



Møde med Ledergruppen

12. september 2001



Munk
EDB-Management

Organisation, ledelse og forandringer

Poul Foss Michelsen

Tidligere direktør i stor IT-virksomhed og management konsulent

Nu bestyrelsesformand/medlem i:

LINDON

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



TL KOMMUNIKATION
Public Relations Management

e-payments



H. DAUGAARD

dd distributed
datanet BV

ELFO-DATA AS

og medlem af advisory board i:

ncm newclearmedia

3shape



Jeg vil gerne lægge op til diskussion *forandringsprocesser*



- Udgangspunkt i hovedopgavens konklusioner
- Forandringens drivkræfter
 - Teknologiuudviklingen
 - Markedsudviklingen
- Andre eksterne faktorer og kræfter
- Virksomhedernes værdikæder i opbrud
- Nye organisationsformer
- Kompetencekrav
- Ledelsens udfordringer
- Barrierer for udviklingen

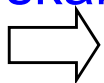




Uddrag af konklusioner fra hovedopgaven

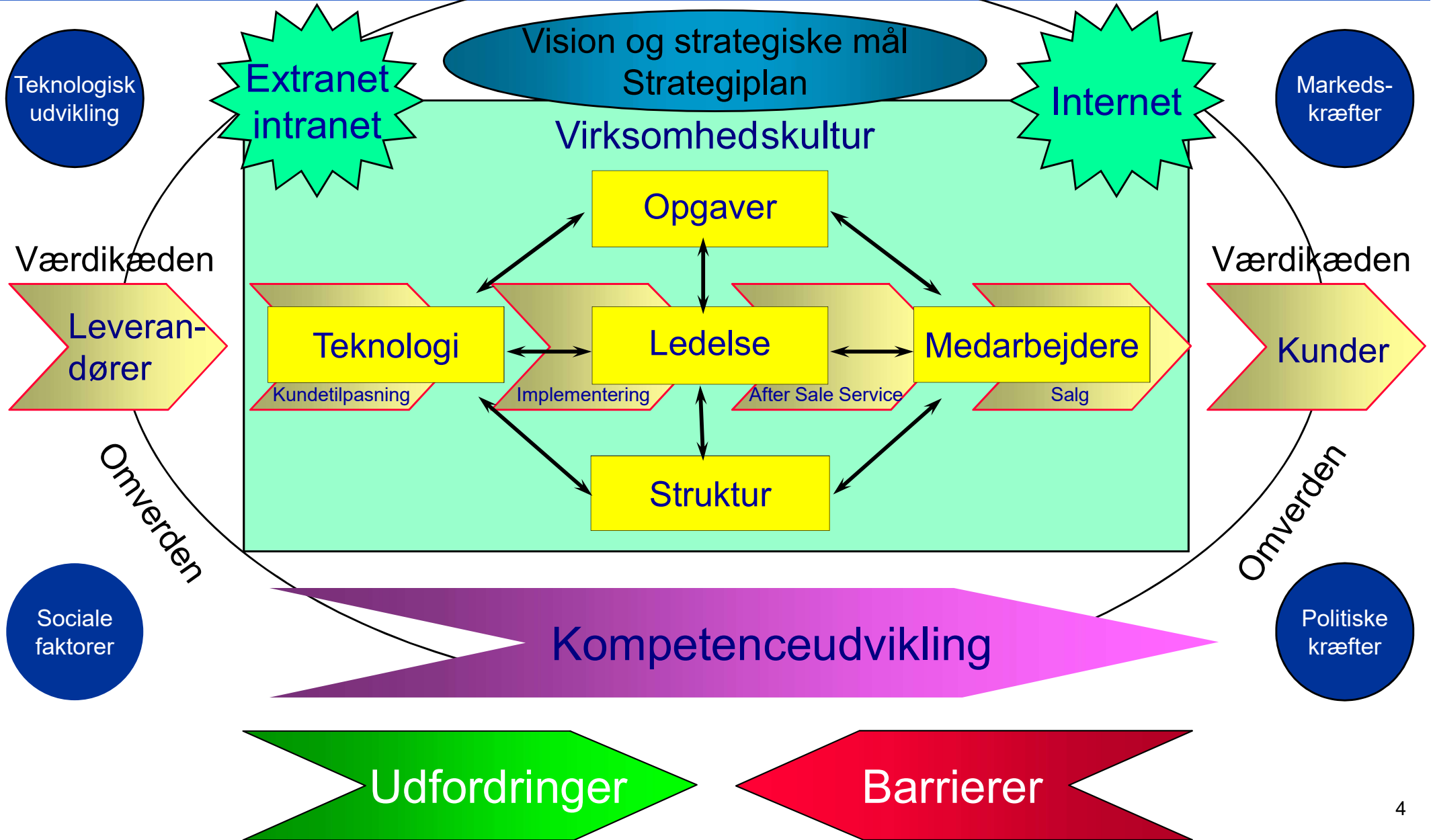


- Den kraftige vækst har betydet, at **kulturen er blevet udvandet** ved, at der er kommet nye medarbejdere ind i organisationen med andre værdier og holdninger
- Medarbejderne har **ikke fælles mål og visioner**
- MEM skal **arbejde mere med værdier, kultur og tillid**
- De nye **værdier skal gøres synlige** over for medarbejderne
- På kultursiden er der behov for, at der **skabes en fælles kultur**, der har kvalitet og præcision som dyder
- Det er vigtigt, at **ledelsen går aktivt ind i processen og melder klart ud** over for medarbejderne, hvilken vej de ønsker virksomheden skal bevæge sig
- Det vigtigt at få **kommunikeret budskabet** ud til medarbejderne, så man er sikker på, at de ikke misforstår det
- MEM vil have **glæde af at få udviklet** deres kultur, således at der skabes en fælles kultur for medarbejderne hos MEM





