



Møde i ERFA-gruppen

26. april 2001



Munk
EDB-Management

Forandringer i et IT- og forretningsperspektiv

Poul Foss Michelsen

Tidligere direktør i stor IT-virksomhed og management konsulent

Nu bestyrelsesmedlem i:

LINDON

Eriksen Erhverv
Eriksen Erhverv A/S
Statsaut. ejendomsmæglere & valuarer



TL KOMMUNIKATION
Public Relations Management



H. DAUGAARD

distributed
datanet BV

ELFO-DATA AS

og medlem af advisory board i:

ncm newclearmedia



Jeg vil gerne lægge op til diskussion om



- Forandringens drivkræfter
- Teknologiuudviklingen
- Markedsudviklingen
- Andre eksterne faktorer og kræfter

- Virksomhedernes værdikæder i opbrud
- Nye organisationsformer
- Kompetencekrav
- Barrierer for udviklingen



Forandringens drivkræfter

Uanset branche og geografi påvirkes alle organisationer af:

Lovgivnings-
mæssige
ændringer

Ny teknologi

Kundeservice

Globalisering

Forbedret
konkurrenceevne

Miljømæssige
forhold

Forbedret rentabilitet

Fusioner og
akkvisitioner

Privatisering

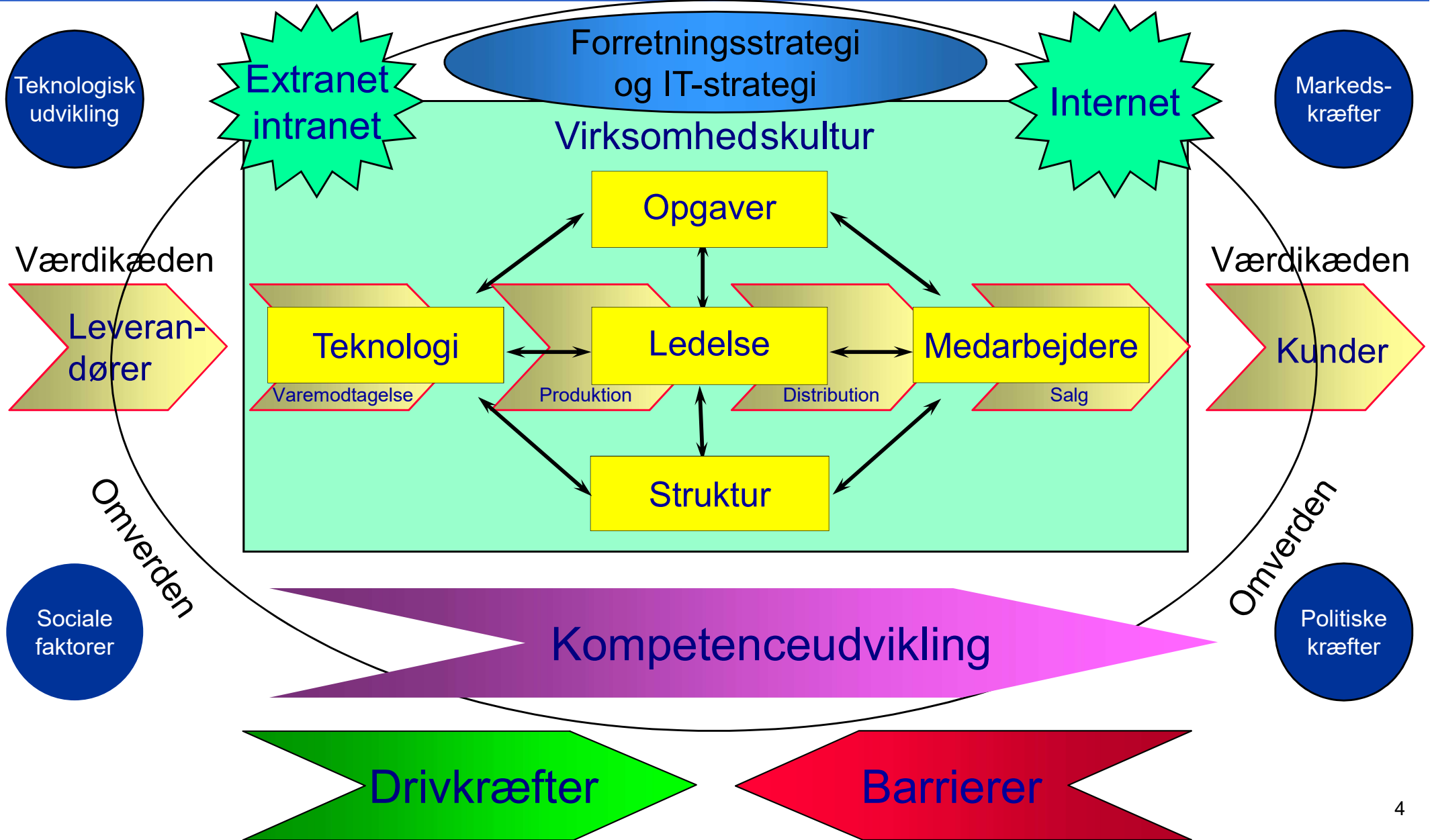
Konsolidering

Outsourcing

Men

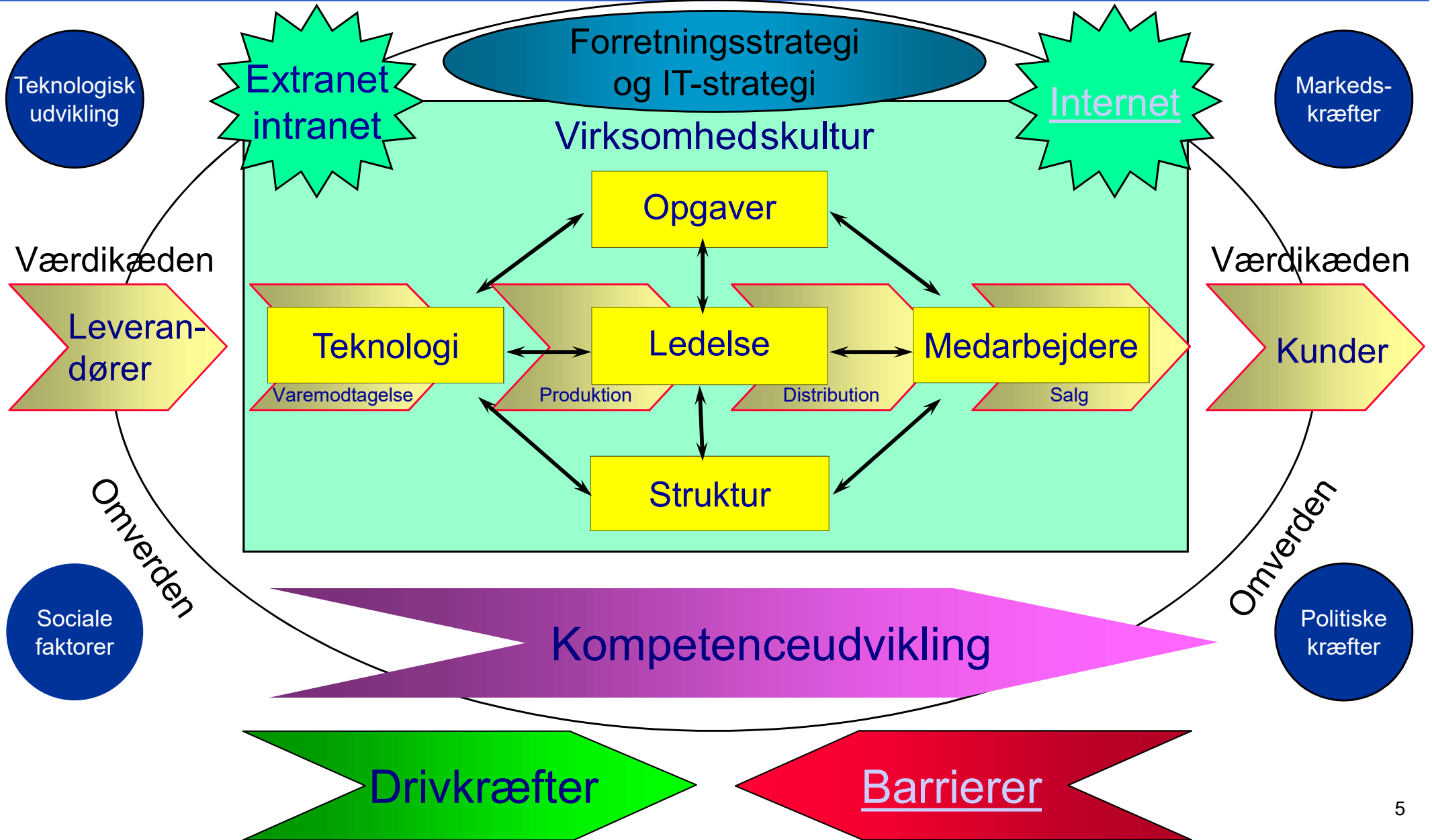
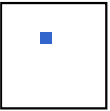


