

Ledelseskonsultation

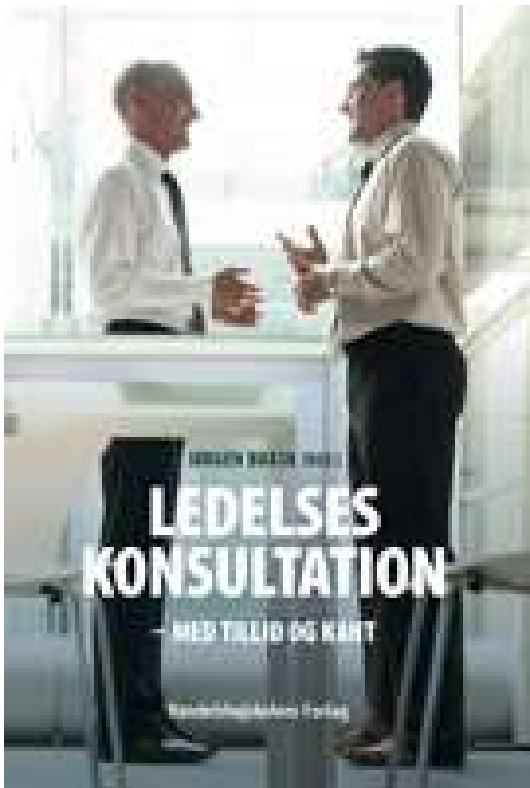
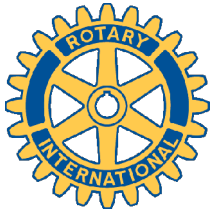
- med tillid og kant

Poul Foss Michelsen
www.foss-michelsen.dk

Odense Rotary Klub
8. april 2013

Hvorfor Ledelseskonsultation

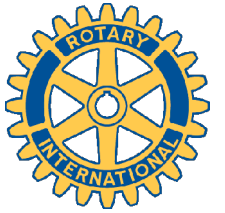
- med tillid og kant



Søren Bøgede spurgte mig om jeg vil holde et indlæg om min erfaring med ledelseskonsultation med udgangspunkt i en bog som blev udgivet for 1/2 år siden

- Professor Erik Johnsen ønskede at hans "Center for Applied Management Studies" på CBS skulle udgive en bog om hvorvidt management konsulenter har haft indflydelse på dansk ledelse
- Erik Johnsens mål med CAMS og bogen er "at komme ind under huden på danske ledelse" (ledernet som Erik Johnsen ynder at kalde det)
- Jeg blev udvalgt blandt 9 nuværende og tidligere management konsulenter som medforfatter

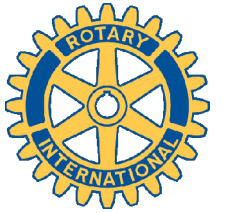
Hvad er ledelseskonsultation?



- Ledelse
 - I britisk/amerikansk ledelsesteori skelnes mellem
 - management (som er det engelske ord for ledelse) og
 - leadership (førerskab).
 - Kort fortalt er management at gøre tingene rigtigt, mens leadership er at gøre de rigtige ting.
- Konsultation
 - Rådførelse
 - Indhentning af information og forslag til beslutninger, som uafhængigt skal tages uden juridisk ret til medbeslutning – dermed også uden formelt ansvar
- Ledelseskonsultation = Forslag til beslutning om at
 - gøre de rigtige ting på den rigtige måde

3 faser i min karriere

- med ledelseskonsultation som fundament



1. A/S Regnecentralen (1966-1979):

- Fra systemkonsulent over lederjobs til direktionsmedlem
 - 1966-1972: Etablering og opbygning af RC's Odense-afdeling
 - 1972-1977: Ansvar for turn around af RC's provinsafdelinger
 - 1977-1979: Direktionsmedlem med ansvar for Danmarks største private EDB-servicebureau (500 medarbejdere)
- Ledelseskonsultation = ledelse gennem andre med ansvar

2. Konsulentvirksomhed (1980-2000)

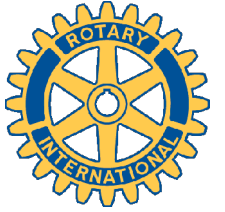
- Professionen var ledelseskonsultation – uden formelt ansvar
- Foss Michelsen A/S – Management konsulenter i edb
En del af Bak Consult Gruppen (T. Bak-Jensen A/S m.fl.)
- I 1990 fusioneret med PA Consulting Group A/S

