

ORGANISASJONSUTVIKLING OG ENDRINGSLEDELSE

John Richard Hanssen

Trondheim, 1. april 2014

Danske Bank

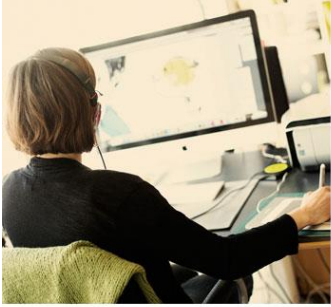
EVRY

 Capgemini
CONSULTING. TECHNOLOGY. OUTSOURCING

 | Center for Transformative Leadership

Abilator





Dagens utgangspunkt

Hvordan forstå de ansattes situasjon og sikre gode endringsprosesser?



En definisjon av personalstrategi

«Systematisk utvikling av bedriftens menneskelige ressurser sett i forhold til overordnede mål og strategier – med fokus på kompetanse, motivasjon og endringsvillighet.»

Banken og Solberg (2002)

Struktur for forelesningen

1. Overordnet ramme (bak-teppe) for å forstå en virksomhet

2. Modell for å forstå en virksomhets verdiskaping

3. Hvordan kan en virksomhets organiseres for å best støtte opp rundt verdiskaping?

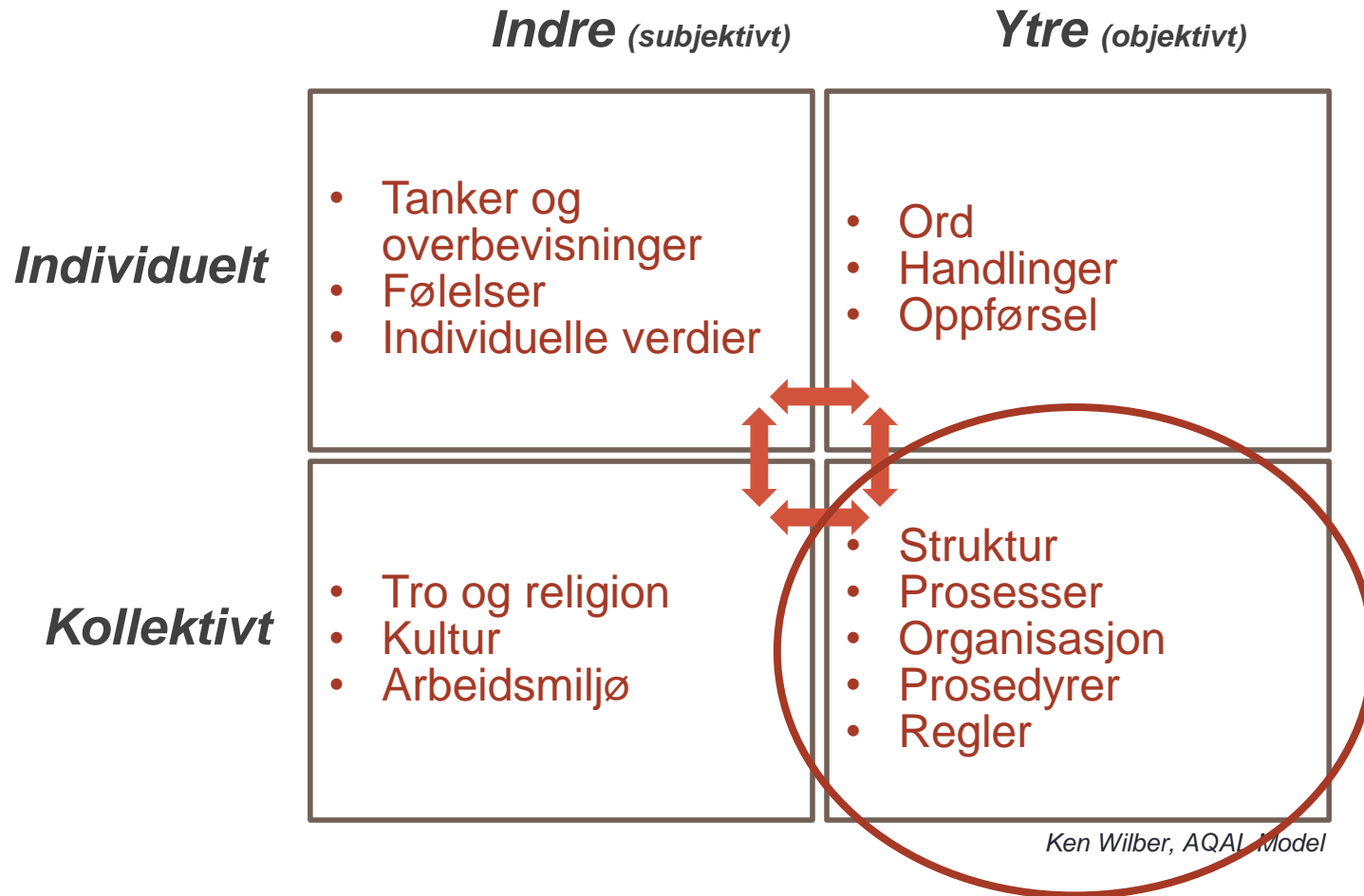
4. Hvordan håndterer vi endringer i en organisasjon?