Forandringsbilledet er komplekst og integreret





Forandringsbilledet

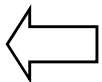




Markedskræfter

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





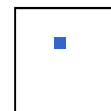
Politiske kræfter

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





"Kvalitet og effektivitet i velfærdssamfundet"



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?](#)

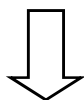
SPØRSMÅL OM VELFÆRD

KVALITET OG EFFEKTIVITET I VELFÆRDS-SAMFUNDET

ET BEHANDLINGS

REGERINGEN

Internet zone





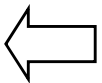
Det Digitale Danmark

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
- Den nye generation stiller andre krav til virksomheder



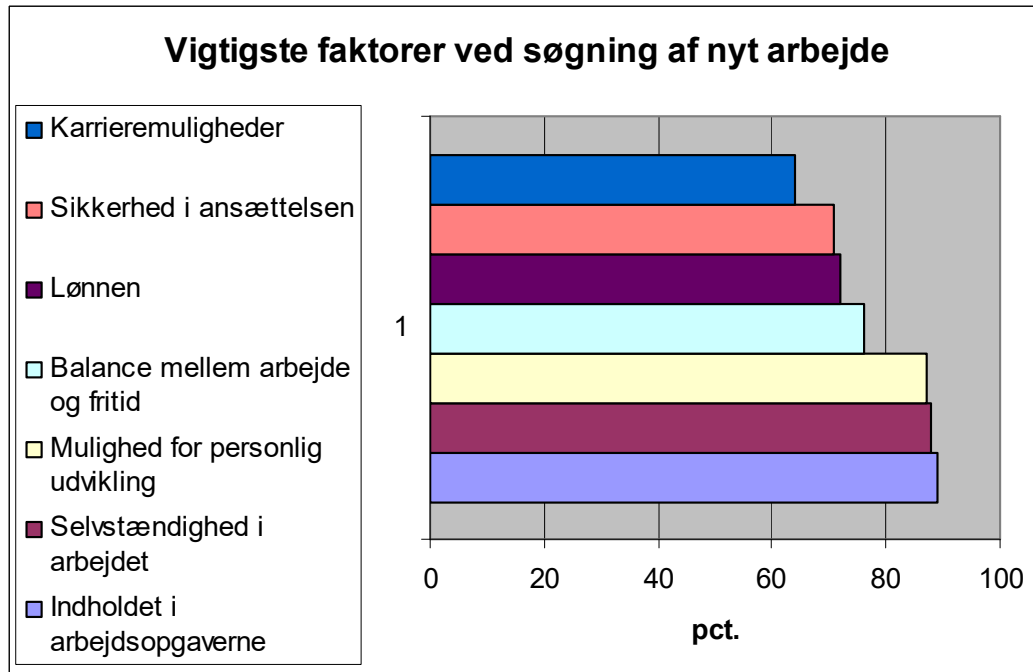


Hvad lægger de unge vægt på ved jobsøgning?

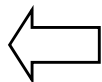
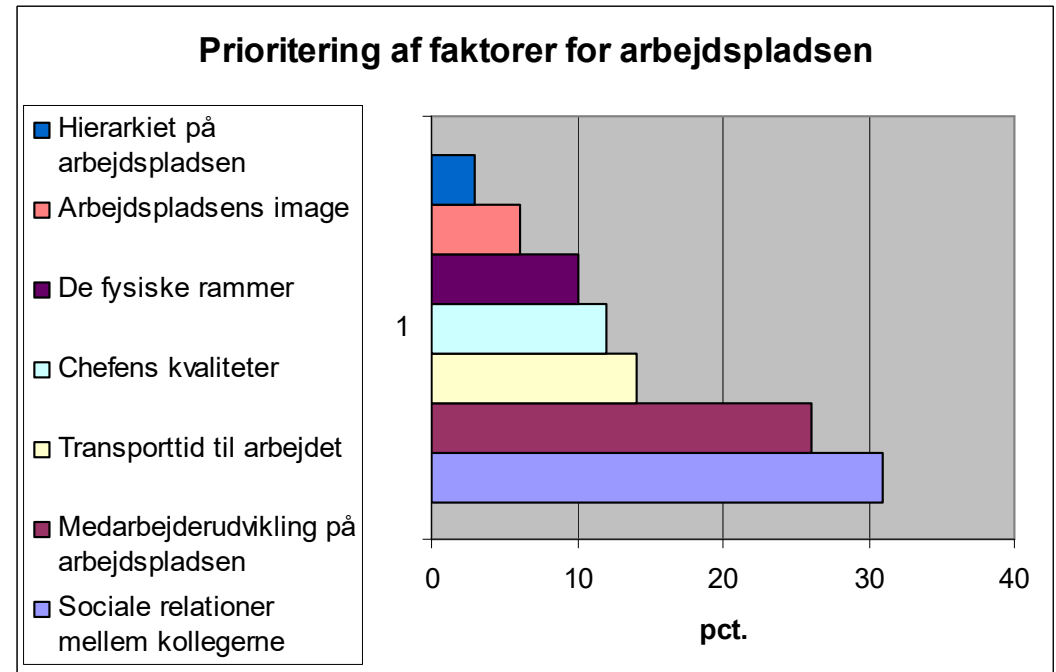


Huset Mandag Morgen har forestået en undersøgelse i oktober 2000 blandt 1008 unge mellem 22 og 29 år, der er på arbejdsmarkedet eller er tæt på at være færdige med deres uddannelser

Spørgsmål (1008 besvarelser):
Hvor vigtige er følgende faktorer, hvis du skulle søge nyt arbejde i dag?



