

HD i organisation og ledelse
23. oktober 2007
Strategi

Forelæser: Jeppe Gustavson

Dagsorden: Strategisk udvikling gennem fornyelse og innovation.

Gruppeopgave:

Diskuter mulighederne for at forbedre din organisations konkurrenceevne gennem fornyelse og radikale innovationer (i det du forudsætter, at tuning og løbende forbedringer ikke er nok).

Man skal fornye og innovere sig til varige konkurrencefordele. Dette er overskriften. Typer af udvikling kan ses i G. Hamel figur. Afslutningen af de løbende forbedringers tid. Man kan ikke "leane" sig til flere varige forbedringer. Man skal redefinere den måde som virksomheden skaber værdi på.

Business concept innovation, bedre, billigere og hurtigere er ikke længere nok. Vi fik ikke velfærd og frihed, men bureaukrati, styresystemer og performancemålinger, endeløse rækker af møder og udredninger.

Sotre virksomheder må kæmpe for at overleve – aldrig har det betydet mindre at være veletableret. Fantasi er den nye kraft – helt nye spillere er på vej ind på banen. De revolutionære skærer ikke 5% af omkostningerne, de sprænger koncepterne og udvikler nye. De revolutionære virksomheder frigør ikke værdi, men skaber ny værdi. Du er nødt til at være nytænkende for at overleve. Der er en ny revolution i gang.

Kernen er, at de nye virksomheder ikke "tuner" organisationen længere. Så snart man er i en fase, hvor man skaber løbende forbedringer, skal virksomheden droppe dette forretningsområde og dermed skabe innovation i stedet for.

2 centrale nøglebegreber:

1. Exploration = udforske og opdage (innovation)
2. Exploitation = udnytte og forbedre.

I Mintzberg forstand, så lægges der særlig vægt på at udnytte og forbedre. Man frigør værdi som allerede er skabt. Riskjær er ekspert i at tune processerne og sætte gang i en værdiskabelsesproces. Hvis alle malker koen, bliver margin for profit mindre og mindre.

Virksomhederne skal i de kommende år gå endnu videre for at tilfredsstille aktionærene (eller skatteyderne). Samtidig øges kravene på de andre arenaer. Det giver øget kompleksitet og øgede omkostninger. Hvor ligger grænsen, hvor udbyttet af nye effektiviseringstiltag aftager. Lean er en driftstuner – primært. For organisationer, der er nået grænsen, er det som "at presse blod ud af en sten".

Organisationer der nærmer sig grænsen har ikke brug for flere effektiviseringer – de har brug for nytænkning. Radikal nytænkning er endnu mere udfordrende end det var at skabe kvalitetsbevidsthed i de gamle organisationer ved starten af kvalitetsbølgen.

Hvor mange flere omkostningsreduktioner kan din organisation vride ud af den eksisterende model. Er din organisation truet af ”nye revolutionære”?

FBE har kun fokus på tuning og styring af virksomheden. Der er ikke plads til radikale idéer og innovative tanker. Det vil derfor være sværere at fastholde og tiltrække dygtige medarbejdere i organisationen fremover, da det ikke er så sjovt at være i en drifts virksomhed.

Forandringspresset skaber en middelmådig eller dårlig samlet opgaveløsning i virksomheden. Der er dårlig udnyttelse af medarbejdere, dårligt arbejds- og læringsmiljø for medarbejdere og utilstrækkelig organisatorisk læring.

Hovedkvarter og mellemledere kan have store arbejdsbyrder og meget pressede arbejds-situationer, MEN er det de rigtige opgaver de udfører?

- Fokus på administration og procedurer.
- Luftkasteller
- Stridigheder mellem enheder og subkulturer
- Brandslukning
- Drift, drift og drift
- Bortforklaringer og syndebugke
- Rapporter og analyser som ikke modsvarer værdiskabelsens udfordringer
- Forgæves forsøg.

Dilemma mellem dødsspiral, langsom død, turn around med fokusering og kraftige omkostningsreduktioner samt fornyelse og radikal forandring.

Langsom død (Quinn og Kolind)

Strategianalyser skal ikke baseres på allerede kendt stof, men af helt anderledes tanker og muligheder som rokker ved vores hverdagsopfattelse.

Kolind Kuren

The second cycle – hvordan ser din test ud? Testen passer bedre til nogle organisationer end andre. Kolind tester op imod et ideal fra rød til grøn. Der skal være en mening – mening er nøglen.

Mentale modeller for forholdet mellem virksomhed og individ indenfor partnerskab. Kompetencerne skal beholdes i virksomheden.

Dødsspiralen omhandler ”Don´t rock the boat” kulturen. Organisationen benægter ændringsbehov og at der er nogen som har set behovet for ændringer. Det er svært at føre en debat i organisationen og energien fokuseres på at bringe ro over feltet.

Er "Don't rock the boat" den primære ledelsesfilosofi i FBE? Eller no punishment... Der er stor tørst i FBE efter visioner og en stærk leder som sætter retningen. Nogen skal turde gøre noget.

Nogle vælger at drukne sig i arbejde og nogle oplever udbrændthed, især i det offentlige. Man gider kun at arbejde fra 8 til 16 (ligesom Mia og Marianne). Andre vælger at lave en aktiv exit (Kasper og Johan). Men kan en sådan udvikling vendes??