



Søren Brandi

Forandringens Vaner

Liderskab i tider med forandring

Hildebrandt & Brandi



Søren Brandi er direktør for Hildebrandt & Brandi og rådgiver for bestyrelser og direktioner i en række førende virksomheder inden for strategisk ledelse og forandring. Han er forfatter til en række bøger og underviser på bl.a. MBA. Søren har en baggrund i LEGO Group og i PA Consulting Group. Søren kan træffes på sb@hildebrandtbrandi.com. Web: www.hildebrandtbrandi.com.



I virksomheden **Hildebrandt & Brandi** rådgiver vi førende virksomheder indenfor strategisk ledelse og forandring. Virksomheden hjælper bestyrelser, direktioner og ledelser med at manøvrere langsigtet i en kortsigtet verden og med at løse de rigtige problemstillinger rigtigt.

Seneste **bøger**:

Forandringens Vaner, L&R Business, Marts 2010
Ledelse i skrumpende markeder, L&R Business, 2009
Langsigtet Lean, Gyldendal Business, 2009
Bestyrelsen, Børsens Forlag, 2008

Hildebrandt & Brandi

”

**Vi er, hvad vi til stadighed
gør.**

**Excellence er derfor ikke en
handling, men en vane.**

Aristoteles, græsk filosof, fysiker og zoolog (384-322 f.v.t.)
fra "Den Nikomakæiske Etik"

SCIENTIFIC MANAGEMENT



NØGLEBEGREBER

- Arbejdsdeling
- Standardisering
- Mekanisering
- Automatisering
- Synkronisering

UDFORDRINGER I DAG

- Videndeling
 - Engagement
 - Kompetenceudvikling
 - Passion
- Hildebrandt & Brandt



”

Det eneste permanente er forandring.

Heraklits antikke naturlære som den blev fremsat ca. 500 år f.v.t. i teksten *Floruit for at kunne forstå* forandring som tilstand. Heraklit sagde "*panta rei*", alt flyder. For Heraklit forandres verden ustandseligt. Man kan ikke bade to gange i den samme flod. Det vand, man stiger op af, flyder videre, så næste gang bader man i noget andet vand. Eller også er man selv blevet en anden.

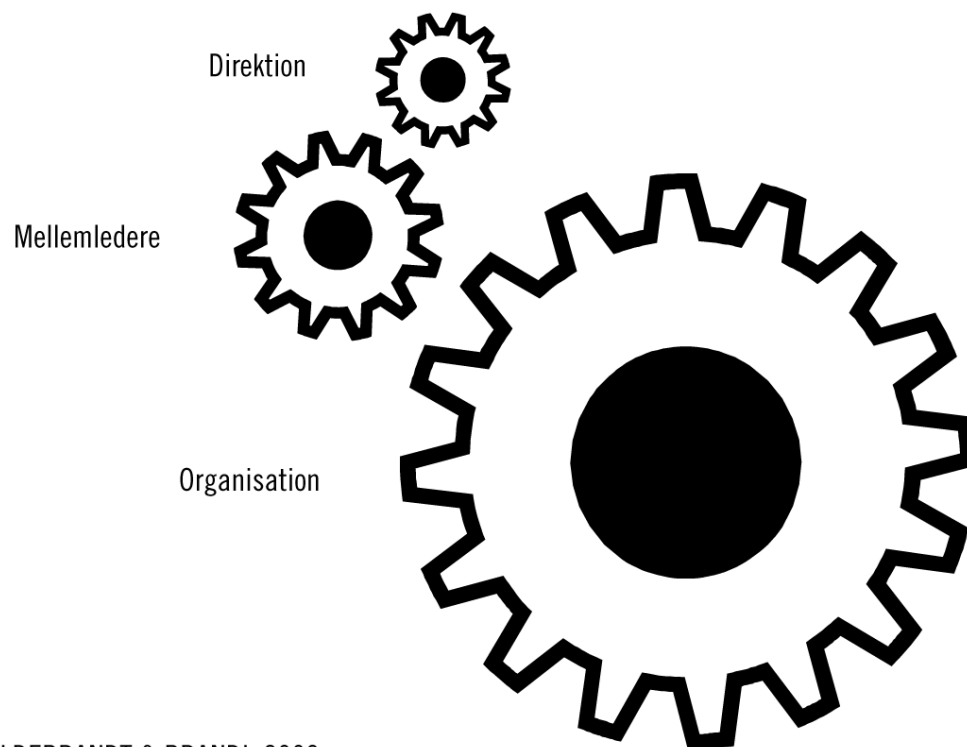
LEDELSESFORURENING

1. Forkert prioritering af ledelsesindsatsen.
2. Manglende forståelse af forandringen og undervurdering af kompleksiteten.
3. Manglende tålmodighed.
4. Beslutningsvakuum.
5. Optimering af det forkerte.
6. Manglende læring og kompetenceudvikling.

