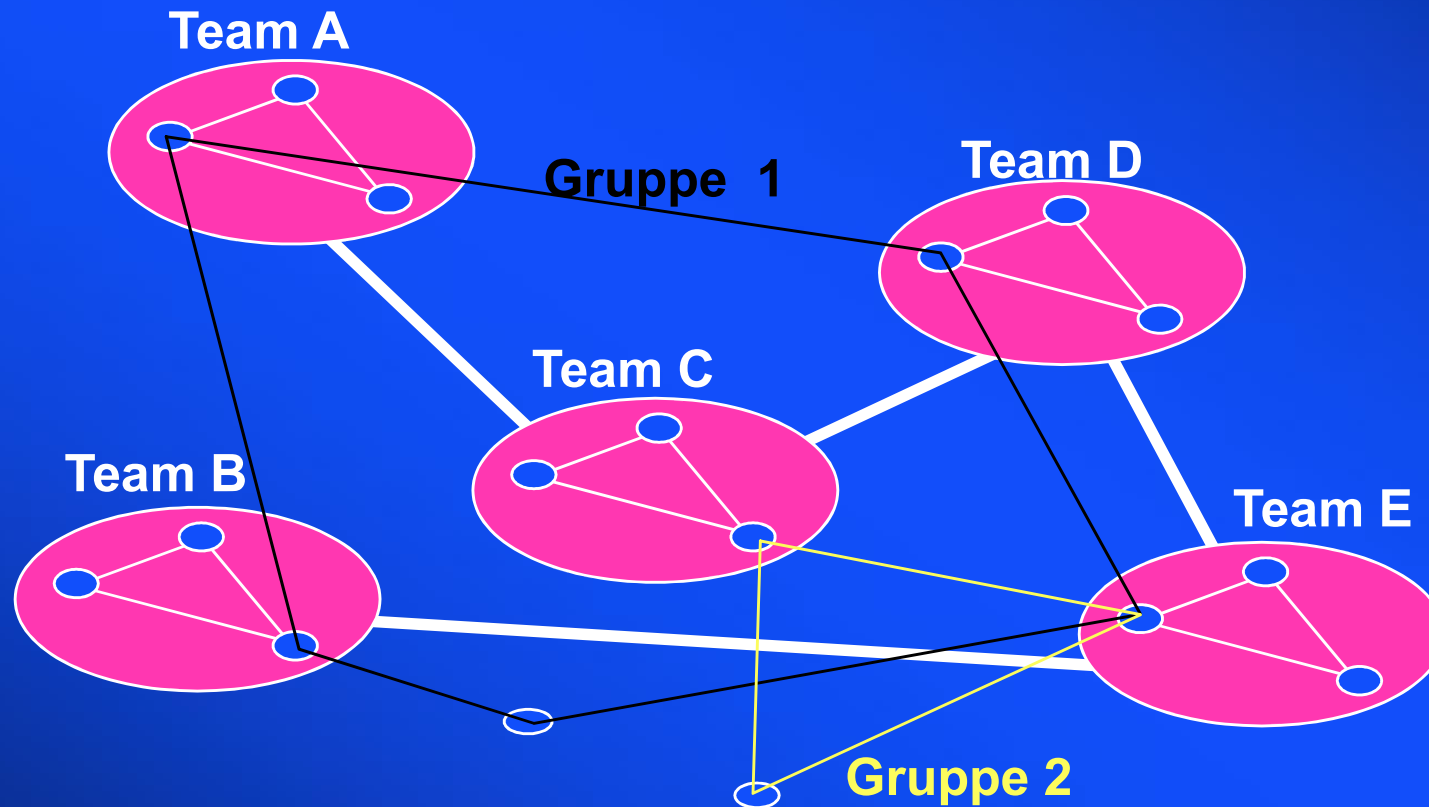
*Funktionsopdelt organisation med mange sagsoverdragelser og for meget intern fokus*

*Procesorienteret organisation med fokus på kundebehov og værdiforøgende aktiviteter*

*Procesorienteret strukturudvikling, så strukturen bedst muligt understøtter forretningsprocesserne*