3. 2001 → Bestyrelsesmedlem/formand i 19 virksomheder

- Bestyrelsesarbejde = ledelseskonsultation med reelt og formelt ansvar

1. Linjeledelse = ledelseskonsultation

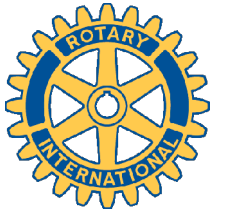
- *ledelse gennem andre men med resultatansvar*



- A/S Regnecentralen
 - 1967: Etablering og opbygning af Odense-afdelingen
 - Ledelseskonsultation: Rådgivning/kompetenceudvikling
 - Projektledelse og kundeservice
 - Afdelingsopbygning (til 35-40 medarbejdere) - linjeledelse
 - 1972: Turn around af provinsafdelingerne (200 medarbejdere)
 - Ledelseskonsultation: Kundeadfærd og lederadfærd
 - Fra 3 små kongedømmer i Silkeborg/Aarhus til 1 samlet afdeling (2/3 af afdelingsledere degraderet)
 - Ændring fra dem/os-kultur til vi-kultur
 - Lukning af Skive-afdeling (aktiviteter til Aalborg)
 - 1977: Ledelse af Danmarks største EDB-servicevirksomhed
 - Ledelseskonsultation: Samarbejde i stedet for at modarbejde
 - Arbejdsnedlæggelse styret af fagforening
 - Andet ansvarsområde (nye minidatamater) konkurrerede mod mit ansvarsområde

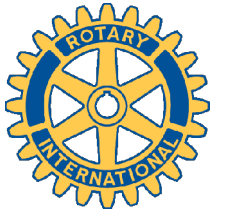
Afslutning af første ledelseskonsultationsfase

- betalingsstandsning, rekonstruktion, ny virksomhed



- Vækst i datterselskaber og teknologisk udvikling skabte likviditetskrise
- Uenig med mine 3 direktionskolleger
- De tre hovedbanker lukkede for kreditten
- Svag bestyrelse overlod skæbnen til 2 eksterne stærke
- Betalingsstandsning og opsigelse af 1500 medarbejdere
- Rekonstruktion på 2 måneder til 3 nye selskaber
- Ledelseskonsultation:
 - Rekonstruktionsgruppe i samarbejde med T. Bak-Jensen
 - Etablering af en støttegruppe (kunder)
 - Rådgivning af store kunder til at blive aktionærer
 - Udvalgelse af nøglepersoner (ledere) og medarbejdere
- Nej tak til ny virksomhed - ingen permanent direktør

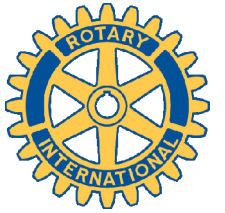
Hvorfor blev jeg så management konsulent?



- Tilbud fra T. Bak-Jensen på partnerskab
 - "Mig som konsulent – aldrig i livet"
 - Til manuduktion hos branchens nestor Tage Bak-Jensen
 - Blev fascineret af strategien og selskabsstrukturen
 - Formanende ord fra branchens nestor Tage Bak-Jensen:
 - "Husk, De har to ører og kun én mund"
 - "Udvis ydmyghed"
 - "Hos os har vi klienter og ikke kunder – kunder har altid ret, det har vore klienter ikke altid"
 - "Konsulentetik, konsulentadfærd og leverancekvalitet er afgørende"
- Ledelseskonsultation kræver forskellig adfærd afhængig af klientens virksomhedskultur og -situation

Fase 2: Management konsulent

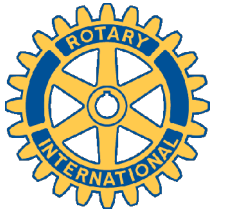
- strategi og ledelse med IT-perspektiv



- 3 cases med ledelseskonsultation
 - Ind under huden på dansk ledelse
 1. En stor børsnoteret virksomhed
 2. En mellemstor kundeejet IT-virksomhed
 3. Fusion af Told•Skat i 1990