Forkert prioritering af ledelsesindsatsen

**LEDELSEN BRUGER OFTEST LANGT MERE TID FØR FORANDRINGEN
MED BESLUTNING OM STRATEGIEN OG RETNINGEN**

1

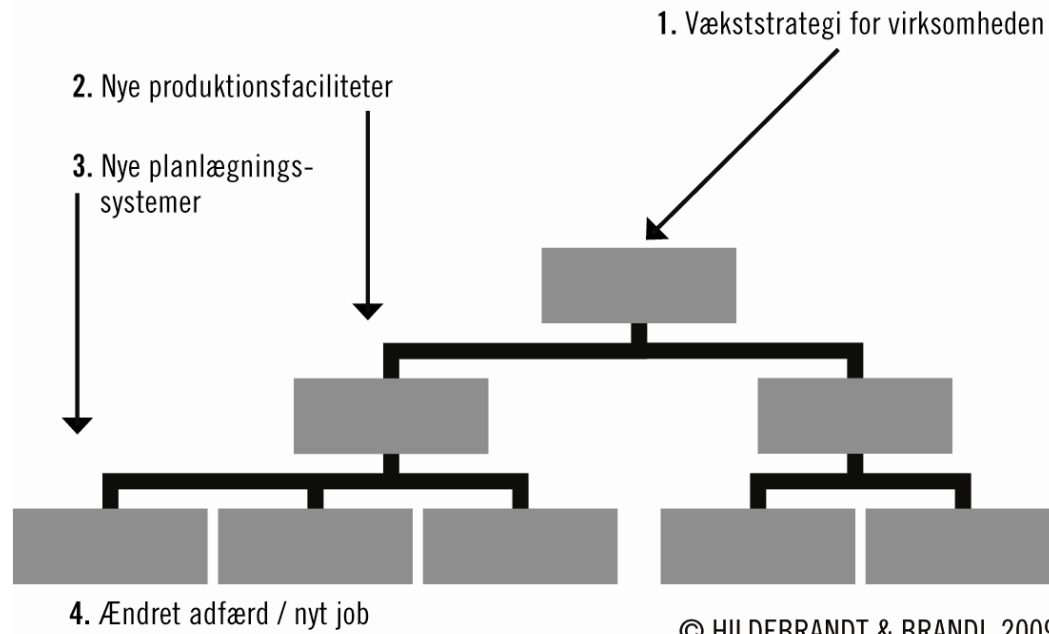


© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

Manglende forståelse af forandringen og undervurdering af kompleksiteten

EN ORGANISATORISK FORANDRING BESTÅR OFTE AF MANGE FORANDRINGER

2

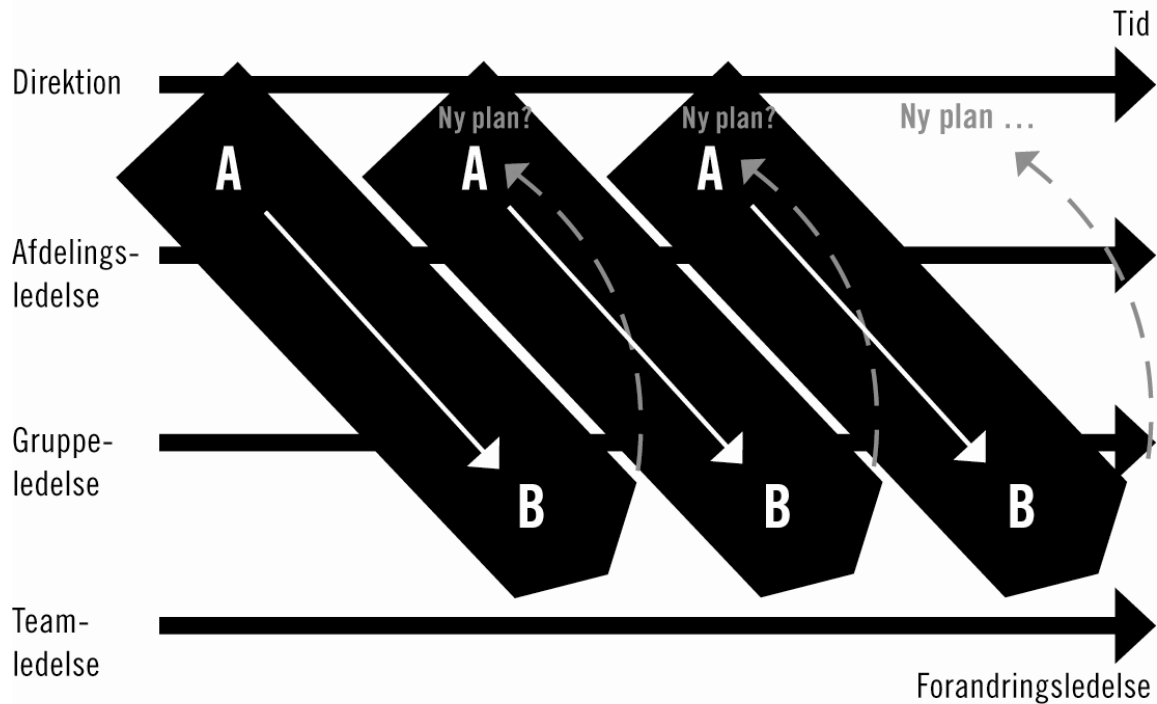


© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

3

Utålmodig topledelse

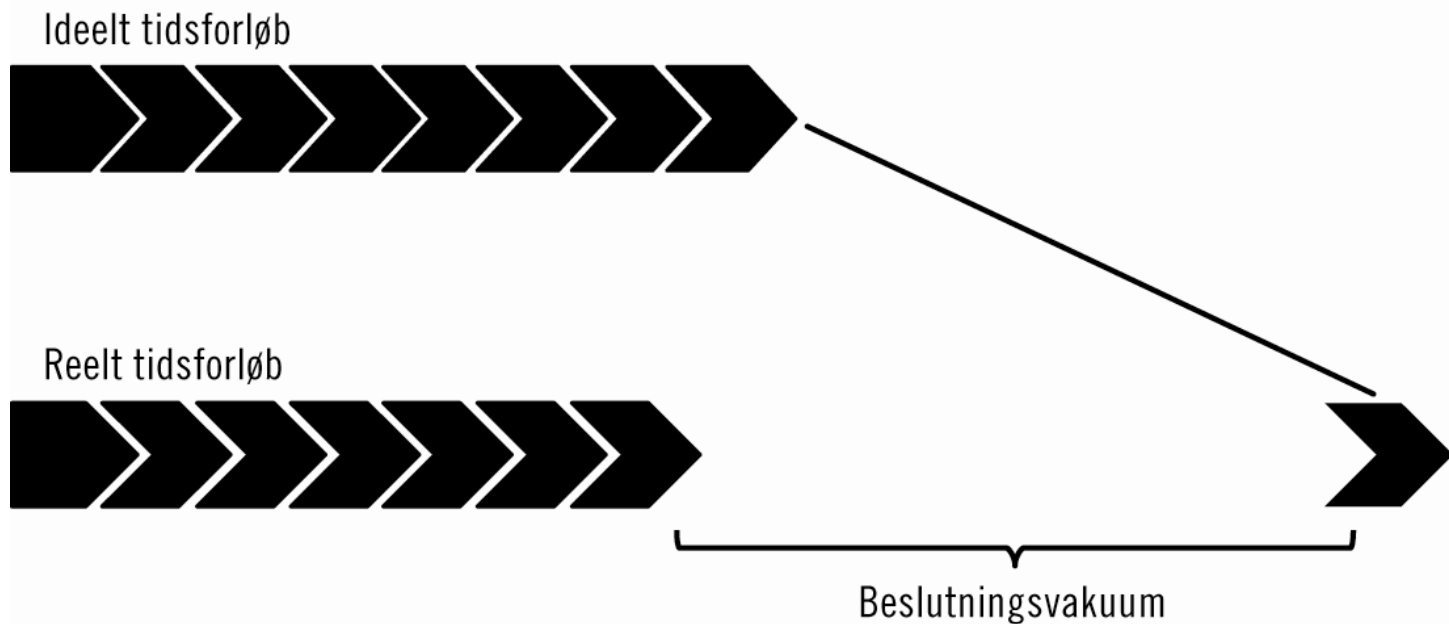
FORANDRING HAR FLERE TIDSZONER



© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

Beslutningsvakuum

4



© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

5

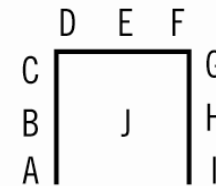
Effektivisering af det rigtige

VEJE TIL EFFEKTIVITET

Samlebåndsmodellen



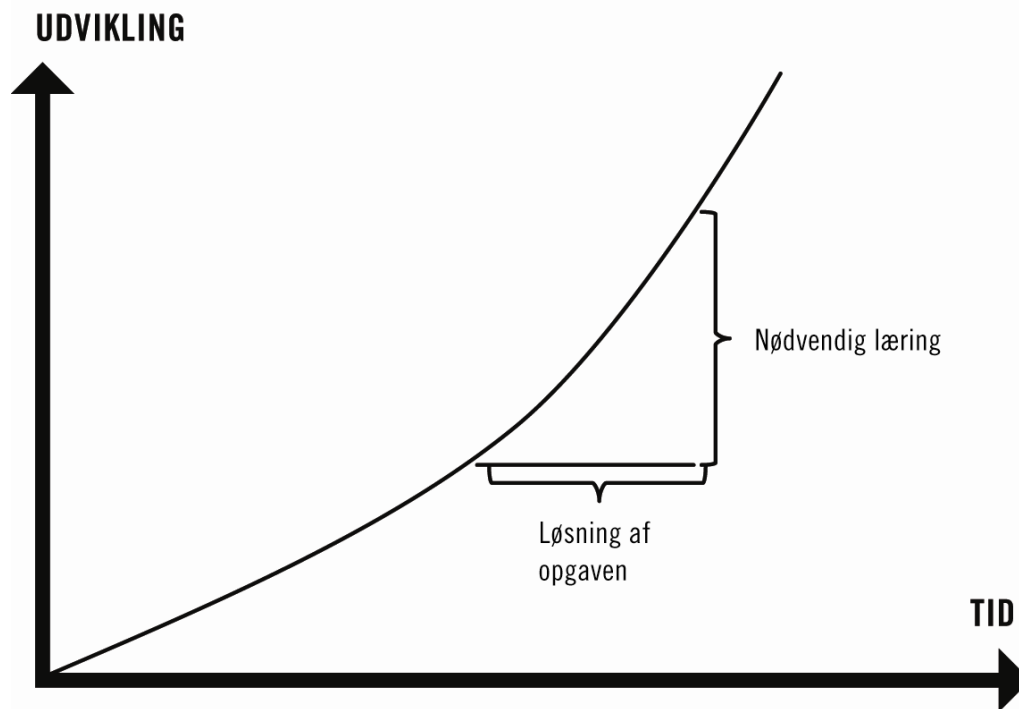
Team og samarbejde



© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

Eksponentiel udvikling stiller krav om god opgaveløsning og læring

6



© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

Ledelsesforurening opleves, når ...

- der ikke er fokus på initiativers organisatoriske betydning.
- der mangler prioritering, og medarbejdere oplever et tæppebombardement af ting, de skal forholde sig til.
- projekter, initiativer og mennesker ikke er koordineret.
- medarbejdernes hverdag kompliceres af ledelsen i stedet for at lettes.
- ledelsen ikke følger op på igangsatte initiativer – og igangsætter nye initiativer uden at kende status på de oprindelige.
- læring ikke samles op.
- Når Tordenskjolds soldater gang på gang må føre an.

”

Det væsentlige er usynligt for øjet.