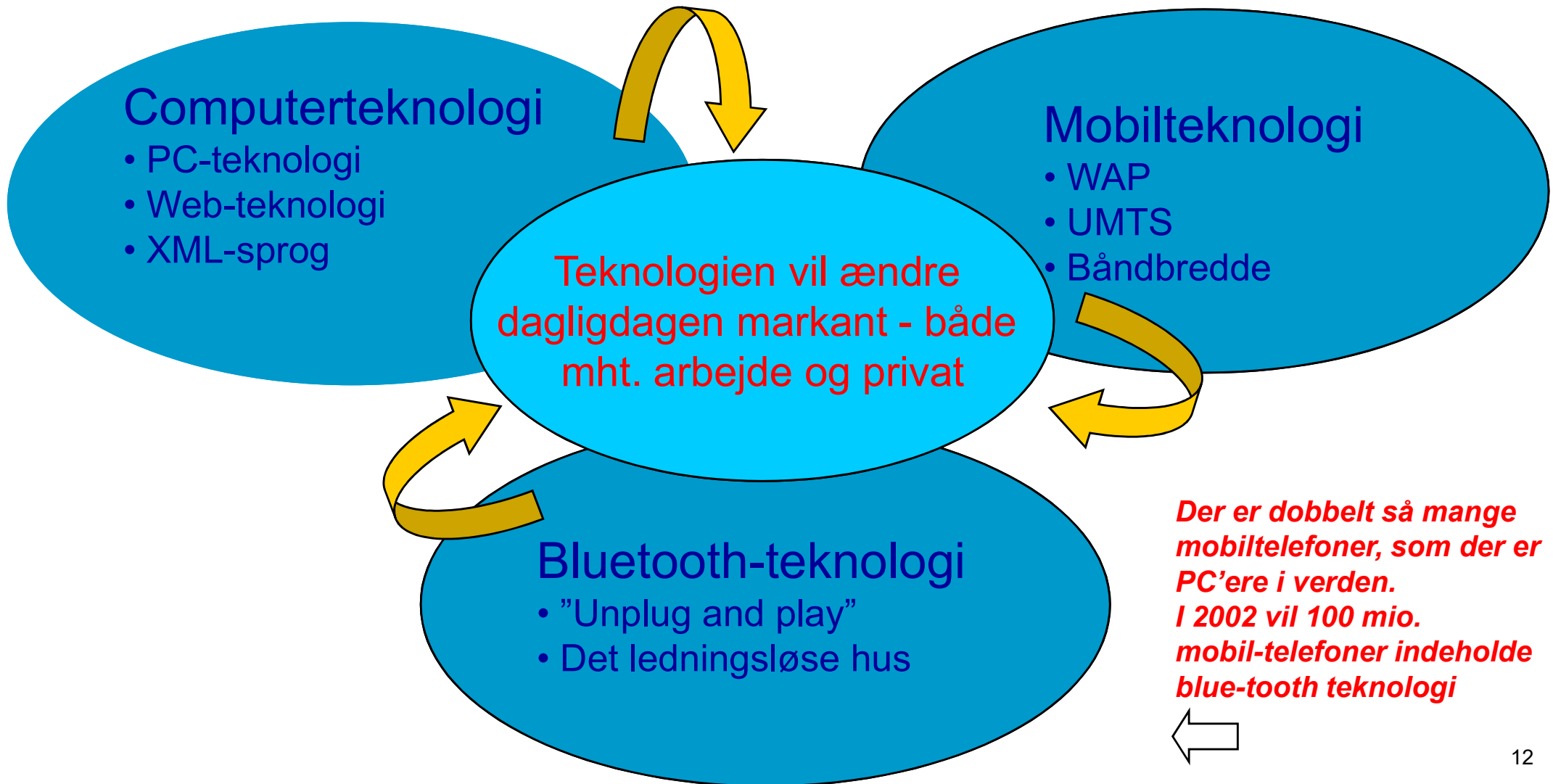
Spørgsmål (1008 besvarelser):
Hvis du skulle prioritere mellem nedenstående syv faktorer, hvordan ville du så prioritere?





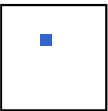
De teknologiske muligheder

Kun fantasien sætter grænser





Eksempel på intranet



PA KnowledgeNet
Monday, May 29, 2000

Home | Search | Publish | Help | Feedback

Home Page

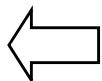
Search PA

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

Marketing	Services	Industries	External Information
<ul style="list-style-type: none">Corporate IdentityThought Leadership	<ul style="list-style-type: none">ServicesE-Business Interest GroupReference Library	<ul style="list-style-type: none">Industries	<ul style="list-style-type: none">PA WebsiteInternet Links
Manage Accounts	Manage Sales	Manage Resource	Manage Jobs
<ul style="list-style-type: none">Manage Accounts	<ul style="list-style-type: none">Global Sales System	<ul style="list-style-type: none">Forward LoadSkills Profile SearchResourceSearch	<ul style="list-style-type: none">Manage JobsTrack Record
Manage the Firm	Practice Information	Manage People	Personal Home Page
<ul style="list-style-type: none">Corporate ReferenceCorporate FeedbackEISOnlineOrganising to Win	<ul style="list-style-type: none">Payments Received	<ul style="list-style-type: none">PA PeopleTraining Information	<ul style="list-style-type: none">Home PagePersonal Home PageInterest Groups

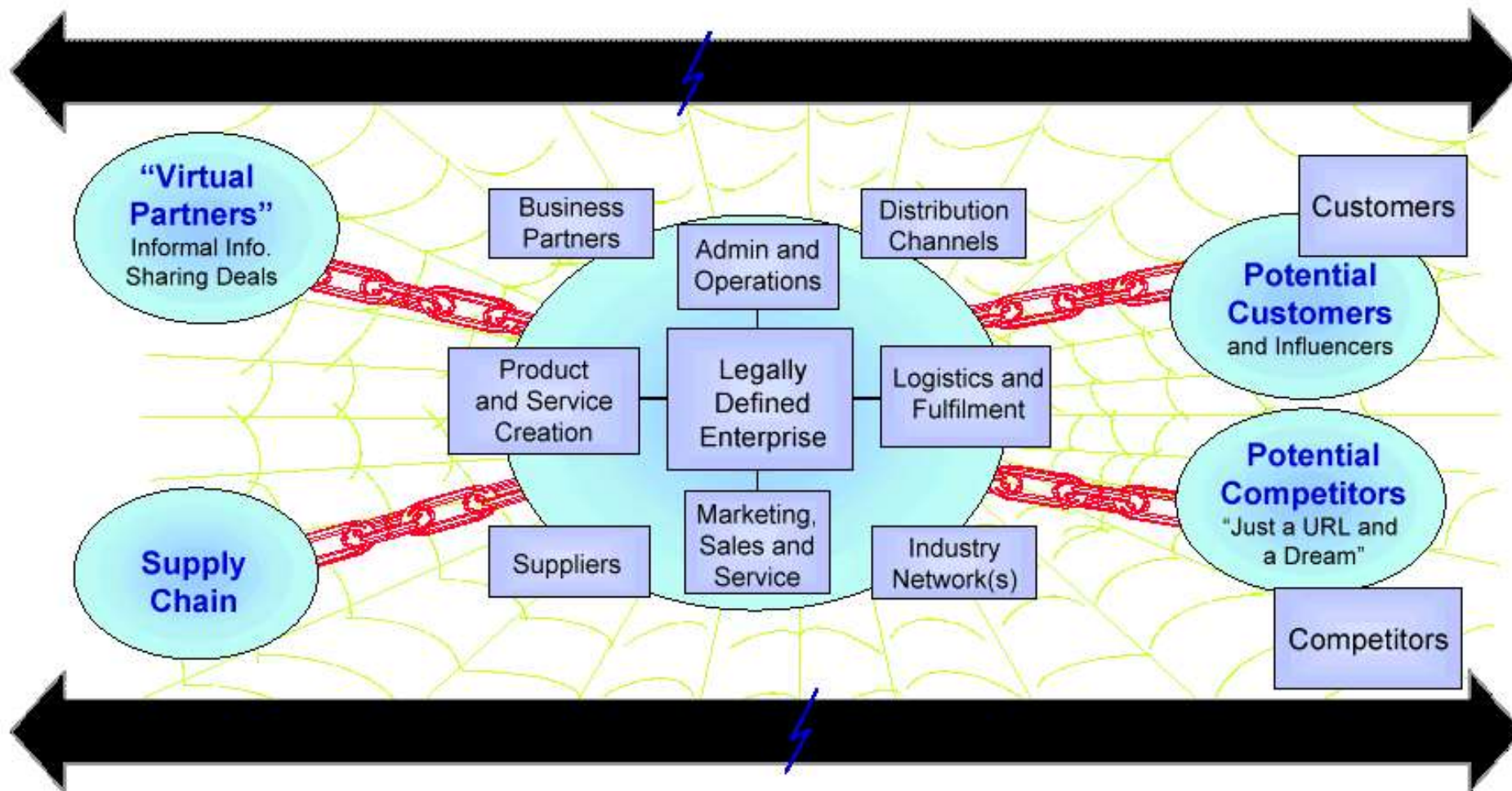
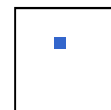
Local intranet zone