Forandringsbilledet er komplekst og integreret



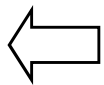


Kultur og ledelse

Udsagn af Edgar H. Schein 1994



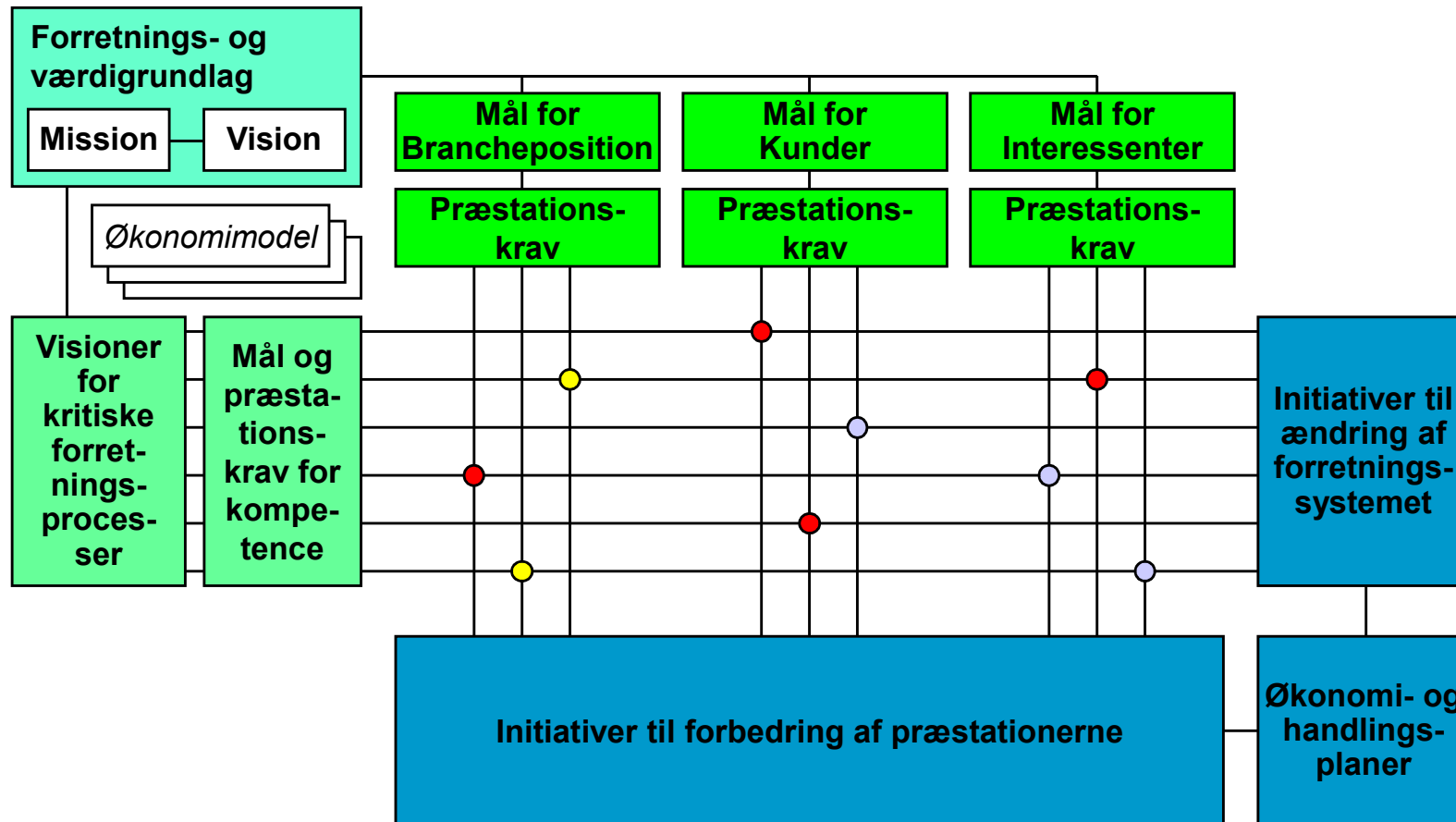
- Ledere skaber kulturer, og kulturer skaber ledere
- Det eneste virkelig vigtige, som ledere gør, er at skabe og lede kultur
- Hvis ledere **ikke** er bevidste om de kulturer, som de er indlejret i, så vil disse kulturer lede dem
- Ledelse er evne til at træde uden for den kultur, der skaber lederen, og starte gradvise forandringsprocesser, som er mere tilpasningsvenlige
- Denne evne til at erkende begrænsningerne i ens egen kultur og til at udvikle tilpasset kultur er kernen i og den største udfordring til ledelse