I eventyret "Den lille prins" af Antonine De Saint-Exupéry (1943) siger ræven i sin afskedstale til den lille prins: "Nu skal jeg betro dig en hemmelighed. Den er ganske ligetil: Kun med hjertet kan man se rigtigt. Det væsentlige er usynligt for øjet. " "Det væsentlige er usynligt for øjet," gentog den lille prins for bedre at huske det.

"I think there is a world market for maybe five computers."

T. Watson (1943), IBM

"640 Kilobyte memory ought to be enough for anybody."

Bill Gates (1981), Microsoft

"Who the hell wants to hear actors talk?"

H.M. Warner (1927), Warner Brothers

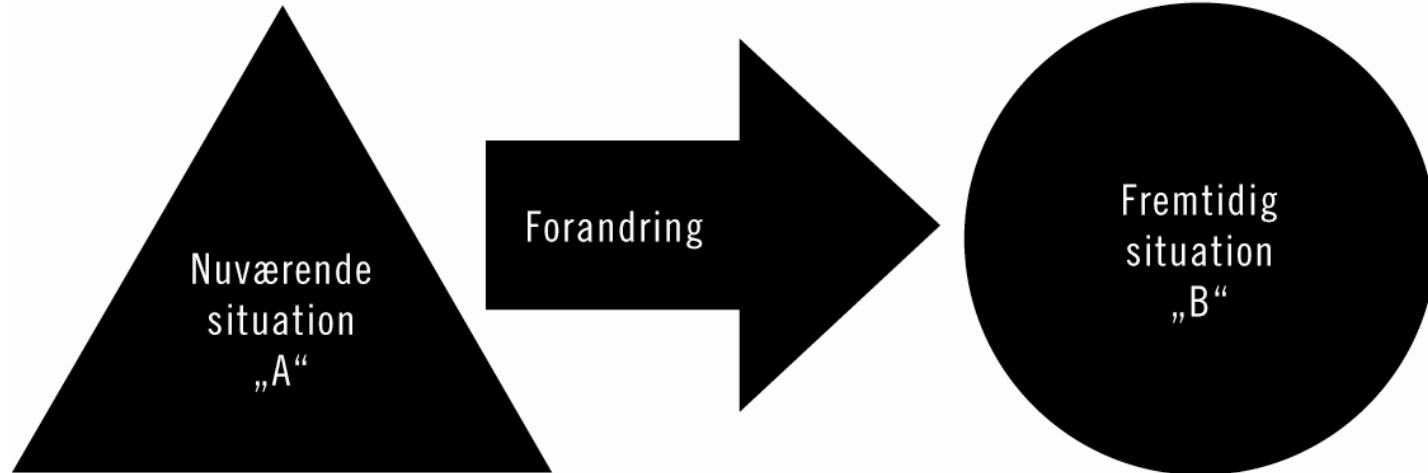
"Aeroplanes are interesting toys but of no military value."

M.F. Foch, Professor of Strategy, Ecole Superieure de Guerre

"We don't like their sound, and guitar music is on the way out,"

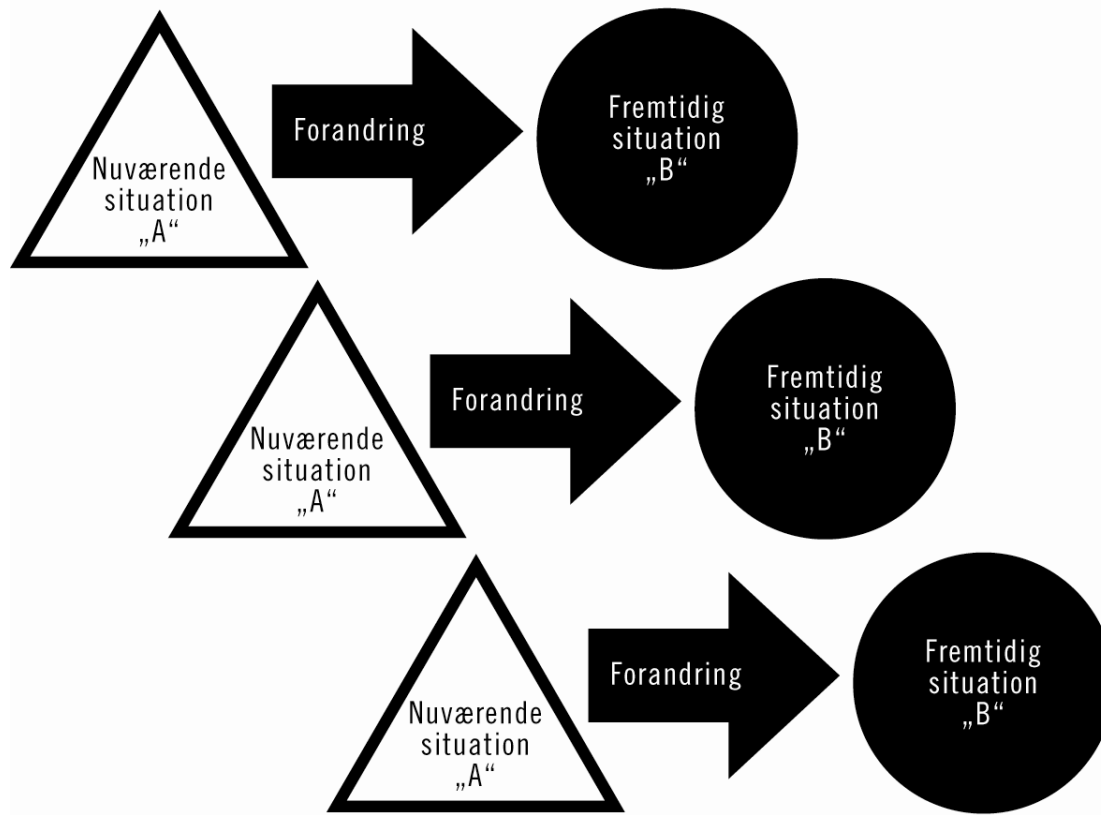
Decca Recording, da de i 1962 afviste The Beatles

Organisatorisk forandring betragtet som nuværende og fremtidig situation



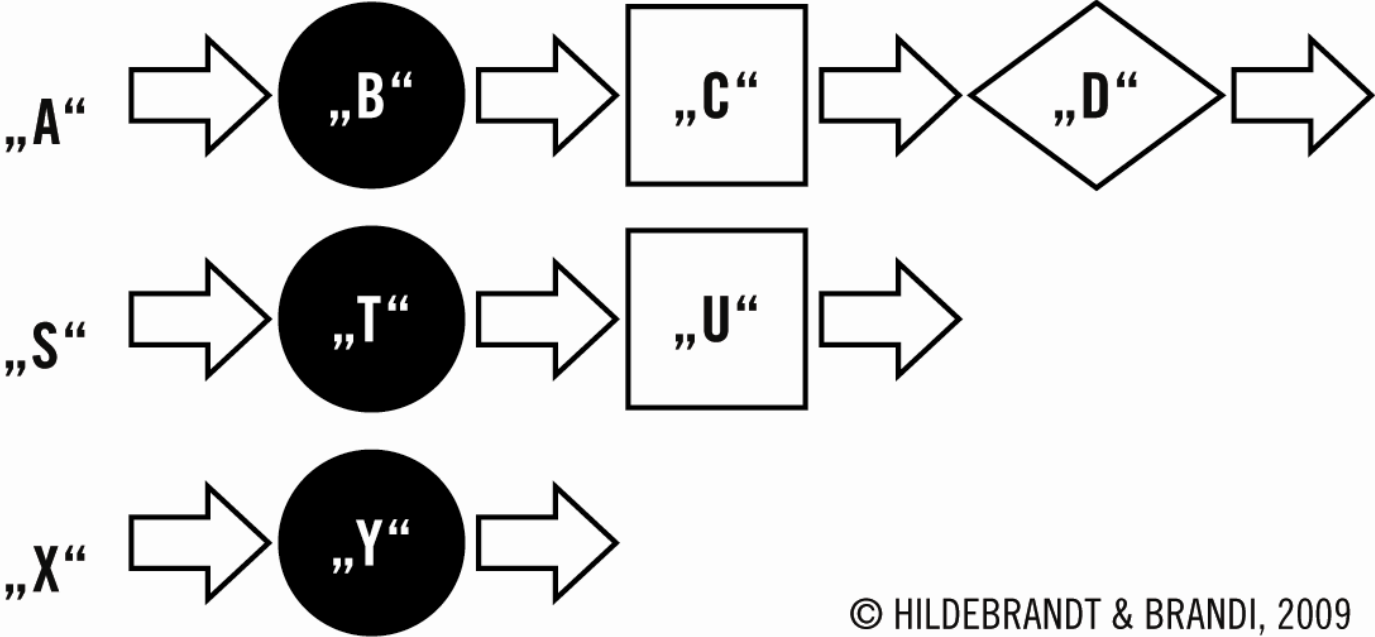
© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