Den teknologiske udvikling

Præges primært af Internet-teknologi

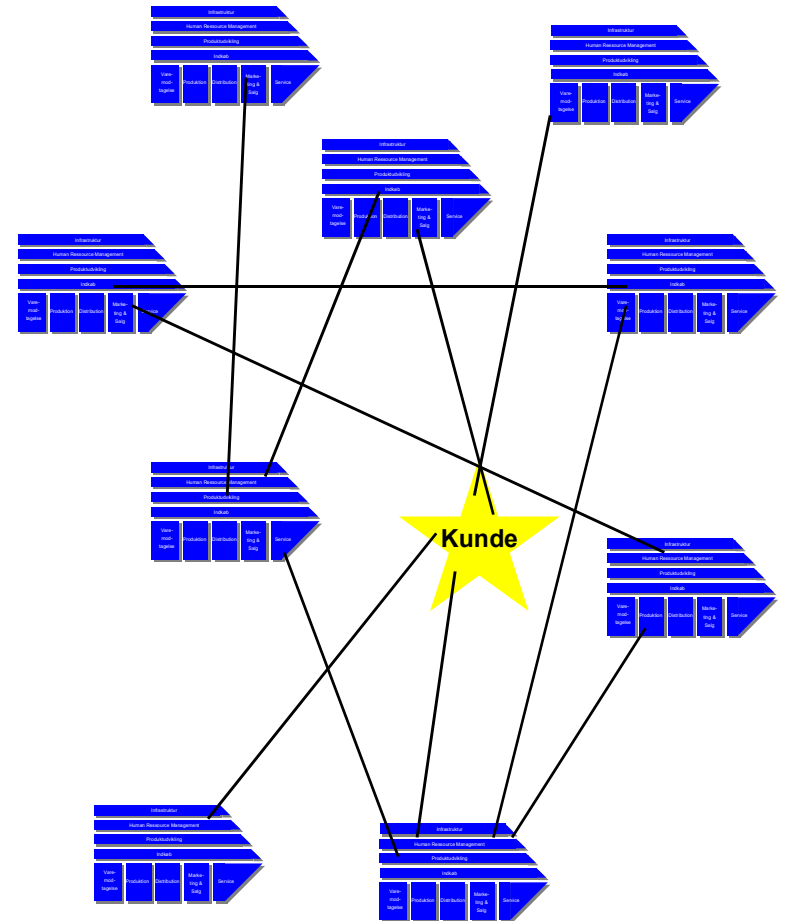
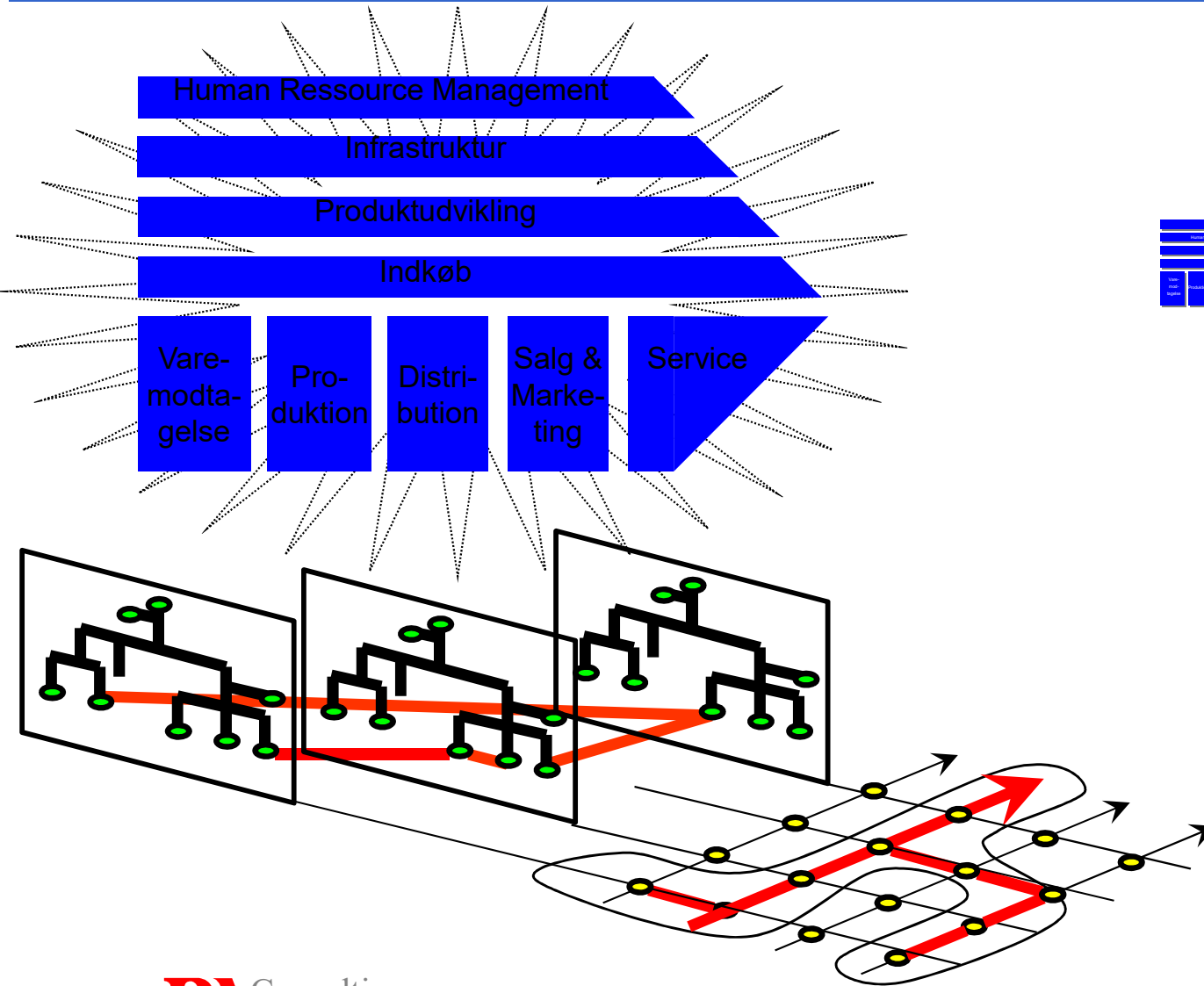


Source: GartnerGroup



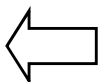


Dansk Industri og PA Consulting Group: Værdikæder i opbrud



Medarbejdere kommer til at arbejde i teams og projekter i den enkelte virksomhed og på tværs af virksomheder