Case 1: En stor børsnoteret virksomhed

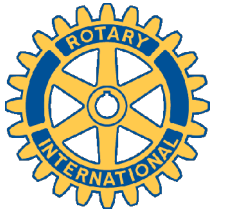
koncernledelse og divisionsledelser havde forskellige opfattelser



- 3 selvstændige full service divisioner
9 mia. kr. i omsætning og 8.000 medarbejdere
- Toplevelsens mål med konsulentundersøgelsen:
Nye fælles systemløsninger og samling af divisionernes
it-afdelinger i én koncern-it-afdeling
- Divisionsledelserne skeptiske over for konsulentopgaven
- Kortlægning af ligheder og forskelle mellem divisionerne
 - Forskellige forretningskoncepter og få fælles kunder
 - Ingen betydende synergi på kunder og produkter
 - Forskelligt behov for informationer og it-systemer
- Behov for forbedringer af it-løsninger og organisation
- Resultat:
 - Koncerndirektion måtte revidere sin opfattelse
 - De 3 divisionsledelser blev styrket i deres opfattelse
 - Fik skabt fælles syn på de strategiske og it-mæssige forskelle
 - Forbedrings- og effektiviseringsinitiativer blev gennemført
- *Læring:*
Vigtigheden af at skabe forståelse fælles af ledelses- og strategi-opfattelse
– her på kunde/produktområdet og it-området

Case 2: En kundeejet IT-virksomhed

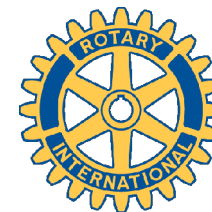
gøre en degradering af en adm. direktør til en succes



- Analyse af ledelsesforhold og organisationsstruktur
- Konklusion:
 - Den daglige ledelse løste sine opgaver acceptabelt inden for rammerne bestyrelsen havde afstukket
 - Behov for ny organisationsstruktur til væksten i udviklingsprojekterne
 - Øget behov for fokus på projektorganisering og –økonomisk styring
 - Behov for at styrke direktionen (én mand)
- Løsning:
 - Organisationsændring fra Eiffel tårn til flad organisation
 - Ny adm. direktør der kunne supplere den nuværende
 - Den "gamle" direktør overraskende forstående
 - Søgning af ny direktør – en udfordring
 - Bestyrelsens vurdering og prioritering af de tre kandidater
 - Uenighed mellem bestyrelsen og konsulenten i valget
 - Ændring af bestyrelsesbeslutningen
- Ny og gammel direktør – et godt team – flotte præstationer
- *Læring:*
Finde og udnytte kompetencer i ledere – supplere frem for at dublere

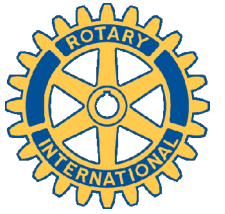
Case 3: Fusion af Told•Skat i 1990

tre statsinstitutioner fusioneret under stærk ledelse



- Helt ny ledelses- og organisationsform i Told- og Skattestyrelsen
- Styregruppe bestående af
 - ny adm. direktør + tidl. direktør for Tolldirektoratet + ligningschef fra Statsskattedirektoratet + Finansministeriet
 - en partnerkollega og mig
- Anders Fogh Rasmussen selv sat nogle strategiske mål
- Flere projekter - men to væsentlige
 - Organisations- og ledelsesstrategi
 - Edb-strategi og edb-organisation
- Radikale ændringer
 - Alle lederstillinger søges – nye job- og kompetenceprofiler
 - Systemejerskab og -budgetansvar i forretningsorganisationen
 - Umuligt at tilfredsstille alle synspunkter (kulturforskelle)
 - Styregruppen positiv og konstruktiv over for radikale ændringer
 - Implementering af ny organisationsstruktur og edb-strategi
- *Læring: Når topledelsen er målbevidst og engageret, kan en effektiv fusion og implementering af strategier lykkes*