En række afgrænsede forandringer



© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

Flere samtidige og sammenhængende forandringer



© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

EKSEMPLER PÅ DRIVKRÆFTER FOR FORANDRING

EKSTERNE

Branchekonsolidering/
branchekonvergens
Privatisering
Regulatoriske ændringer
Markeds- og
konkurrenceforhold
Globalisering
Miljøhensyn
Kundekrav
Teknologispring
Politiske forhold
Konjunkturforhold
Sourcing
Fusioner, opkøb, frasalg
Ejerforhold

INTERNE

Ny ledelse
Produktudvikling
Procesudvikling
Organisationsudvikling
Værdiudvikling
Strategiudvikling
Kompetenceudvikling
Sourcing og leverandørudvikling
Likviditetsforhold
Fusioner, opkøb, frasalg
Ejerforhold

ARKETYPER FOR FORANDRING

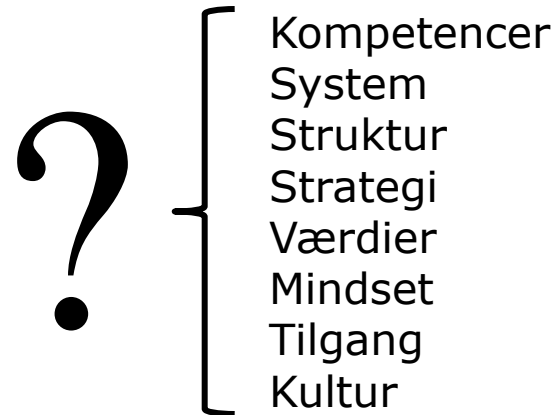
Fusion

IT-system

Procesoptimering

Organisationsstruktur

Individuel



STÆRKE VIRKSOMHEDER ?

BÆREDYGTIG FORANDRING

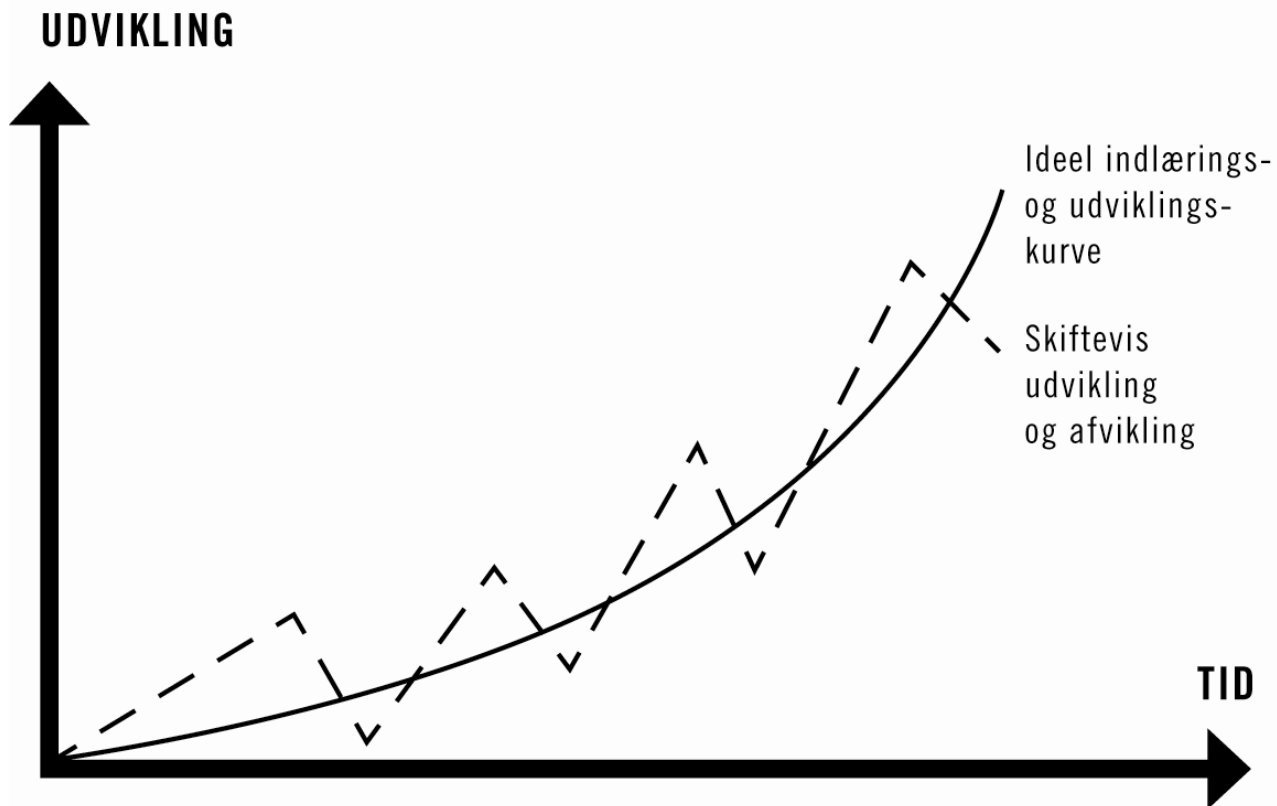
Hvordan skaber vi en virksomhed, som er i stand til kontinuerligt at udvikle sig bæredygtigt?

Hvordan sikrer vi, at virksomheden udfolder sit fulde potentiale?

Hvordan sikrer vi, at virksomheden til stadighed bliver stærkere?

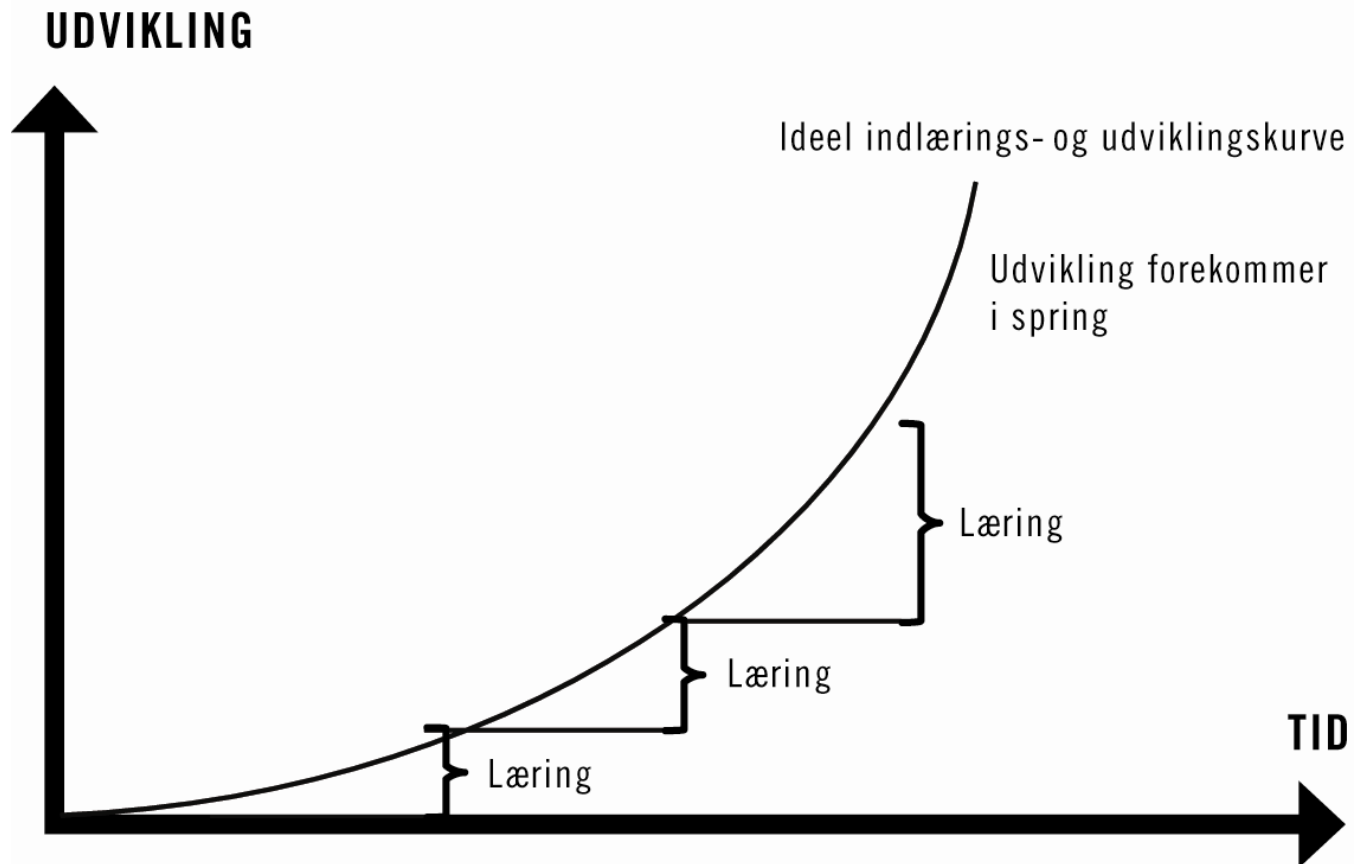
Hvordan sikrer vi en god, langsigtet forretning?