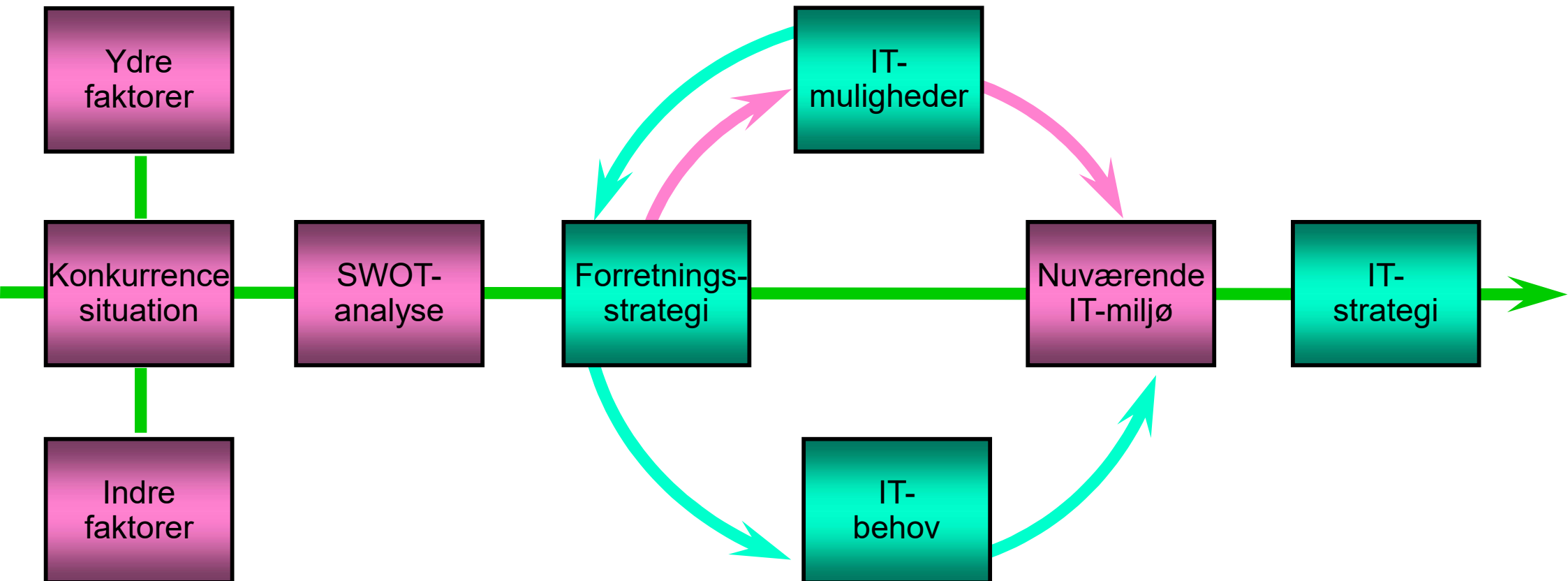
Kilde: **PA** Consulting Group



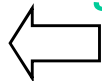


IT-strategi og forretningsstrategi

Proaktiv i stedet for reaktiv



IT giver nye forretningsmuligheder og påvirker forretningsstrategien



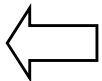


Ændringer i opgaver

Forretningsprocesser

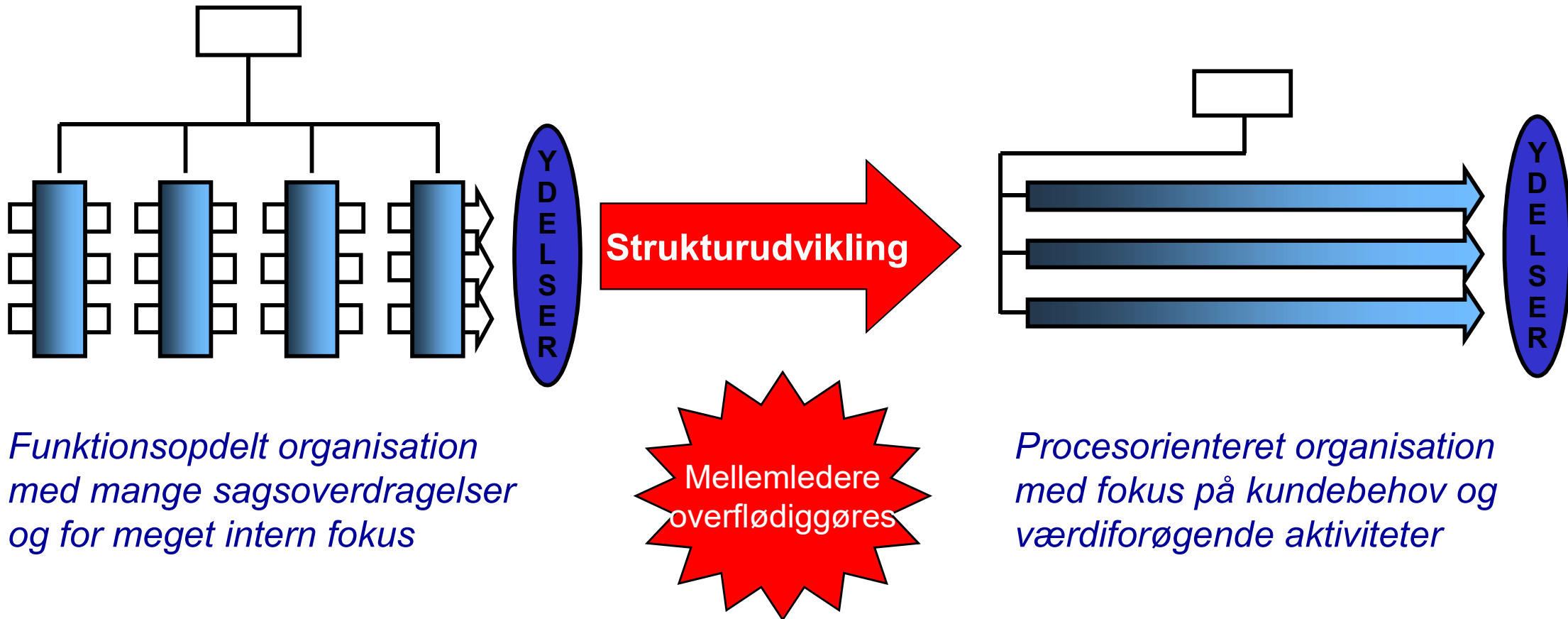


- Mere kundeorienterede processer (CRM)
- Reorganiserede processer
- Hurtigere beslutninger
- Hurtigere gennemløb
- Bedre service





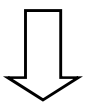
Den proces- og informationsbaserede organisation



Funktionsopdelt organisation med mange sagsoverdragelser og for meget intern fokus

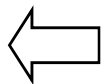
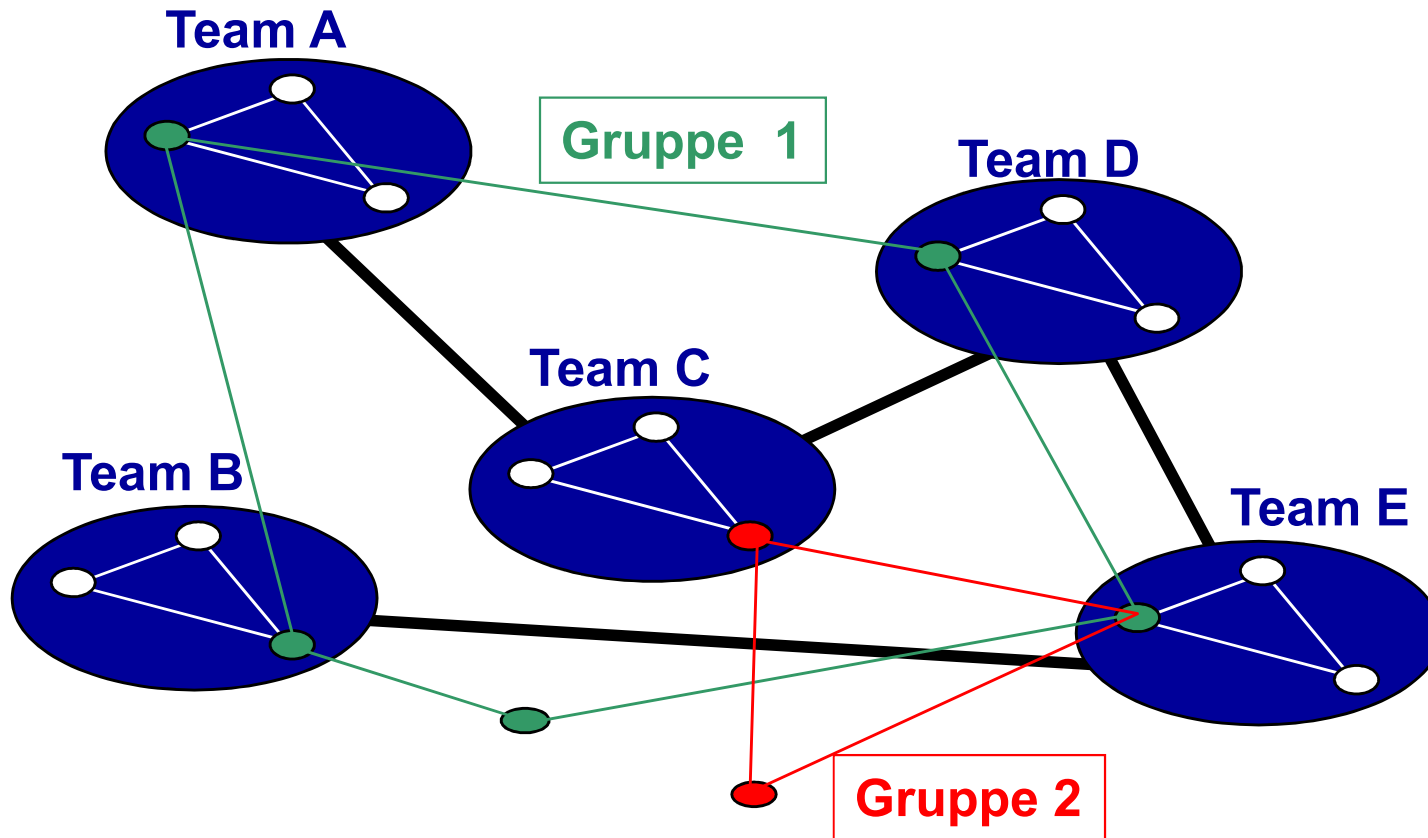
Procesorienteret organisation med fokus på kundebehov og værdiforøgende aktiviteter

