

Ledelse af forandring og forretningstransformationer

6. april 2017

Dansk Change Management Konference 2017

v. Anne Marie Jess Hansen, Vicedirektør, Forretningsløsninger, ATP

IT PROJEKTRÅDET



Rådsmedlem, Statens it-projektråd

Ph.d., Ekstern lektor, CBS

am@atp.dk, [linkedin.com/in/annemariejesshansen](https://www.linkedin.com/in/annemariejesshansen)

Strategieksekverering?!



Mit afsæt for ph.d.'en var en empirisk undren:

- Hvad er det egentlig, de gør, de der topchefer, når de laver strategi?
- Og hvorfor gør de det sådan?

The logo for Deloitte, featuring the word "Deloitte" in a bold, blue, sans-serif font with a small green dot at the end of the period.

Trainee/Management konsulent, 1992-1995

The logo for Danisco, featuring a stylized blue square icon to the left of the word "DANISCO" in a bold, blue, sans-serif font.

Investor Relations Manager, 1995-1998
Erhvervs ph.d., 1998-2002

Strategi: som plan

Formål	Fra A → B
Tilgang	Lineær, sekventiel
Kritisk faktor	Analyse

Strategi: som proces



Fra **A** → **B**
(men med accept af, at B ændrer sig over tid)



Kompleks, responsiv proces



Adfærd

*” Yes, there are many ways of going to Rome.
But that is assuming Rome is the right destination
– and of that we can never be 100% sure...”*

Medlem af Danisco's koncerndirektion

Erkendelse: strategi foregår i parallel-universer...

Det rationelle univers (økonomen)



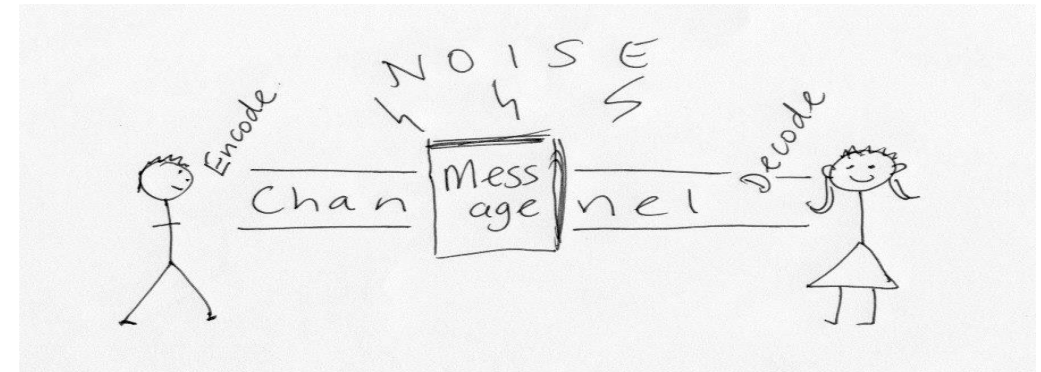
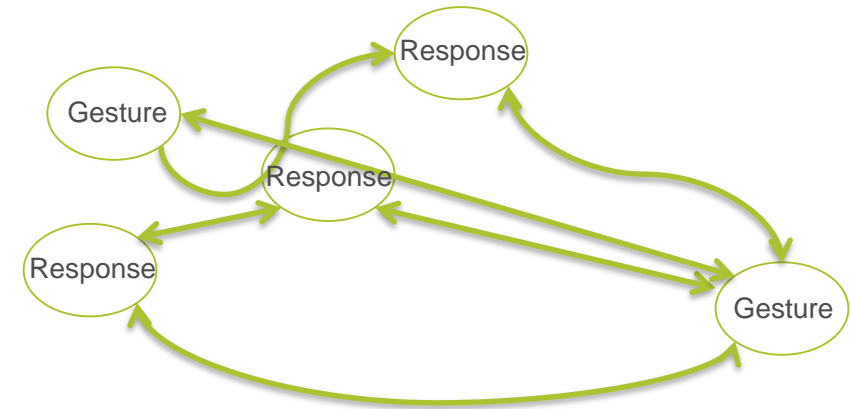
- Formulering af strategi



- Spredning (diffusion)
- Implementering



Adfærdsuniverset (sociologen)