HELHETLIG FORSTÅELSE AV EN VIRKSOMHET

Hvordan kan vi forstå systemet en virksomhet utgjør – og også selv er en del av?

Integralt perspektiv på en organisasjon



1. Overordnet ramme (bak-teppe) for å forstå en virksomhet

2. Modell for å forstå en virksomhets verdiskaping

3. Hvordan kan en virksomhets organiseres for å best støtte opp rundt verdiskaping?

4. Hvordan håndterer vi endringer i en organisasjon?

VIRKSOMHETENS VERDISKAPING

Hva er virksomhetens berettigelsesgrunnlag?

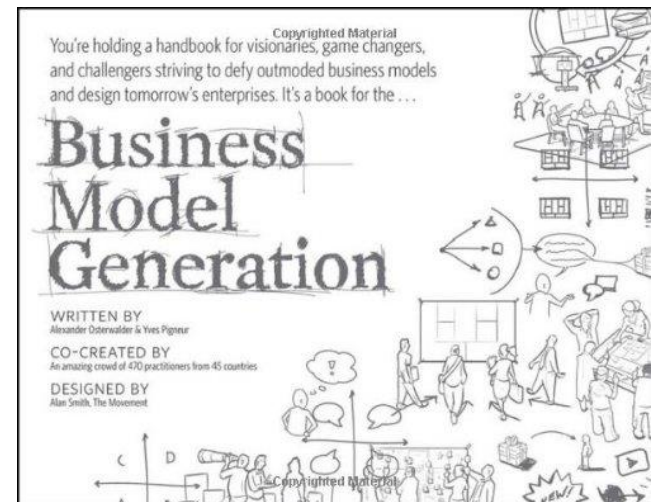
Definition of Business Model

«A business model describes the rationale of how an organization **creates, delivers and capture value**»

Osterwalder & Pigneur (2010)