# Netværksorganisation





# Ændring i medarbejderroller

- Mindre opgavespecialisering
- Færre overdragelser i workflow
- Brede jobindhold
- Større selvstændighed i jobudførelsen
- Lettere at tilegne sig og videregive viden
- Viden-medarbejdere
- Større beslutningskompetence



# Medarbejdere i forandringsprocessen

## *IT-værktøjer alene ændrer ikke adfærd og effektivitet*

- Eksempler på faktorer, der påvirker arbejdsindsatsen
  - medarbejdernes viden og kompetence
  - ledelsessystemet, herunder belønningssystemer og motivation
  - arbejdsmiljø
- Løsningsmuligheder
  - personlige udviklingsplaner og uddannelse
  - klare mål og forventninger
  - helhedsorienteret ledelsessystem og målesystemer
  - team work, målrettet støtte fra ledelse og kolleger
  - godt arbejdsmiljø



# Fra chef til leder

## *Fokuspunkter*

Fokuspunkter i chef-verdenen



Fokuspunkter i lederskab

Systemet

Reglerne

Kontrollen

Sanktionerne

Centraliseringen

Den monologiske kultur

Frygten

Individet

Rammerne

Feedback'en

Udviklingen

Decentraliseringen

Den dialogiske kultur

Tilliden

Arv fra Det gamle Testamente (de 10 Bud)

Arv fra Det nye Testamente (Næstekærlighedsbuddet)