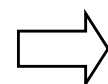
Ledelsens strategiformulering

skab overblik og sammenhæng



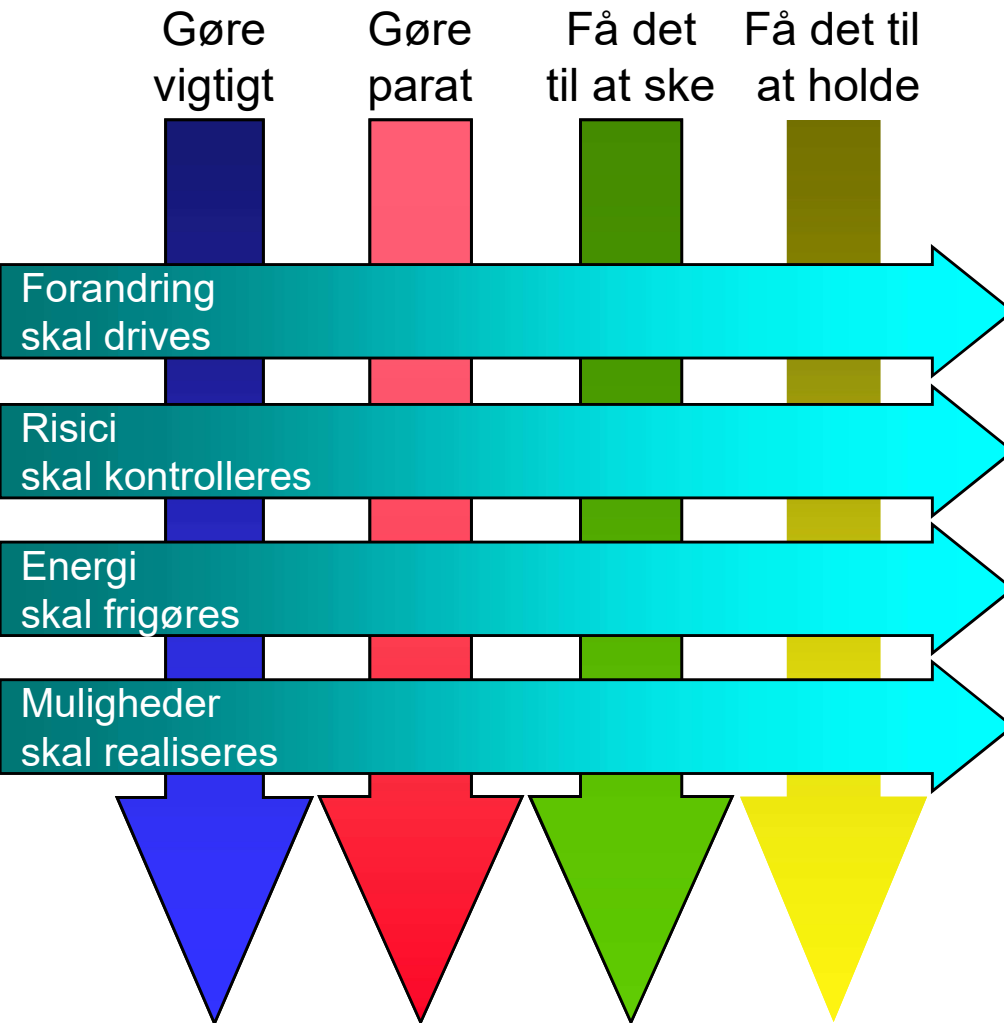
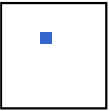
Problemet er ofte, at der mangler sammenhæng imellem en virksomheds værdigrundlag, mission og vision på den ene side og formulerede mål på den anden - samt at de formulerede mål ikke reflekteres i konkrete projekter der er omsat til operationelle handlingsplaner

Eksisterende og nye indsatsområder og projekter placeres løbende i denne model for at sikre konsistent sammenhæng





Ledelsens udfordringer 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**

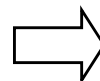
- Ved konstant at revurdere risici igennem projektforløbet
- Ved at behandle risici som både 'trusler' og 'muligheder'
- Ved en sofistikeret og bred tilgang - afbalancere mennesker, processer og teknologi

- **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





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



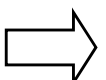


Kommunikationen skal skabe retning og korpsånd

vi ved hvem vi er og hvad der skal til

- MEM oplever stor vækst i antallet af medarbejdere, og virksomhedens 'dyder' udfordres af nye antagelser, værdier og handlemåder