Procesorienteret strukturudvikling, så strukturen bedst muligt understøtter forretningsprocesserne





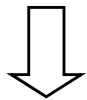
Netværksorganisation





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



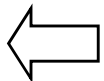


Medarbejdere i forandringsprocessen



IT-værktøjer alene ændrer ikke adfærd og effektivitet

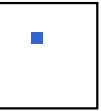
- Eksempler på faktorer, der påvirker arbejdsindsatsen
 - medarbejdernes viden og kompetence
 - ledelsessystemet, herunder belønningssystemer og motivation
 - arbejdsmiljø
- Løsningsmuligheder
 - personlige udviklingsplaner og uddannelse
 - klare mål og forventninger
 - helhedsorienteret ledelsessystem 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

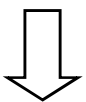
Feedback'en

Udviklingen

Decentraliseringen

Den dialogiske kultur

Tilliden



Arv fra Det gamle Testamente (de 10 Bud)

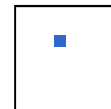
Kilde: Dr. Theol. Mogens Stiller Kjærgaard, PA Consulting Group

Arv fra Det nye Testamente (Næstekærlighedsbudet)



Fra chef til leder

Forskell i rollen



Chefrollen - *Management*



Lederrollen - *Lederskab*

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

Fornyer

Udvikler

Fokuserer på mennesker

Bygger på tillid

Spørger hvad og hvorfor

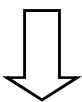
Fokuserer på horisonten

Skaber noget originalt

Møder langsigtede krav

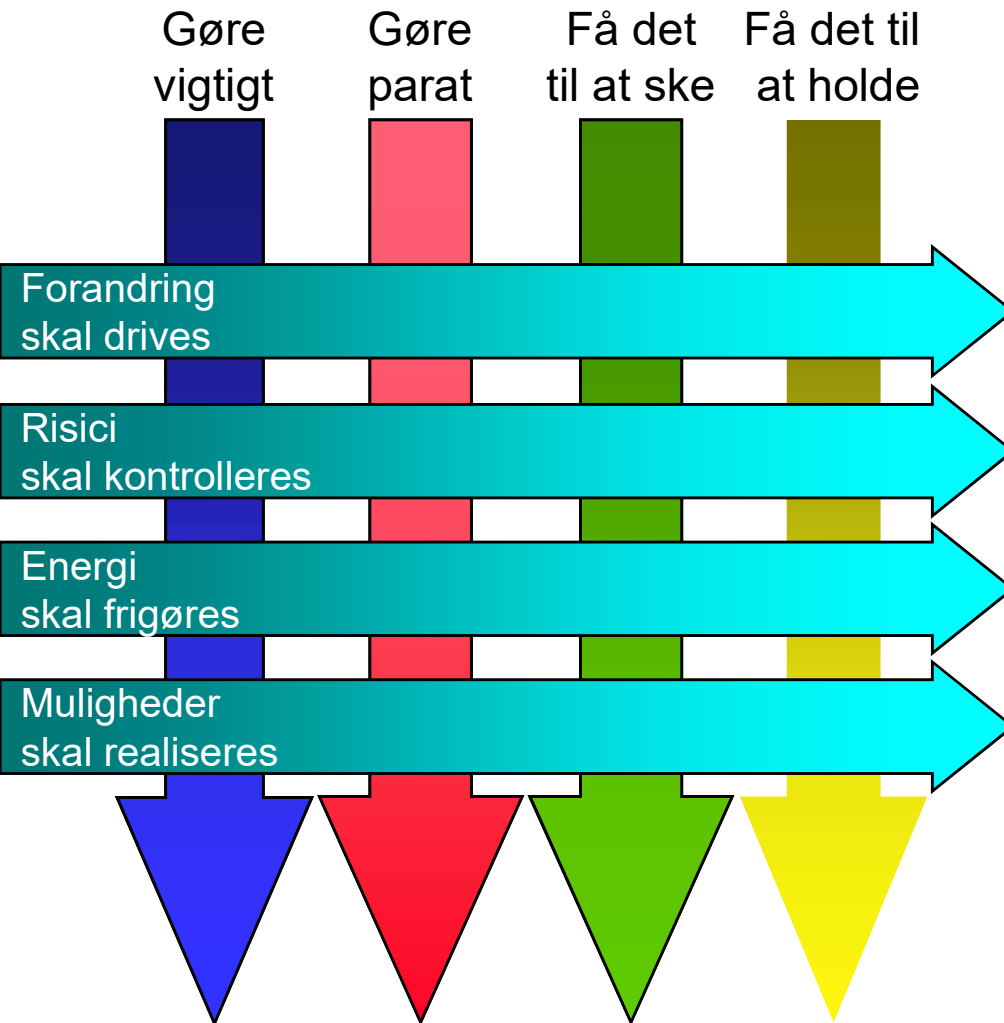
Er optaget af at gøre de rigtige ting

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

- **Energier 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





Værdier i et vidensamfund og læringssamfund



- Stakeholder value vil blive fremherskende i forhold til Shareholder value
- Ikke alene etiske, grønne og sociale regnskaber, men i fremtiden også videnregnskaber
- EU-kommissionens hvidbog om konkurrenceevne:
Konkurrencekraften kommer af virksomhedernes evne til at skabe ny viden, tiltrække viden, omsætte, udnytte og dele viden med andre
- Ved salg af virksomheder vil der i fremtiden blive der set på videnkapital i stedet for goodwill
- Forsikringssselskabet Skandia opgør deres videnkapital på basis af
 - Human kapital
 - Viden
 - Kompetence
 - Strukturkapital
 - Kundekapital
 - organisationskapital
- Typiske industrivirksomheder har en videnkapital på 100-200.000 kroner/medarbejder
- Højteknologiske og især videntunge virksomheder har en videnkapital på ca. 1.000.000 kroner/medarbejder