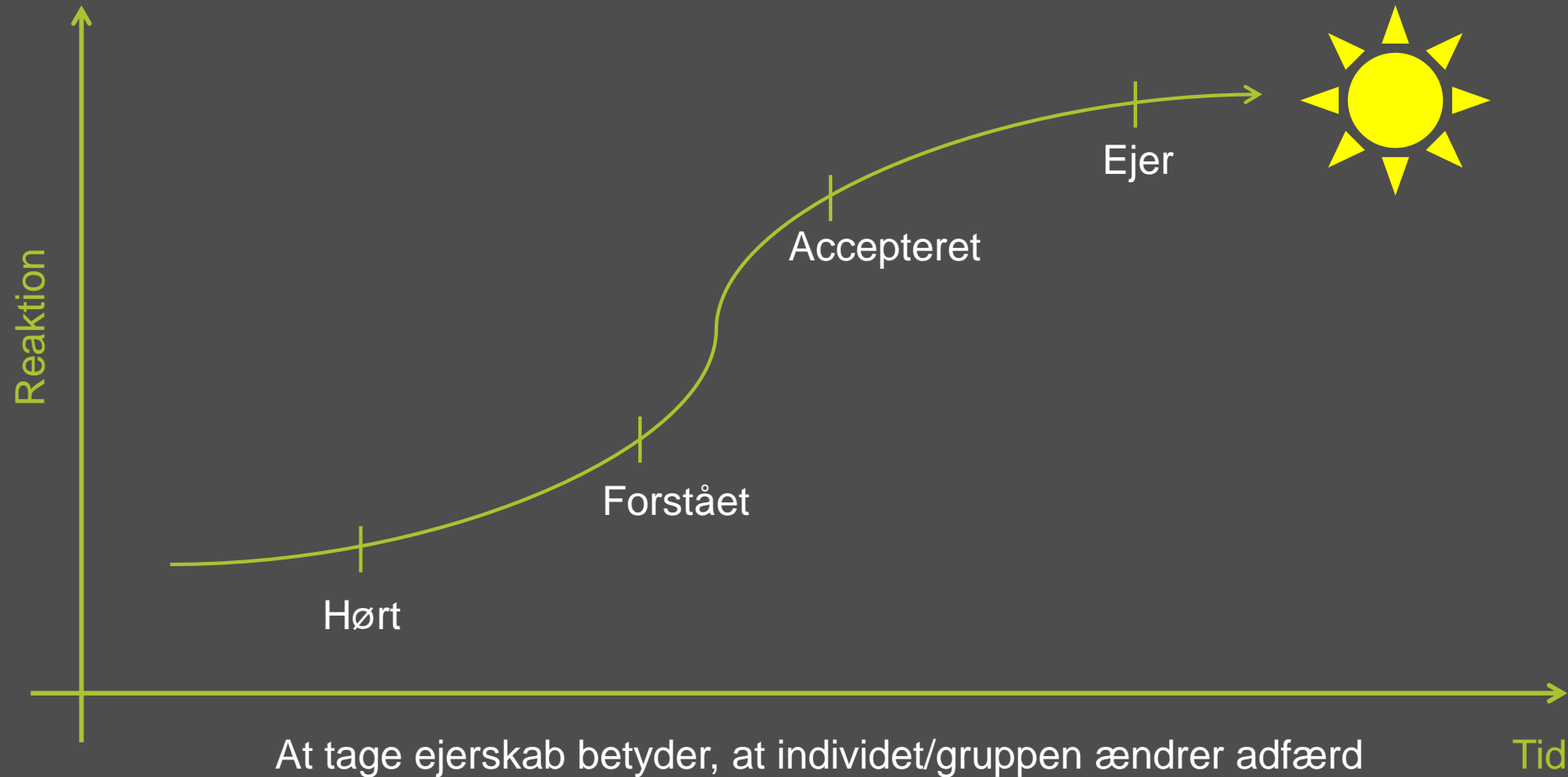
Strategilitteraturens **80/20** betyder overvægt på strategi-som-plan

”My behaviorally oriented strategy friends and I used to joke that you could always tell if a case had been written by Mike Porter [Michael E. Porter]: It didn’t have any people in it...”

Professor Donald C. Hambrick

80/20

Strategi som proces = forandringsledelse



Hvordan forandrer man andres adfærd?

DET SKAL GIVE MENING!