- Kommunikation af værdier og ønsket handling sker levende gennem:
 - Synlig vision og strategi
 - Synlige kulturværdier
 - Belønningssystemer, der fremmer realiseringen af kulturværdier, vision og strategiske mål
 - Ledernes konsekvens i forhold til værdier og strategi
 - Mentor-ordninger og træning
 - Historier fra hverdagen fortalt i medarbejderbladet - på intranettet
 - Målrettede udviklingssamtaler
 - Åbent og tæt samarbejde med leverandører

Der skabes engagement, energi og god forretning, når det fremkaldte billede af MEM appellerer til medarbejdere, kunder og leverandører





Kommunikationen eksternt skal skabe samklang

mellem ord og handling - vi holder, hvad vi lover

- Kunder, rådgivere, interesseorganisationer, potentielle medarbejdere mv. skal vide hvad MEM's profil er
- Proaktiv synliggørelse
 - Internet
 - Profilering gennem systematisk brug af pressen: pressemeddelelser, pressemøder, kommentarer, kronikker mv.
 - Nyhedsbreve
 - Temaarrangementer – MEM åbner dørene, arrangerer foredrag mv.
 - i brugerklubber
 - på uddannelsesinstitutioner
 - i relevante organisationer mv.
- MEM opnår kendskab, troværdighed og loyalitet gennem saglig og veltilrettelagt kommunikation

*Når den interne og eksterne kommunikation lykkes
nyder MEM respekt og har et godt omdømme både internt og eksternt*