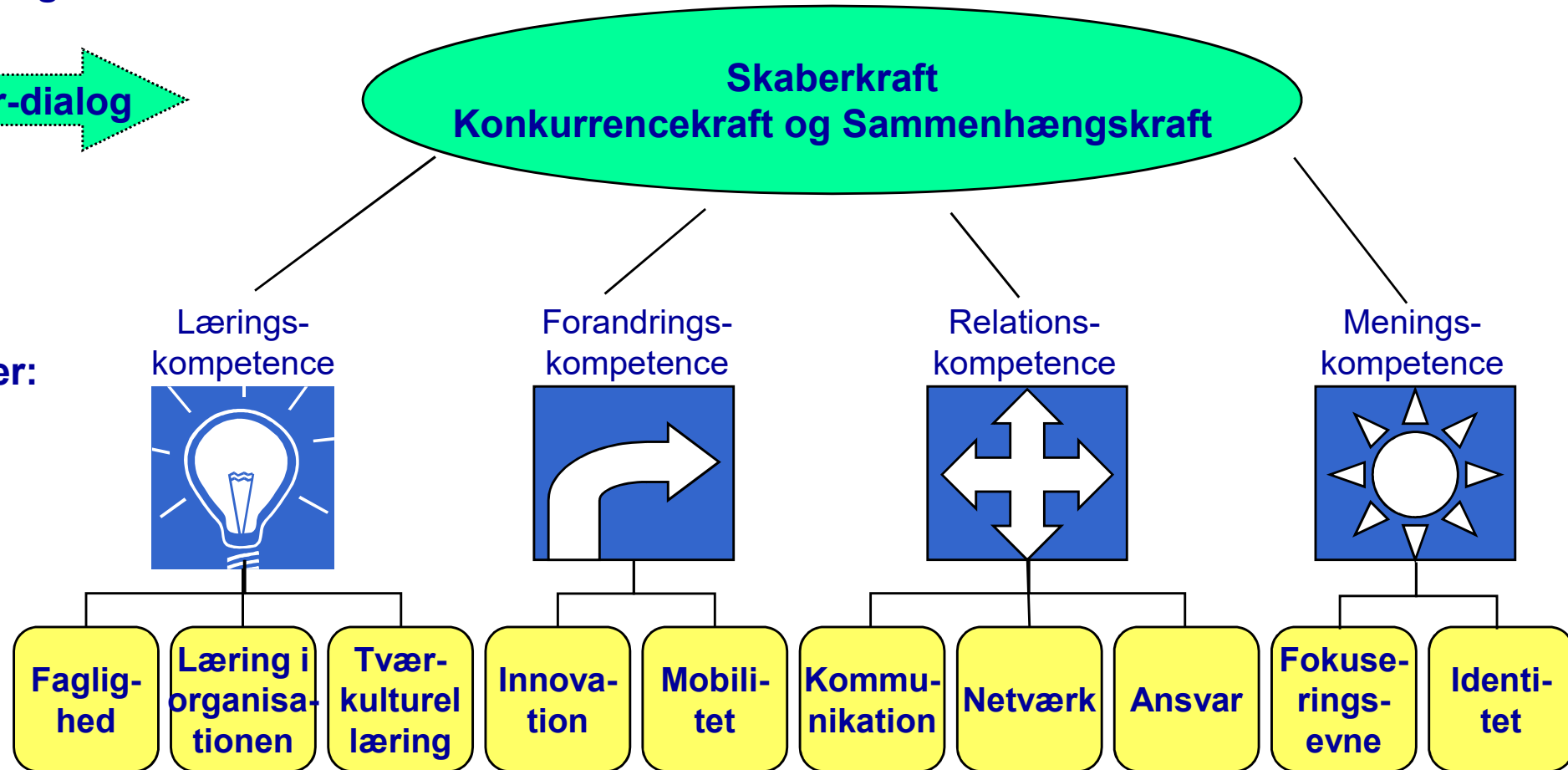
Hvilke kernekompetencer kræves i fremtiden



Værdigrundlag:

Stakeholder-dialog

Kernekompetencer:



Kilde: Kompetencerådets vismandsinstitution



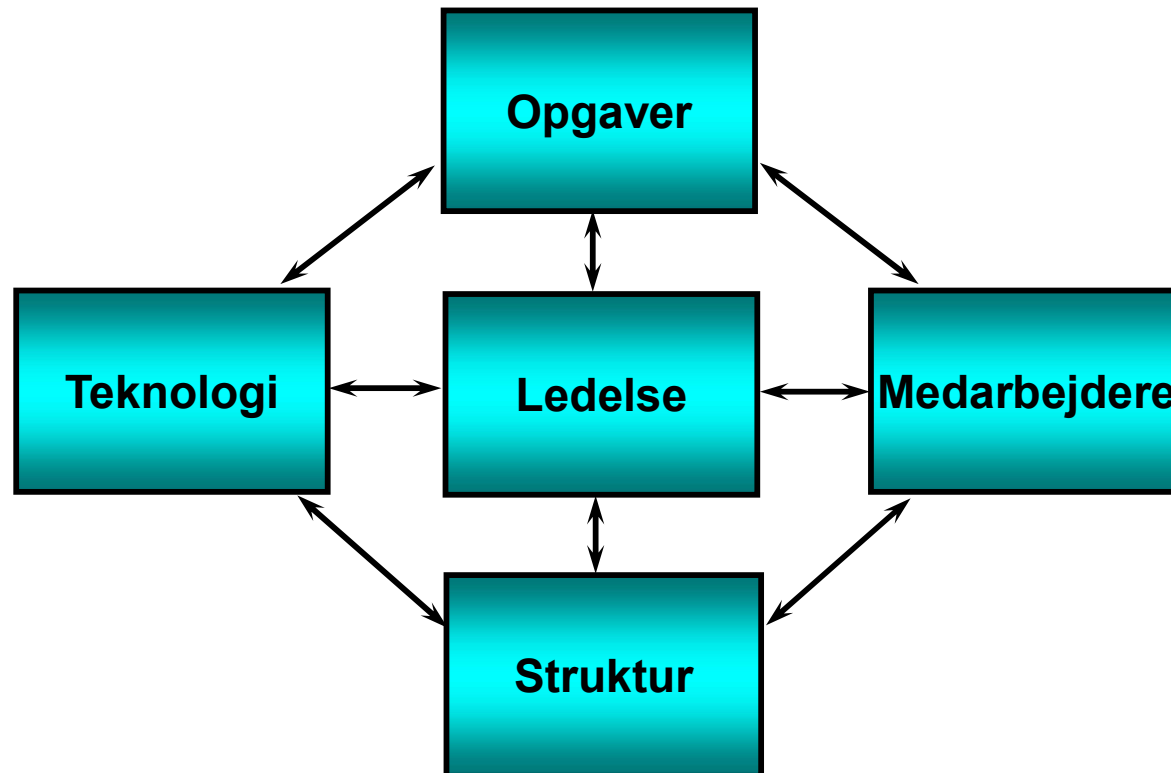
Kompetencekravene

	Læringskompetence	Faglighed	Lære fagligt stof og anvende det til at løse konkrete opgaver og problemer
		Læring i organisation	Lære sammen med andre og blive stadig bedre til det man gør
		Tværkulturel læring	Lære af mennesker med en anden social, kulturel og religiøs baggrund
	Forandringskompetence	Tilpasning	Når omgivelserne forandrer sig meget hurtigt, er det vigtigt at være fleksibel Kunne flytte sig hen hvor mulighederne er
		Innovation	Ikke nok at følge efter konkurrenterne Være foran – i hvert fald på nogle punkter
	Relationskompetence	Netværk	Jo mere viden der er i ens job, jo mere behov for god kontakt til mennesker med supplerende viden
		Kommunikation	Beherske et eller flere sprog Omsætte komplicerede ting til noget enkelt
		Ansvar	Vigtigt at kunne fungere sammen med andre og at kunne tage et ansvar
	Meningskompetence	Fokuserings-evne	Kunne holde fast ved det væsentlige
		Identitet	Kun ved at have et ståsted kan man få sammenhæng i alt det flimrer, der glider forbi en på TV, Internet og i dagligdagen i øvrigt



Områder for barrierer

Forretningsstrategi og IT-strategi



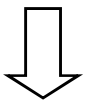


Barrierer for forretningsstrategi og IT-strategi



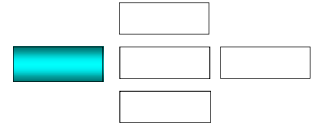
- Jomfruelige i strategi-tænkning og –planlægning
- Der er forskellige opfattelser af hvad der i fremtiden bør gøres i virksomheden
- IT-ledelsen for teknologisk
- IT-strategien teknologi-drevet og ikke forretningsdrevet
- Har allerede brugt mange ressourcer til forretningsstrategi - orker ikke også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

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



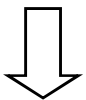


Teknologiske barrierer



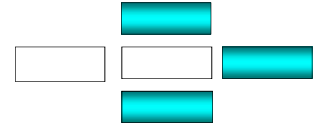
- Ældre heterogen IT-infrastruktur
- Ikke opdaterede standarder
- Store uafskrevne investeringer