Savtak-udvikling – skiftevis udvikling og afvikling



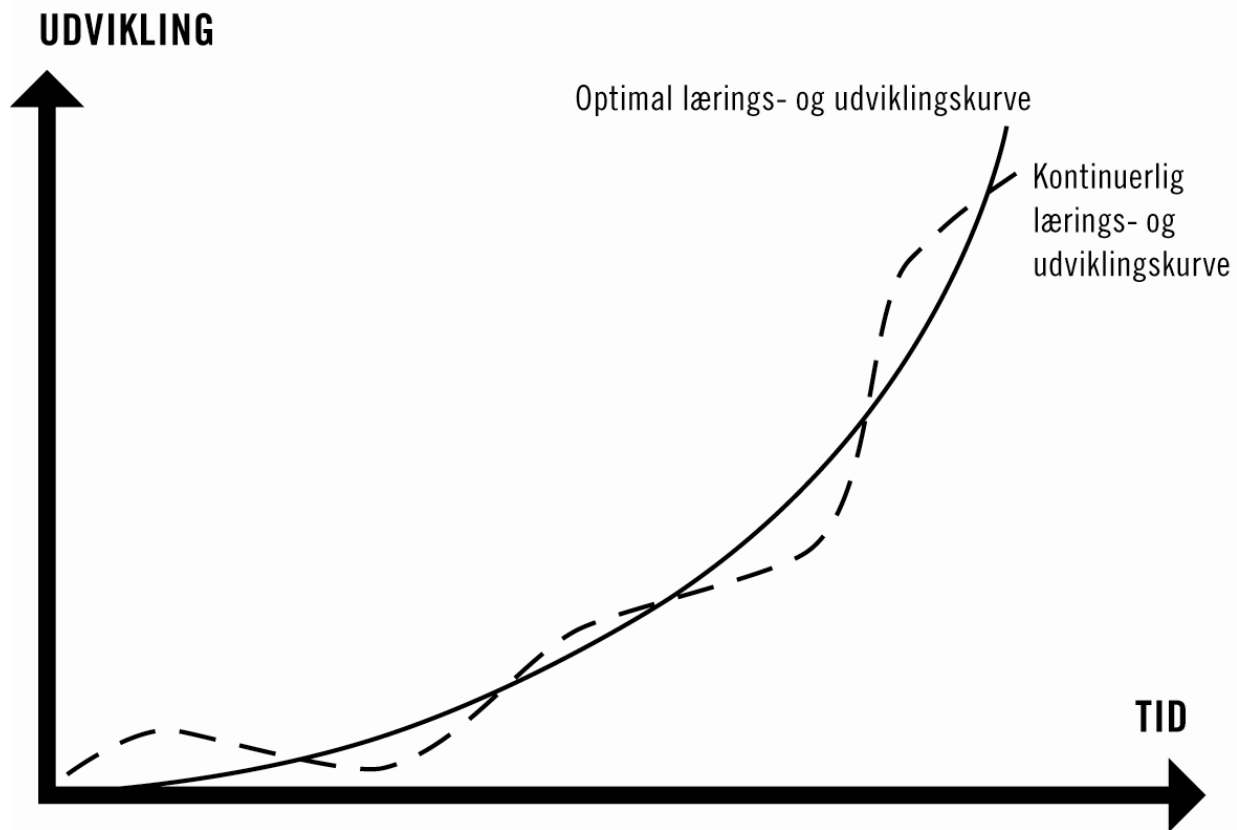
© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

Udvikling forekommer i spring



© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

Jævn lærings- og udviklingskurve



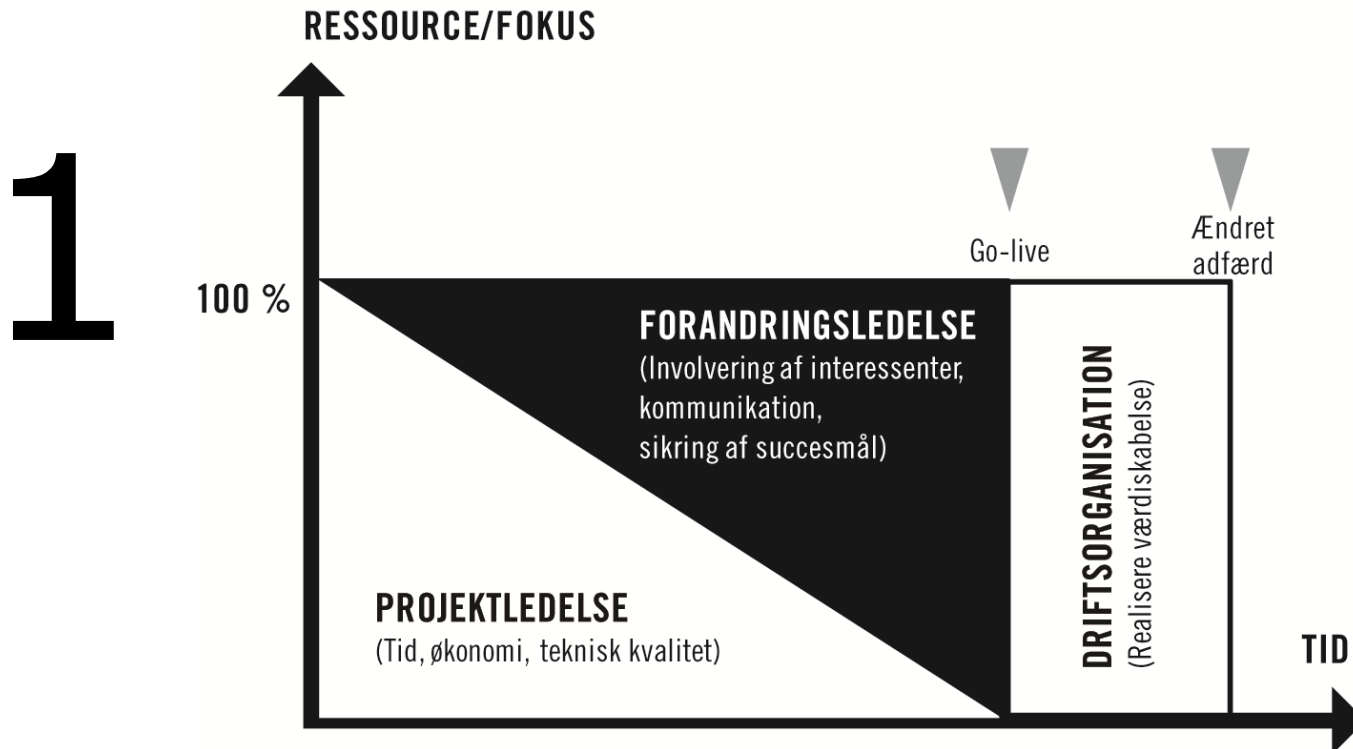
© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

FORSTÅ FORANDRINGEN

1. Forstå succesen.
2. Forstå forandringens dybde.
3. Forstå forandringens karakter.
4. Forstå forskellen i ledelsens og medarbejdernes fokus.
5. Forstå forandringens grundlæggende energi.