# Fra chef til leder

## *Forskell i rollen*

### Chefrollen - *Management*

Administrererer

Vedligeholder

Fokuserer på systemer og strukturer

Bygger på kontrol

Spørger hvordan og hvornår

Fokuserer på bundlinien

Imiterer

Møder kortsigtede krav

Er optaget af at gøre tingene rigtigt

Løser bundne opgaver



### Lederrollen - *Lederskab*

Fornyer

Udvikler

Fokuserer på mennesker

Bygger på tillid

Spørger hvad og hvorfor

Fokuserer på horisonten

Skaber noget originalt

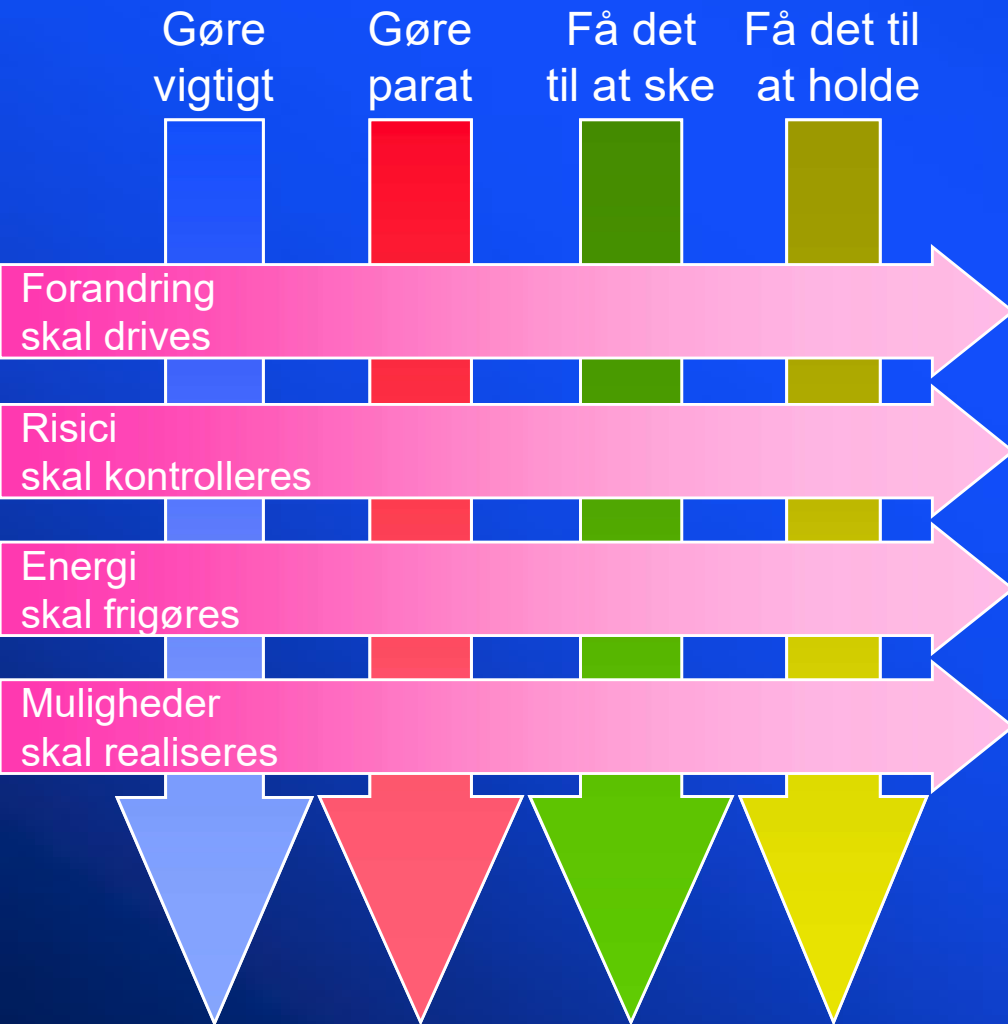
Møder langsigtede krav

Er optaget af at gøre de rigtige ting

Skaber opgaver



# Ledelsesopgaver ved forandringer



## Forandring skal drives

- Af nødvendigheder skabt af markeder og kunder
- Af en overbevisende opbygning og kommunikation af en 'to do' case
- Af et ønske om at opnå mere end forventet/planlagt
- Af det engagement/'drive', der er etableret i organisationen

## Risici skal kontrolleres

- Ved konstant at revurdere risici igennem projektføreløbet
- Ved at behandle risici som både 'trusler' og 'muligheder'
- Ved en sofistikeret og bred tilgang - afbalancere mennesker, processer og teknologi

## Energi skal frigøres

- Gennem kvaliteten og kommunikationen af visionen
- Ved at opbygge og fastholde entusiasmen hos en stor del af medarbejderne
- Ved at integrere og sammenpasse andre nøgleinitiativer
- Ved at skabe et 'vi kan gøre det' miljø