*Nutidens teknologi sætter ingen begrænsninger
kun fantasien*



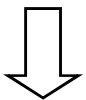


Barrierer for processer, opgaver og struktur



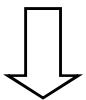
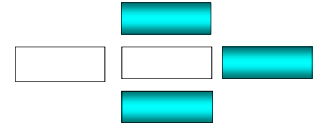
- Utilstrækkelig forståelse for procesankegang
- Virksomheden er meget driftsorienteret og lidt projekt- og procesorienteret
- Ledelsen er hierarkisk og traditionelt tænkende

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

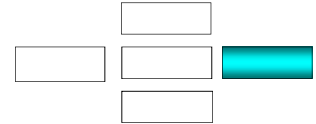


Medarbejdere

Mennesker og forandring

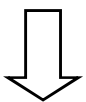


En dansk analyse:



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

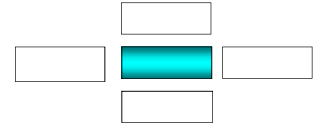
Fordelingen strækker sig fra top til bund i hierarkiet



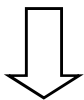


Modstand mod forandring

Typisk for ledere



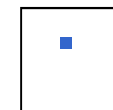
- Bange for at miste kontrol
- Stor usikkerhed over for de kommende opgaver
- Man føler sig overrumplet - var ikke forberedt
- Vi vil nok blive anderledes i forhold til “de andre”
- Man er bange for at tabe ansigt
- Der opstår uro om, hvorvidt man har den fornødne kompetence til fremtiden
- Forandringerne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



Modstanden er ofte reel



Voldsom udskiftning blandt IT-chefer



Computerworld - Voldsom udskiftning blandt IT-chefer - Microsoft Internet Explorer - [Arbejder offline]

Filer Rediger Vis Foretrukne Funktioner Hjælp

Tilbage Søg Foretrukne Oversigt

Adresse http://www.computerworld.dk/vis_artikel.asp?ArticleID=10447

Er ordrebøgerne fyldt
– eller har du brug for inspiration?

COMPUTERWORLD ONLINE

DANMARKS IT-AVIS

25. apr 2001

SØG

BAROMETER

Har du genstartet din computer mere end én gang i denne uge på grund af soft- eller hardwarefejlf?

JA	63 %
NEJ	37 %

CW Services

- AvantGo NY!
- Debat NY!
- NewsAlert
- Lønstatistik
- EU-udbud
- IT-Kursusguide

IBS Smertefri IT [TIL UDSKRIFT](#) [SEND ARTIKEL](#)

FARVEL OG GODDAG

Voldsom udskiftning blandt IT-chefer

Hvis dit firma fik ny IT-chef sidste år, er det ikke spor usædvanligt. 24 ud af 100 af verdens IT-chefer skiftede job i år 2000. Den mest almindelige årsag var fusioner, omstruktureringer eller nedskæringer. Det viser en analyse fra det internationale selskab Gartner .



Verdens IT-chefer sidder mindre og mindre tungt i sædet. En ny analyse fra Gartner påviser, at IT-cheferne skifter job markant oftere end tidligere. Det skriver Computerworld Onlines svenske pendant, ComputerSweden.se

Hele 66 procent af de IT-chefer, der sagde farvel til deres post, skiftede også titel. Fremfor at blive IT-chef i en anden virksomhed fandt de nyt job i andre typer stillinger - i nogle tilfælde på deres hidtidige arbejdsplads.

Disse rokeringer kan skyldes det faktum, at virksomhedsmønstre og -sammenlægninger er det, der gør, at IT-chefen bliver overflødig eller udskiftet. 67 procent af IT-cheferne angiver fusion eller sparerunder som årsag til deres afsked. 16 procent oplyser, at der er tale om en enkeltstående fyring eller selvalgt opsigelse. Og fem

NYHEDSBREV

Tilmeld dig vores to daglige nyhedsbreve helt gratis

Nu 39951 modtagere

Tilmeld Afmeld

COMPAQ
Inspiration Technology



DEBAT

Re: hehe ja ofir...
Oscar Eg Gensmann

Re: hehe ja ofir...
Peter Brodersen

Re: hehe ja ofir...
Emil Rasmussen

SENESTE NYHEDER

Små kommuner har dårlige websider
25. apr 2001, kl. 09:30

Onsdagens aviser om IT
25. apr 2001, kl. 09:10

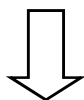
EU vil opgradere internet

Start

Netværks- og opkal... Munk EDB - Microso... Munk EDB Advisory ... DFK-IT Forandringer Computerworld - ...

Internet

11:52





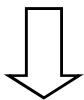
Voldsom udskiftning blandt IT-chefer



Hvis dit firma fik ny IT-chef sidste år, er det ikke spor usædvanligt. **24 ud af 100 af verdens IT-chefer skiftede job i år 2000.** Den mest almindelige årsag var fusioner, omstruktureringer eller nedskæringer. Det viser en analyse fra det internationale selskab Gartner

Disse rokeringer kan skyldes det faktum, at **virksomhedsomlægninger og -sammenlægninger** er det, der **gør, at IT-chefen bliver overflødig eller udskiftet.** 67 procent af IT-cheferne angiver fusion eller sparerunder som årsag til deres afsked. 16 procent oplyser, at der er tale om en enkeltstående fyring eller selvvalgt opsigelse. Og fem procent gik på pension

IT-cheferes kvalifikationer og resultater bliver desuden set mere kritisk efter i sømmene, fordi ledelsen efterhånden får større indsigt i teknik og teknologier. Samtidig bliver der stillet **større krav til IT-chefens talent og vilje til at kommunikere på en anti-nørdet, klar facon.** Netop **brist i kommunikationen** mellem virksomhedens ledelse og IT-chefen er ifølge Gartners analyse en af hyppigste årsager til konflikter



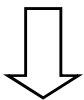
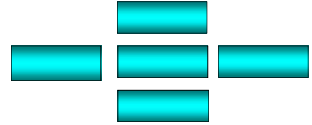


Faldgruber

Erfaringer med forandringsprocesser

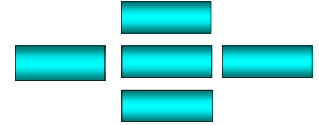


- Manglende præcision i formulering og kommunikation af målsætning
 - uklare mål
 - manglende eller upræcis information
 - nogle ledere og medarbejdere kan ikke se behovet
 - utilstrækkelig involvering og engagement fra ledelsen
- Ledelsen af udviklingsforløbet er ikke tilstrækkelig
 - uklare ansvarsforhold
 - 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



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

ΔE : **Δ Endringens 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)

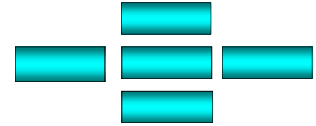




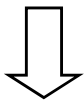
Beslutningsformlen: $EB = K \times A$ skal også opfyldes



Effektive **B**eslutninger = **K**valitet x **A**cept



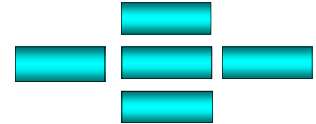
- Effektive beslutninger
 - beslutninger, der omsættes til handlinger
- Kvalitet
 - produktet af et omhyggeligt arbejde
- Accept
 - opnås gennem involvering af dem, der skal udføre handlingerne



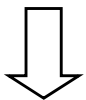


Sådan lykkes forandringer

Skal huskes - især af ledelsen



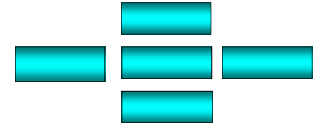
- Involver og delagtiggør
- Tegn et klart billede af den nye virkelighed
- Giv så megen information som muligt
- Brug “salami”-metoden
- Minimer overraskelser
- Giv dem tid til “at komme med”
- Vis din egen tro på sagen – entusiasme
- Giv støtte
- Beløn dem, der tør
- Hjælp med at skabe energi - skaf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