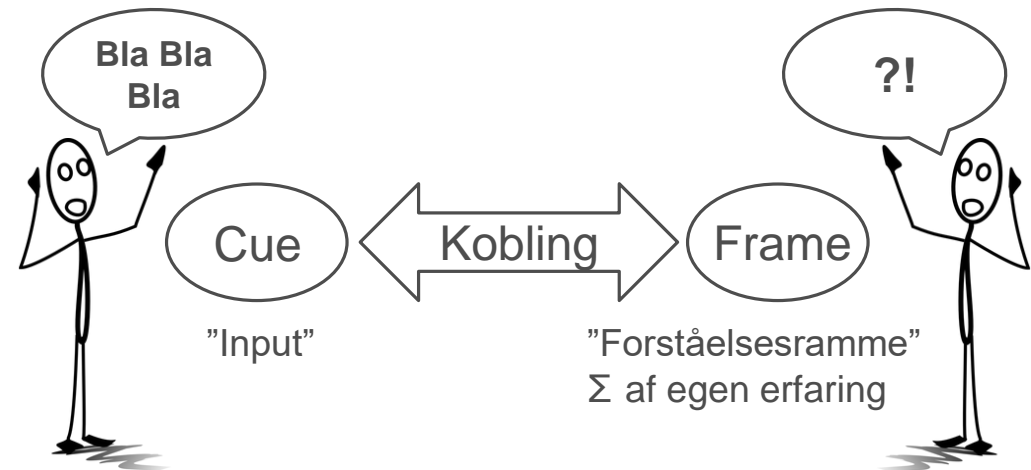
(sagt på dansk: det er ikke nok, at det er ledelsen/chefen, der siger det...)

Meningsdannelse er en proces, som er:

- Social (vi gør det altid med nogen)
- Retrospektiv
- Løbende

Og identitet er centralt for processen

SÅDAN SKABER VI MENING (Karl E. Weick)



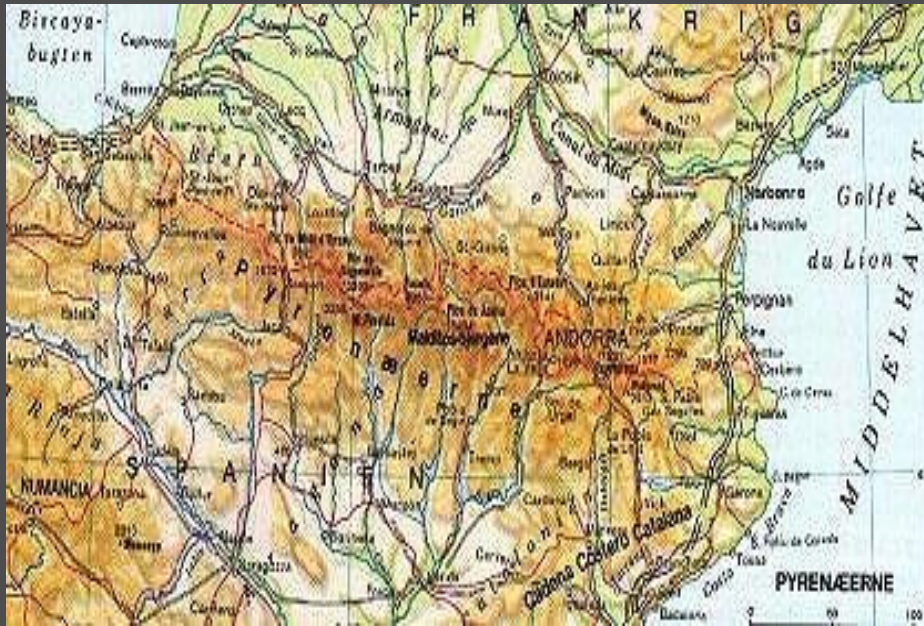
Det enkelte individ skal kunne forbinde et cue med egen forståelsesramme

Hvordan leder man forandring? (hvilke håndtag har vi som ledelse?)

- ÷ Forudse fremtiden (Hockey stick syndrome)
- ÷ Kontrol
- ÷ Leder position (antal stjerner-på-skuldrene)
- ÷ Fokus på analyse
- ÷ Planer med lang tidshorisont

- ✓ Påvirke fremtiden
- ✓ Indflydelse
- ✓ Leder kapacitet (min track record, min stil, min position, mine uddannelser, mit formelle og uformelle netværk, min personlighed)
- ✓ Fokus på handling
- ✓ Agil tilgang (korte aftræk)