## Muligheder skal realiseres

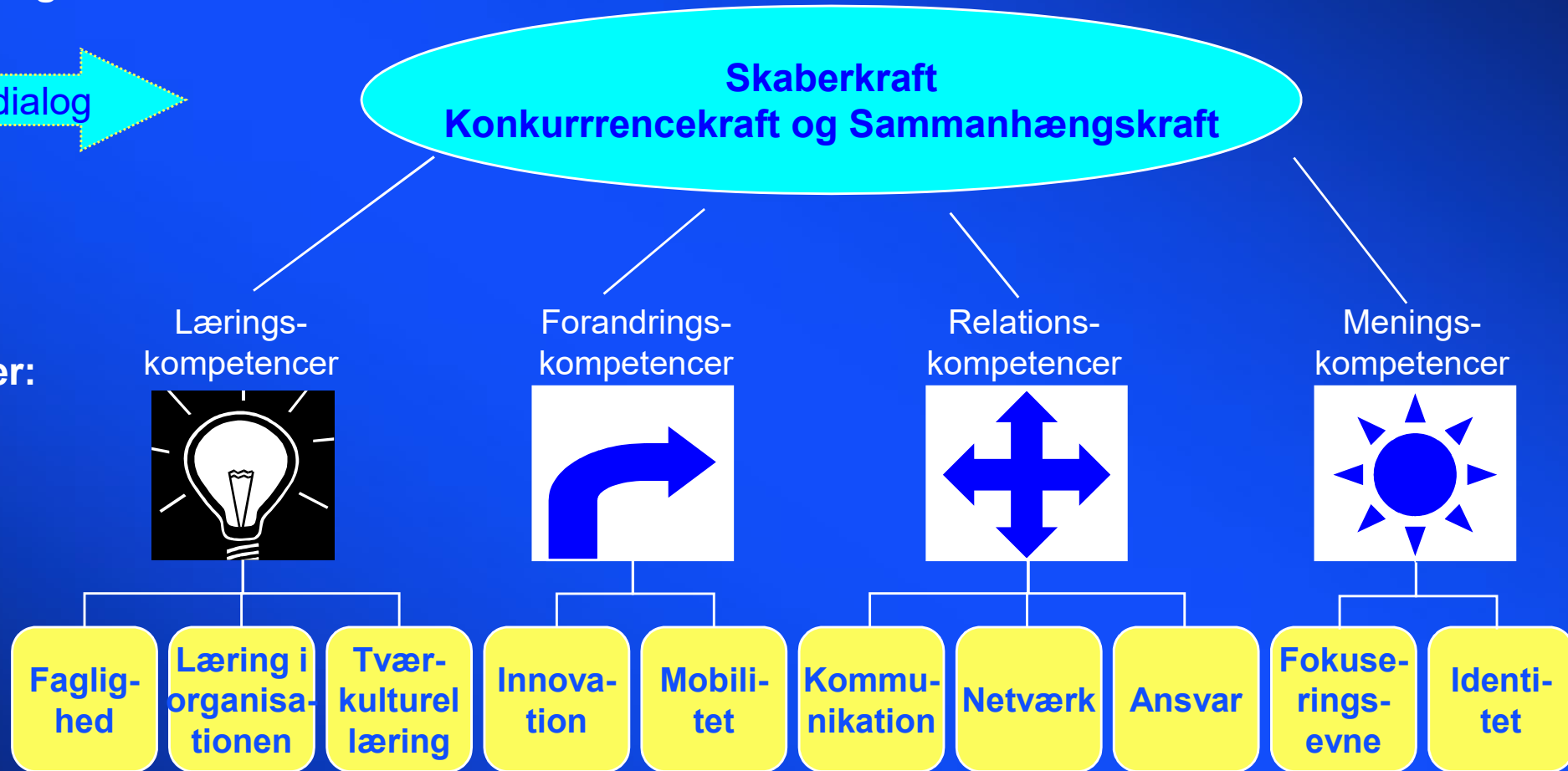
- Ved at gøre organisationen i stand til at gå længere og hurtigere end den hidtil har været i stand til
- Ved at udvikle originale, markedsførende løsninger
- Ved vores evne til at skabe vedholdende forandringer

# Kompetenceudvikling et led i forandringerne

Værdigrundlag:

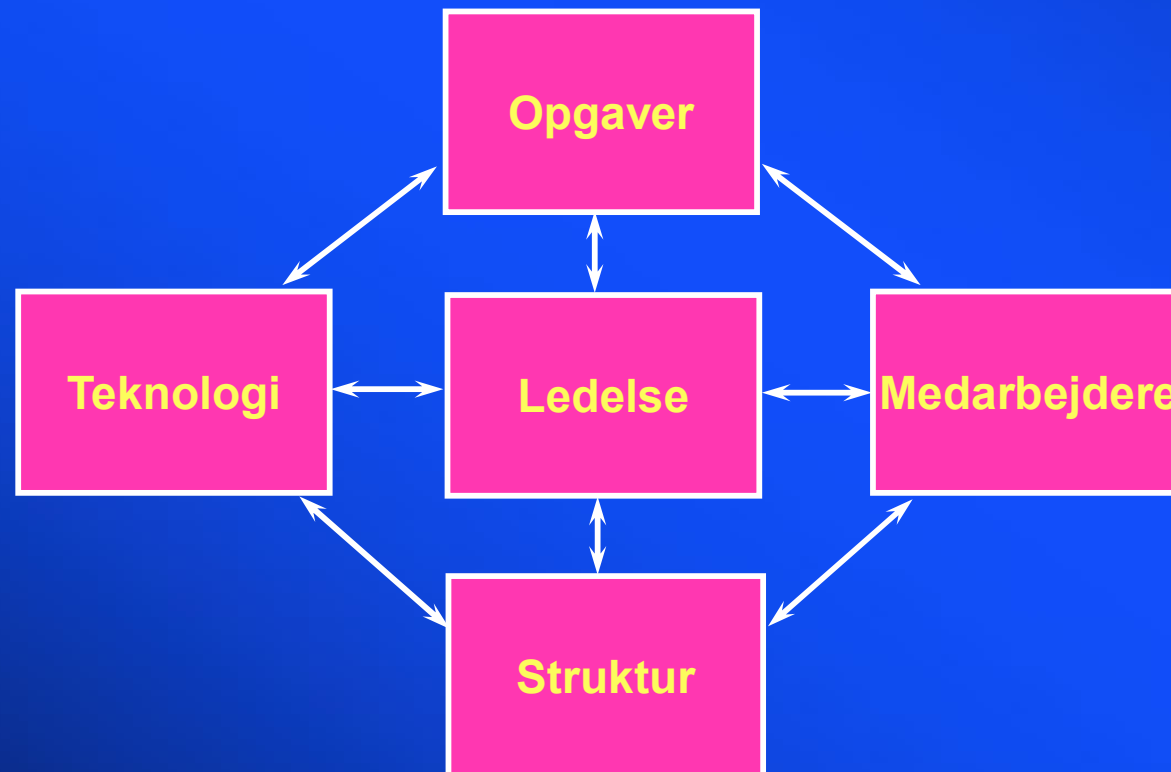
Stakeholderdialog

Kerne-kompetencer:



# Områder for barrierer

Forretningsstrategi  
og IT-strategi



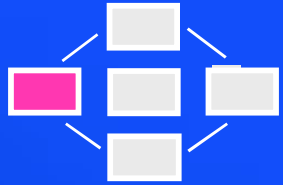
# Barrierer for forretningsstrategi og IT-strategi

- Jomfruelige i strategi-tænkning og -planlægning
- Der er forskellige opfattelser af hvad der i fremtiden bør gøres i virksomheden
- IT-ledelsen for teknologisk
- IT-strategien teknologi-drevet og ikke forretningsdrevet
- Har allerede brugt mange ressourcer til forretningsstrategi - orker ikke også IT-strategi

*Hyppigst manglende forretningsperspektiver hos IT-ledelsen  
og manglende IT-perspektiver i forretningsledelsen*





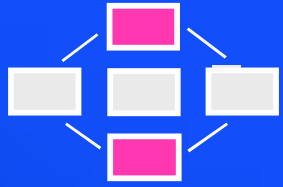


# Teknologiske barrierer

- Ældre heterogen IT-infrastruktur
- Ikke opdaterede standarder
- Store uafskrevne investeringer

*Nutidens teknologi sætter ingen begrænsninger  
kun fantasien*



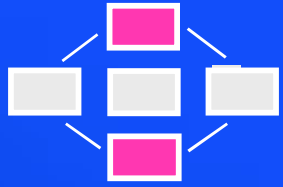


# Barrierer for processer, opgaver og struktur

- Utilstrækkelig forståelse for processtrukturer
- Virksomheden er meget driftsorienteret og lidt projekt- og procesorienteret
- Ledelsen er hierarkisk og traditionelt tænkende

*Hyppigste barriere er ledelsens manglende mod til at ændre på opgaver og struktur og tage konsekvenserne*

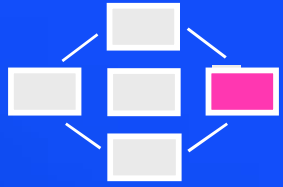




# Barrierer for processer, opgaver og struktur



*Strukturer og holdninger er den hyppigste barriere*



# Medarbejdere

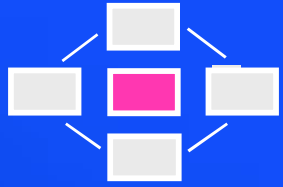
## *Mennesker og forandring*

En dansk analyse:

- Tryghedsorienterede (passive eller imod forandringer)
  - Hverdagsmennesker (tavse og tålmodige) udgør 55-65%
  - De ængstelige udgør 15-20%
  - De paniske udgør 5-10%
- Frihedsorienterede (muligheder gennem forandringer)
  - Den foretagsomme udgør 10-15%