Forstå succesen

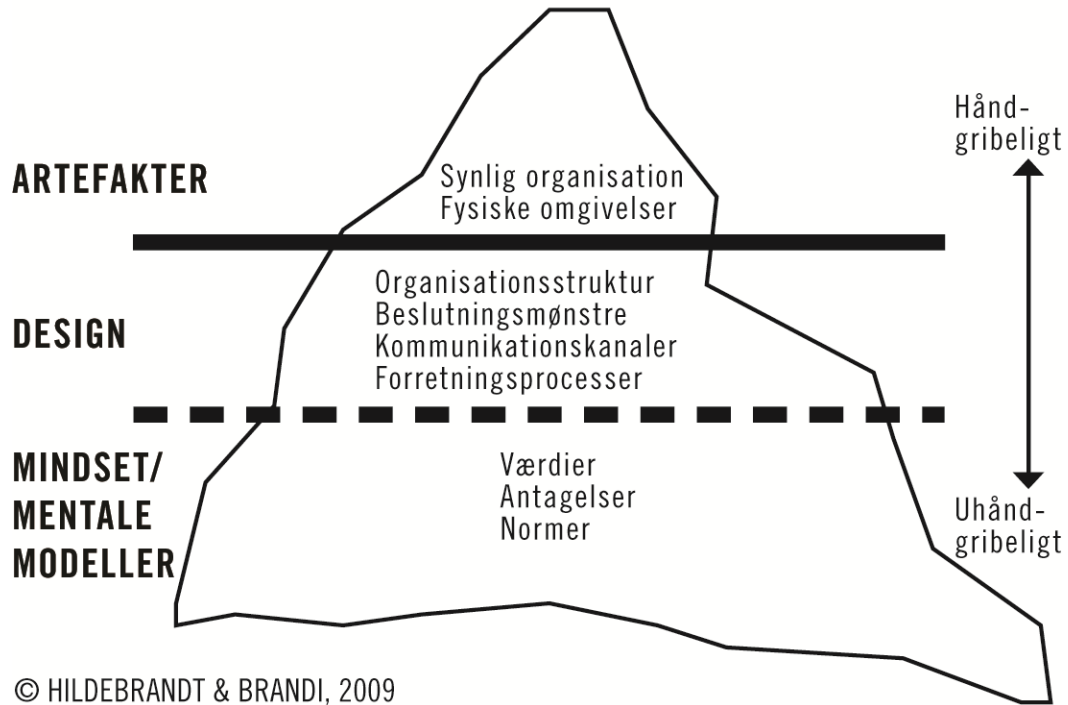
OFTEN MÅLER MAN PROJEKTETS SUCCES VED 'GO-LIVE';
MENS MAN FØRST HØSTER DE REELLE GEVINSTER, NÅR MEDARBEJDERE
PRÆSTERER I NYE ROLLER OG PROCESSER



© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

Forandringens dybde

2



Forstå forandringens karakter



© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

Ledere og medarbejdere – fokus i forandringer

4



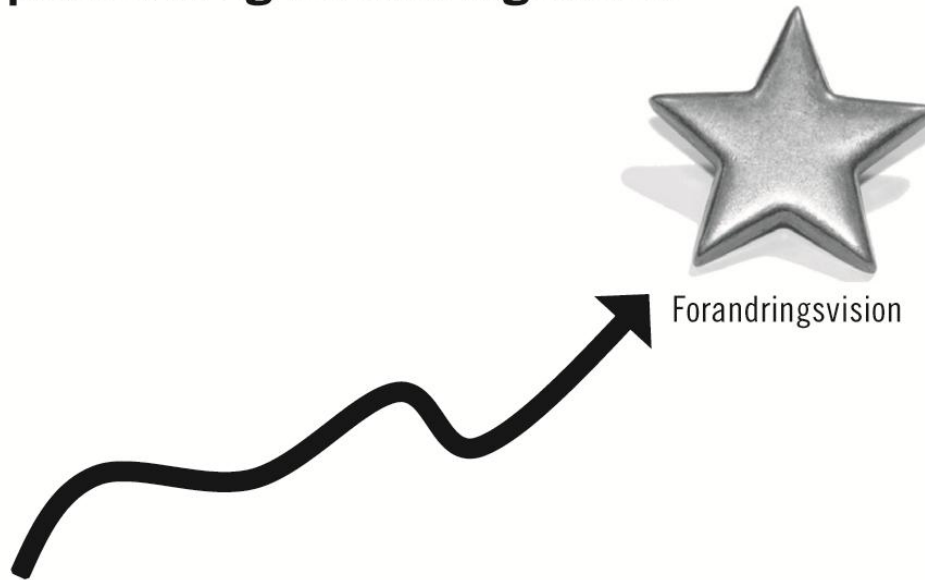
© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