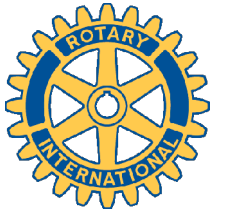
Forskellige konsulentroller



Professor Erik Johnsens konsulentroller

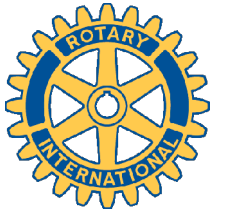
1. *Specialisten*
 2. *Diagnostikeren*
 3. *Systemøren*
 4. *Sparringpartner*
 5. *Proceskonsulent*
 6. *Kontaktskaber*
 7. *Eksperimentator*
- Man kan indtage flere roller afhængigt af konsulentopgavens karakter

Mine mest anvendte konsulentroller



- En konsulentopgave har ofte følgende roller:
 1. Diagnostiker-rolle (analytiker-rolle)
 2. Systemør-rolle (skabe struktur og overblik)
 3. Ekspert-rolle (skrive recepten – løsningsforslaget)
 4. Kommunikator-rolle ved fremsættelse af løsningsforslaget
- Proceskonsulent-rolle meget relevant i de fleste konsulentopgaver
 - Den væsentligste og mest værdifulde som en del af ledelseskonsultationen
- Sparringpartner-rolle også relevant
 - Især hvis der er tale om en mere uformel konsulentassistance og uden et egentligt projekt
- Eksperimentator-rolle har jeg altid afholdt mig fra
 - Jeg eksperimenterer ikke for klientens penge (for risikobetonet)


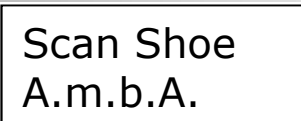












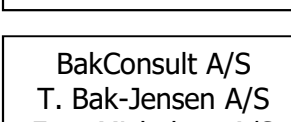





Læring fra ledelseskonsultationen i perioden 1980-2000



- Lederiet i topledelsen af danske private og offentlige virksomheder er generelt svagt i kombinationen af forretningsledelse og it-ledelse
- Sjældent findes en veldefineret strategi med vision, klare strategiske mål, delstrategier, strategiske fokusaktiviteter med risikovurdering og handlingsplaner
- Utilstrækkelig kompetence i forandringsledelse
- Ledelseskonsulenten har
 - Ingen magt - men stor indflydelse
 - Intet formelt ansvar – men meget stort etisk ansvar

Min ledelseskonsultation i 3. fase

bestyrelsesformand/medlem og advisory boards

Bestyrelsesformand	2009-2012		Bestyrelsesmedlem	2013-		2001-2006	
	2005-2008			2008-2009		2000-2005	
	2004-2008			2007-2009		2000-2002	
	2003-2005			2005-		1996-2002	
	2002-2011			2005-		1984-1990	
	2001-2004			2003-2011		1977-1979	
	2000-2006			2002-			

Advisory Boards	2010-2011	
	2007-2009 2011-	

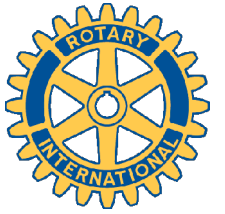
2001-2005	
2001-2011	

2000-2006	
2001-	

Op til 300M kr. i omsætning
Forskellige brancher

Ledelseskonsultation i bestyrelser

- med tillid og kant og ikke mindst ansvar



- En bestyrelse skal gennem sine hovedopgaver
 - Virksomhedens strategiske udvikling
 - Risikostyring
 - Markedsforhold
 - Økonomisk styring og nøgletal
 - Organisatoriske forhold
 - Eksterne relationer og PR
- yde ledelseskonsultation over for den daglige ledelse
- Med formel og reel beslutningskompetence og ikke mindst ansvar

Ledelse/ledelseskonsultation i forskellige roller



- Som konsulent
 - Min linjeleder-erfaring gav mig meget stor nytte i mine konsulentaktiviteter
 - Gav god forståelse for opdragsgiverens ledelsessituation

- I bestyrelsesprofessionen
 - Jeg havde overraskende stor glæde af min konsulentprofession
 - Bedre mulighed for hurtigt at
 - danne sig overblik over virksomhedens situation (analyse-erfaring)
 - se løsningsmuligheder sparringpartner-rolle)

- Rolleskiftet
 - fra direktør i en stor it-virksomhed til management-konsulent var stort
 - fra konsulent til bestyrelsesmedlem/formand ikke så stort
 - efter 21 år uden formelt ansvar: igen i magt- og ansvarsrolle