*Fordelingen strækker sig fra top til bund i hierarkiet*



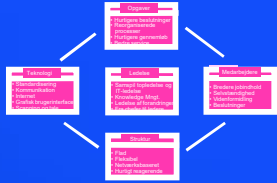
# Modstand mod forandring

## *Typisk for ledere*

- Bange for at miste kontrol
- Stor usikkerhed over for de kommende opgaver
- Man føler sig overrumplet - var ikke forberedt
- Vi vil nok blive anderledes i forhold til “de andre”
- Man er bange for at tabe ansigt
- Der opstår uro om, hvorvidt man har den fornødne kompetence til fremtiden
- Forandringerne kommer som forstyrrelser udefra
- Det mere arbejde - større belastning
- Der er “gamle ar” - forandringer, der gjorde ondt



*Modstanden er ofte reel*

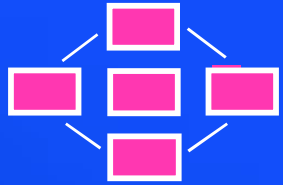


# Faldgruber

## *Erfaringer med forandringsprocesser*

- Manglende præcision i formulering og kommunikation af målsætning
  - uklare mål
  - manglende eller upræcis information
  - nogle ledere og medarbejdere kan ikke se behovet
  - utilstrækkelig involvering og engagement fra ledelsen
- Ledelsen af udviklingsforløbet er ikke tilstrækkelig
  - uklare ansvarsforhold
  - vigtige beslutninger tages ikke eller tages for sent
  - for lavt tempo i omstillingsprocessen (mistet fokus)
  - utilstrækkelig projektstyring, opfølgning og kontrol
- Manglende sammenhæng mellem proces-/teknologiændringer og ændring af holdninger og adfærd
  - utilstrækkelig oplæring og træning i relation til implementering af ændringer
  - organisationen involveres for lidt





## Forandringsformlen skal opfyldes

$$\Delta E = f(a,b,c) > X$$

**$\Delta E$ :** Ændringens succes - det blev til noget

**a:** Graden af tilfredshed med det nuværende

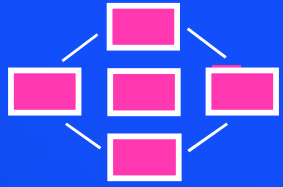
**b:** Klart billede af “sluttilstanden” - hvad fører det til

**c:** De(t) første skridt - hvordan kommer vi i gang

**X:** Summen af omkostninger

— (såvel materielle som immaterielle)





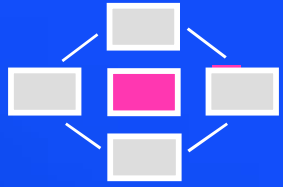
# Beslutningsformlen: $EB = K \times A$ skal også opfyldes

Effektive Beslutninger = **K**valitet x **A**cept

- **Effektive beslutninger**
  - beslutninger, der omsættes til handlinger
- **Kvalitet**
  - produktet af et omhyggeligt arbejde
- **Accept**
  - opnås gennem involvering af dem, der skal udføre handlingerne





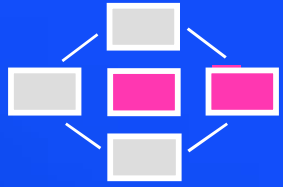


# Sådan lykkes forandringer

## *Skal huskes - især af ledelsen*

- Involver og delagtiggør
- Tegn et klart billede af den nye virkelighed
- Giv så megen information som muligt
- Brug “salami”-metoden
- Minimér overraskelser
- Giv dem tid til “at komme med”
- Vis din egen tro på sagen - entusiasme
- Giv støtte
- Beløn dem, der tør
- Hjælp med at skabe energi - skaf ressourcer
- Undgå tabere - men vær ærlig
- Respektér gamle dyder og præsentér de nye





## Succeskriterier

### *Forandringer fremmes, når man ...*

- Synes om hinanden
- Har tillid til hinanden
- Er åben for at vise stærke og svage sider
- Har accept af forskelligheder
- Har gensidig tillid til, at forandring ønskes
- Er villig til gensidig støtte
- Er reelt villig til at forstå hinanden
- Har accept af, at feedback er midlet til forandring
- Er indstillet på at lære af fejltagelser



**PA** Consulting  
Group