Brændende platform og forandringsvision

5



Brændende platform



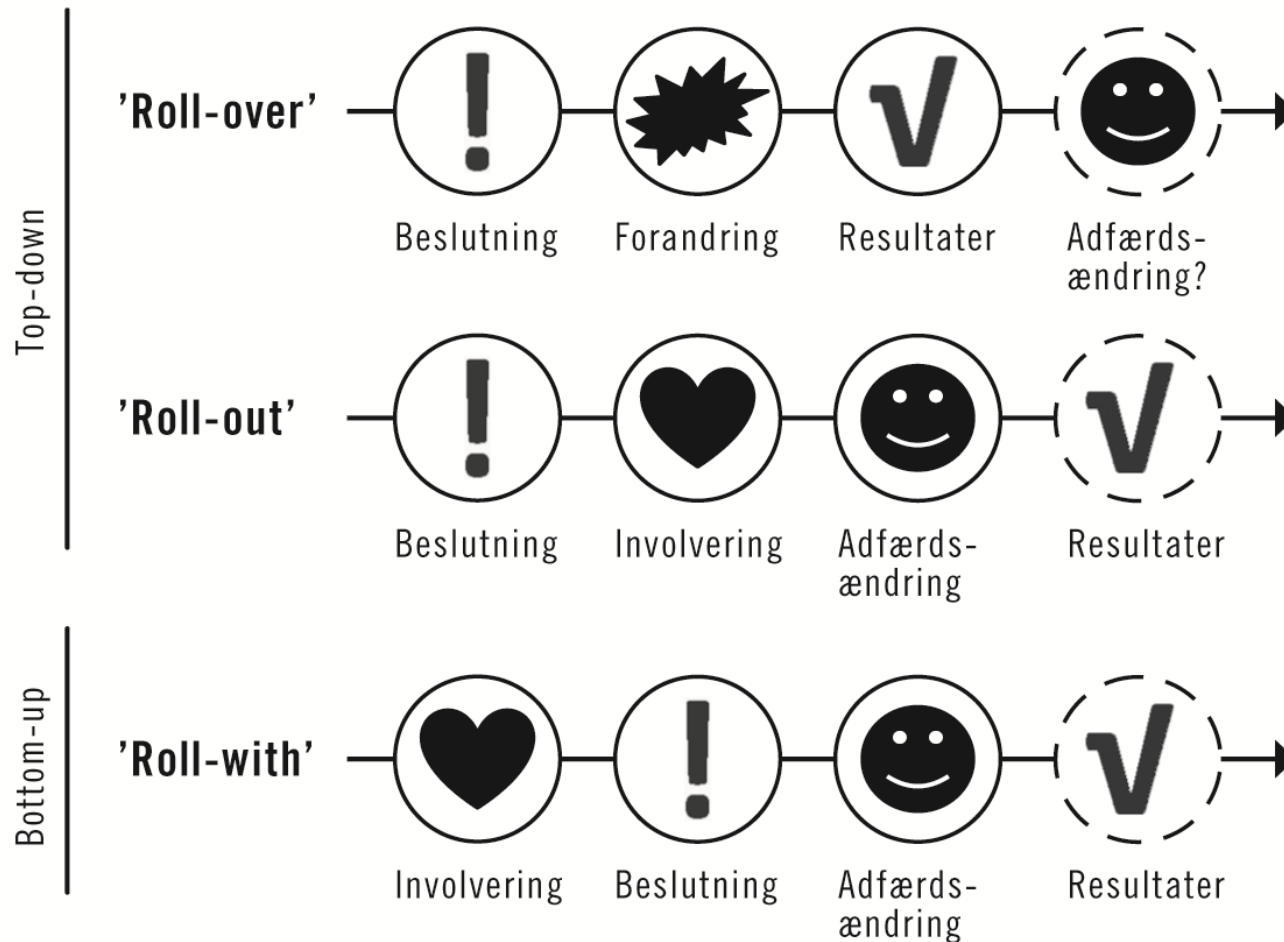
Forandringsvision

© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

VALG AF FORANDRINGSSTRATEGI

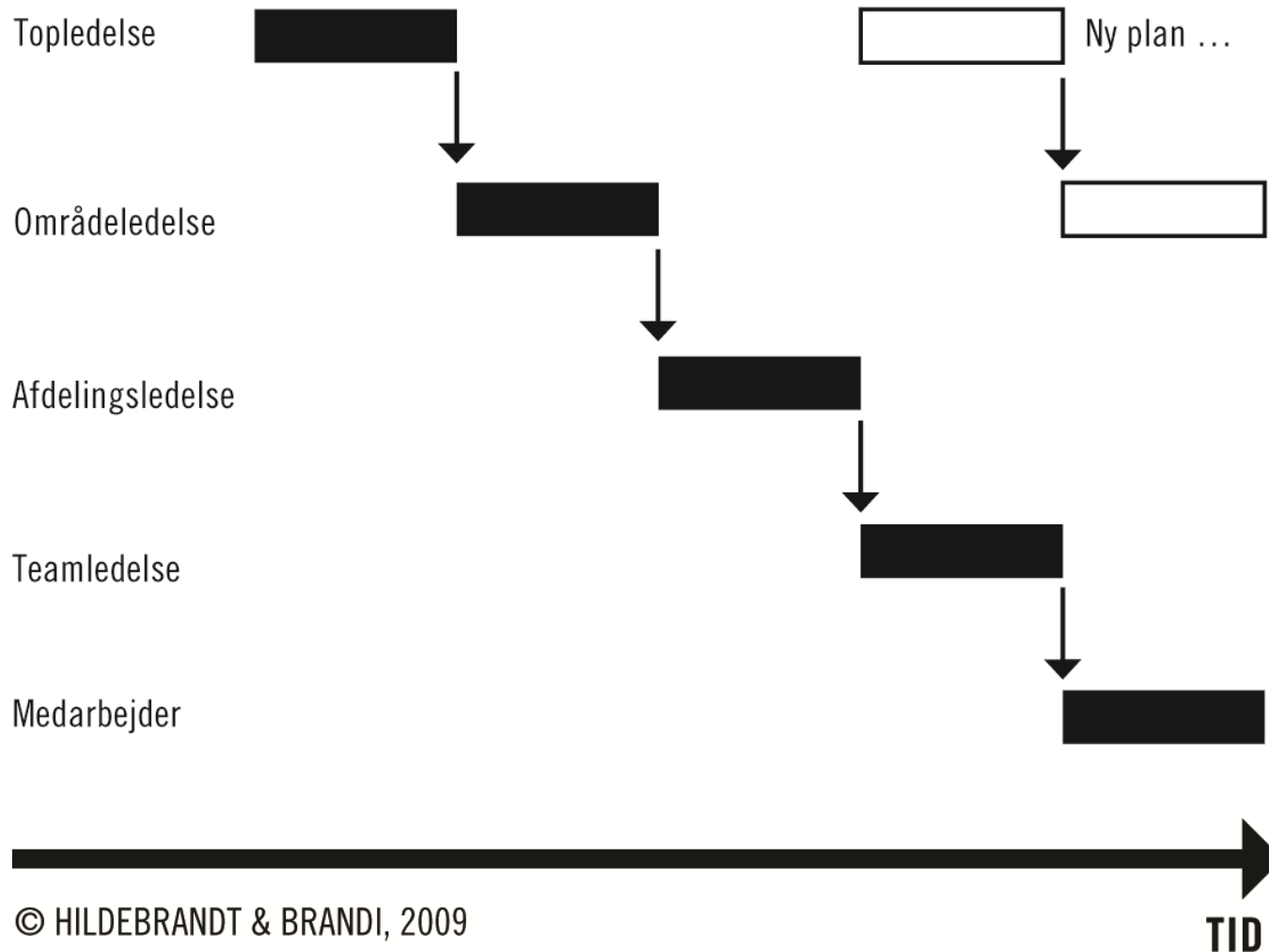
- Hvad skal resultatet af forandringen være?
- Hvad er det, der er vigtigt ledelsesmæssigt i den pågældende forandring?
- Hvilket approach skal man vælge?
- Hvad er rammerne for forandringen?
- Hvor meget commitment er der behov for?
- Hvor findes energien?

Forandringsstrategierne roll-over, roll-out og roll-with



© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

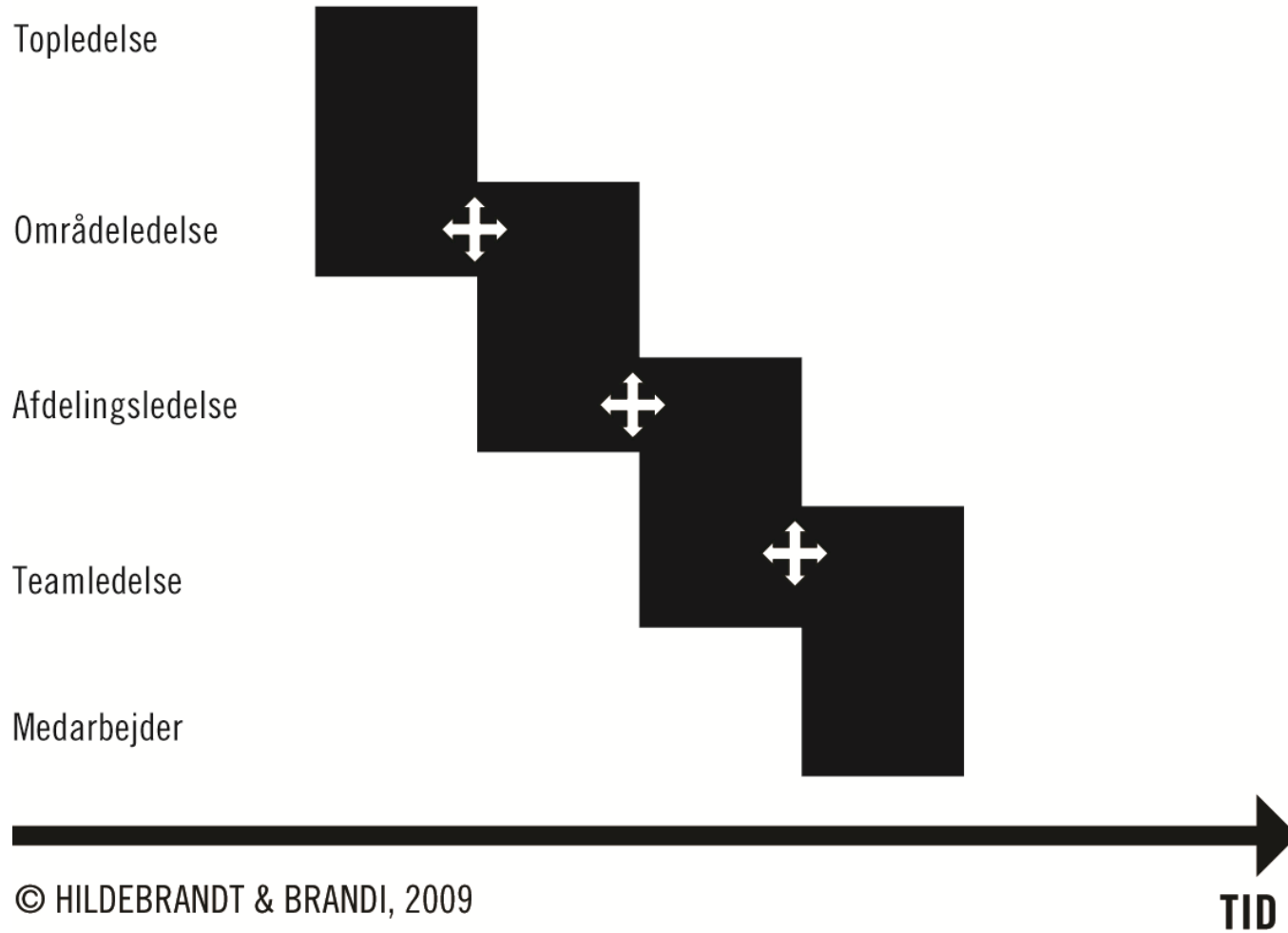
Forandringspendulet – tidszoner i forandringsledelse