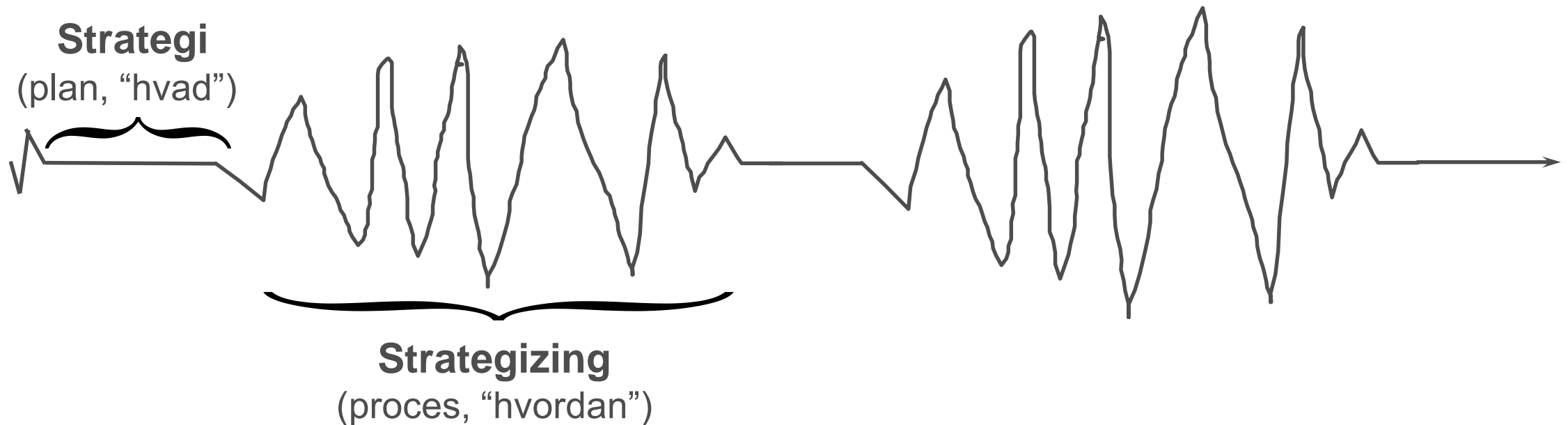
Skal vi så helt droppe strategiplaner?



“In case you’re lost, any old map will do”

Karl E. Weick

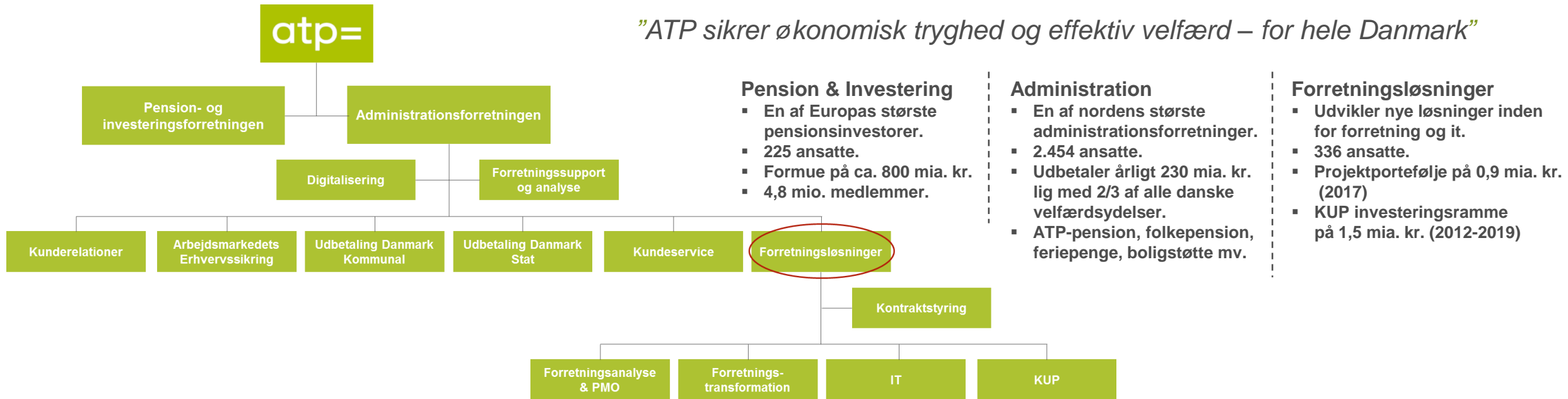
Hvordan ser forretningstransformation ud?



Konklusion:

Plan skaber handling, handling skaber forandring. Overinvester i processen, underinvester i planen...

Hvordan leder jeg den agile transformation i ATP?



Why? Mission: Fasthold og udbyg Administrationsforretningens "License-to-operate"

How?



1. **Gå forrest** og tage egen medicin ("Walk the talk")
2. **Eksperimentér** (Pilotprojekter)
3. **Lær** (Transformationsteam som brobygger ml. forretning og it)
4. **Skalér** (PF 2018-19: 80/20, Agil/Scrumfall | PF 2019: Digital værdikæde)



QUESTIONS?