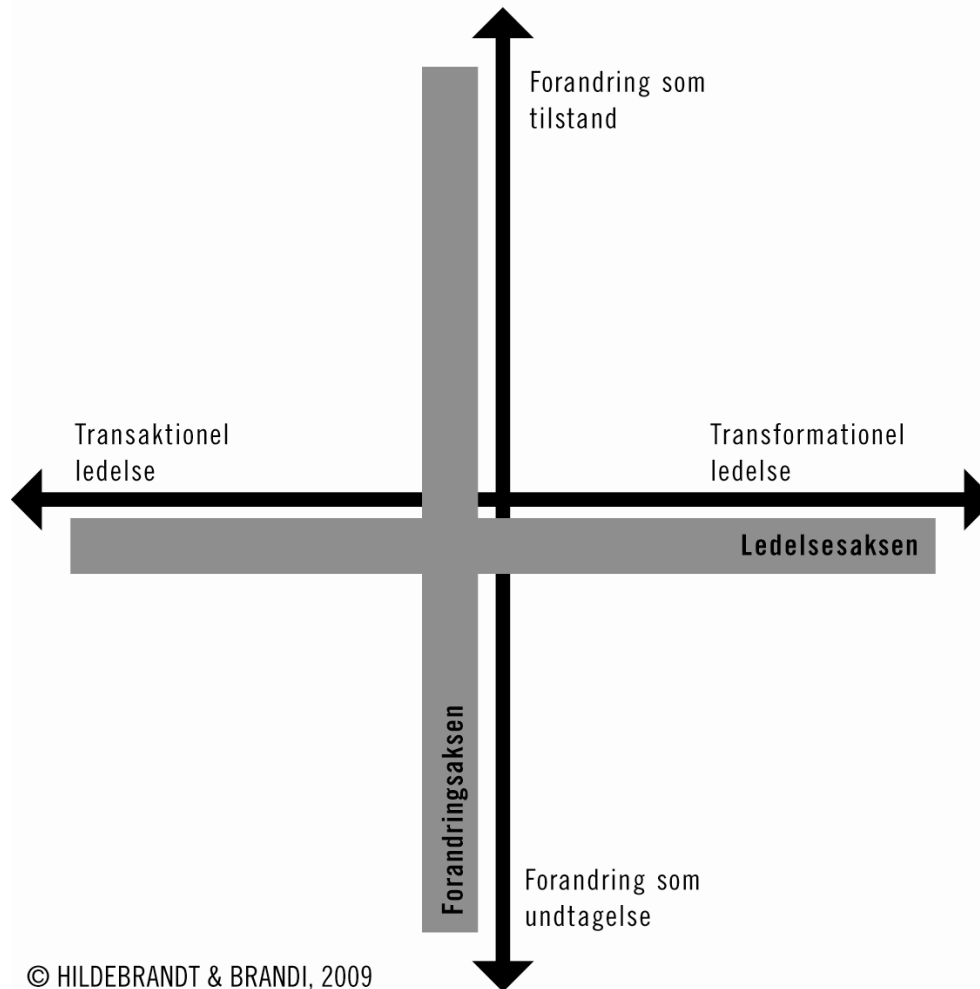
© HILDEBRANDT & BRANDI, 2009

TID

Forandringspendulet svinger ind



Udviklingsmodellen



DEN TRANSAKTIONELLE LEDER

Orienteret mod opgaven og effektiv opgaveløsning.

Begrunder sin ledelsesstil i behovet om at få jobbet udført.

Naturlig orientering mod kortsigtede mål, den umiddelbare resultatskabelse og hårde data.

Svømmer i daglige opgaver og er detaljeorienteret.

Fokuserer på taktiske temaer i virksomheden.

Instrumentaliserer medarbejderrelationer, belønner og tyer til medarbejderens selvinteresse.

Medarbejderen følger og udfylder rolleforventninger ved at arbejde effektivt inden for eksisterende strukturer – for at realisere ressourcepotentialer.

Støtter eksisterende systemer og strukturer, som forstærker virksomhedens bundlinje.

DEN TRANSFORMATIONELLE LEDER

Orienteret mod hele virksomheden som sådan.

Begrunder sin ledelsesstil i behovet for at skabe mening og skabe virksomhedens sammenhæng.

Demonstrerer en urokkelig evne til at tage langsigtede beslutninger uden at gå på kompromis med menneskelige værdier og principper.

Gennemgår daglige opgaver og er visionsorienteret.

Fokuserer på missioner og strategier for at opnå dem.

Ser medarbejderen som et mål i sig selv, der skal lære nye ting, og tyer til medarbejderens 'bedre selv' snarere end 'dagligdags-selv'.

Designer og redesigner jobs for at gøre dem meningsfulde og udfordrende – og for at realisere det menneskelige potentiale.

Afstemmer interne strukturer og systemer, så de forstærker overordnede og overskydende værdier og mål.

”

Vil du bygge et skib, så saml ikke folkene sammen til at hente tømmer, tilvirke værktøjer eller uddelegere opgaver – lær dem længslen efter det åbne hav

Antoine De Saint-Exupéry fra: "La Citadelle" (1948),
oversat til "Citadellet" (dansk, 1951).



Længsel

Passion og nogen struktur

Forpligtende fællesskaber

Læringsmiljøer og udviklingsarenaer

Lederen med den gode intention

”

Mennesket flyttes ikke af
begivenheder, men af deres
fortolkninger af disse

Epictetus (Ἐπικτήτος). Græsk Stoisk filosof, AD 55 – AD 135

SKABELSE AF ORGANISATORISK BEREDSKAB TIL HANDLING

1. Kommuniker strategien.
2. Skab forståelse for hvilke forandringer strategien medfører og forandringens konsekvenser.
3. Skab sammenhæng mellem forandringen på forskellige organisatoriske niveauer.
4. Kommuniker og forklar "hvorfor, hvad og hvordan" i forandringsprocessen.
5. Vær proaktiv i håndteringen af relationer til interne og eksterne interessenter.
6. Beløn og anerkend dem, der støtter forandringen.
7. Reducér flertydighed, usikkerhed og kompleksitet.
8. Tænk langsigtet og i helheder.
9. Byg kompetencer og vis tillid til medarbejderne om at møde forandringens udfordringer.
10. Involver og opmuntr medarbejderne til forandringsvillighed og ændret adfærd.

FORANDRINGSKOMPETENCER

Læringskompetence:

Evnen til at tilegne sig viden og omforme den til værdiskabende handling

Forandringskompetence:

Evnen og viljen til at flytte sig mentalt, fysisk og rollemæssigt; iværksættelse.

Relationskompetence:

Netværksskabelse og evne til at håndtere diversitet; kulturel rummelighed.

Meningskompetence:

Evnen til individuelt og kollektivt at kunne se, skabe og dele mening; egen identitet og eget fokus står klart

FORANDRINGENS VANER

- Lederen anvender 80 procent af tiden på at skabe længsel, miljøer og tillid.
- Medarbejderen er drevet af en længsel, som er i harmoni med virksomhedens formål.
- Medarbejderne får og tager ansvar.
- Medarbejderen er drevet af indre mål og skal inspireres til udfoldelse af sit eget potentiale.
- Ledere skal lede det, der fører til de økonomiske resultater.
- Ledere skaber energi og sikrer nogen struktur.
- Ledere skal skabe grundlaget for den relevante planlægning.
- Ledere leder viden.
- Ledere nedbryder grænser og opbygger netværk og miljøer.
- Ledere skal skabe organisationer, som er værdige til medarbejdernes fulde engagement.
- Lederen ved, hvad der er vejen frem, og viser retningen.



Tak !

Har du læst www.ledelsemandag.dk
Tilmeld dig. Det er gratis.

sb@hildebrandtbrandi.com
www.hildebrandtbrandi.com

Hildebrandt & Brandi