Business Model Generation

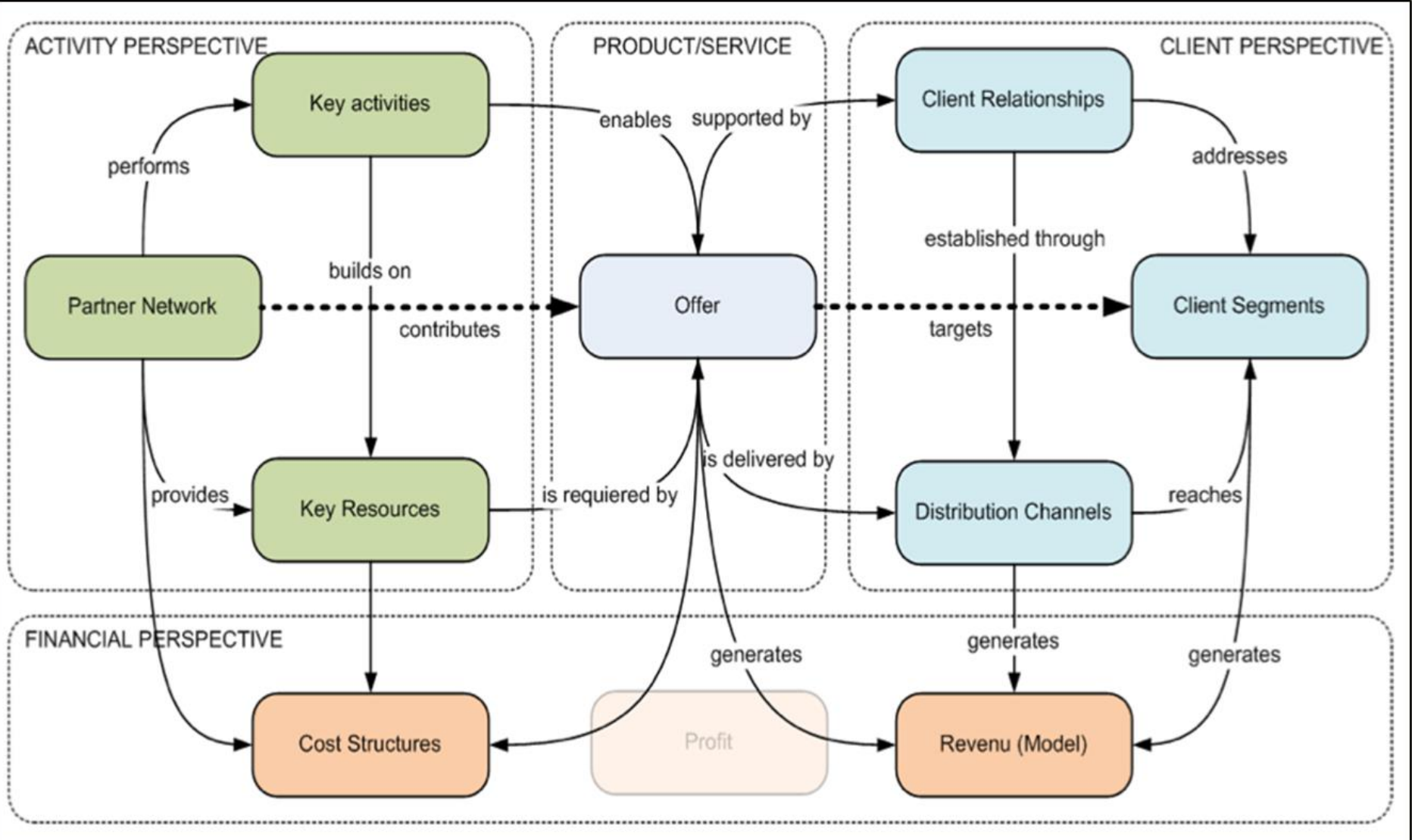
- Et rammeverk for å beskrive, modellere, analysere og kommunisere forretningsmodeller på alle nivåer i en virksomhet
- Brukes «av alle» - alt fra oppstart av nye bedrifter og som en analyse av store offentlige virksomheter.
- Selv erfaring med modellen fra bl.a. Trondheim kommune og gründervirksomhet.
- Både resultatet og dialogen underveis er verdifull.



Business Model Introduction



<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>



Business Model Canvas










- Osterwalder-modellen
- Består av 9 byggeklosser.
- De hjelper deg å kartlegge kundesegmenter, verdiløfte, kanaler, kunderelasjoner, inntektsstrøm, ressurser, kjerneaktiviter, partnere og kostnader.

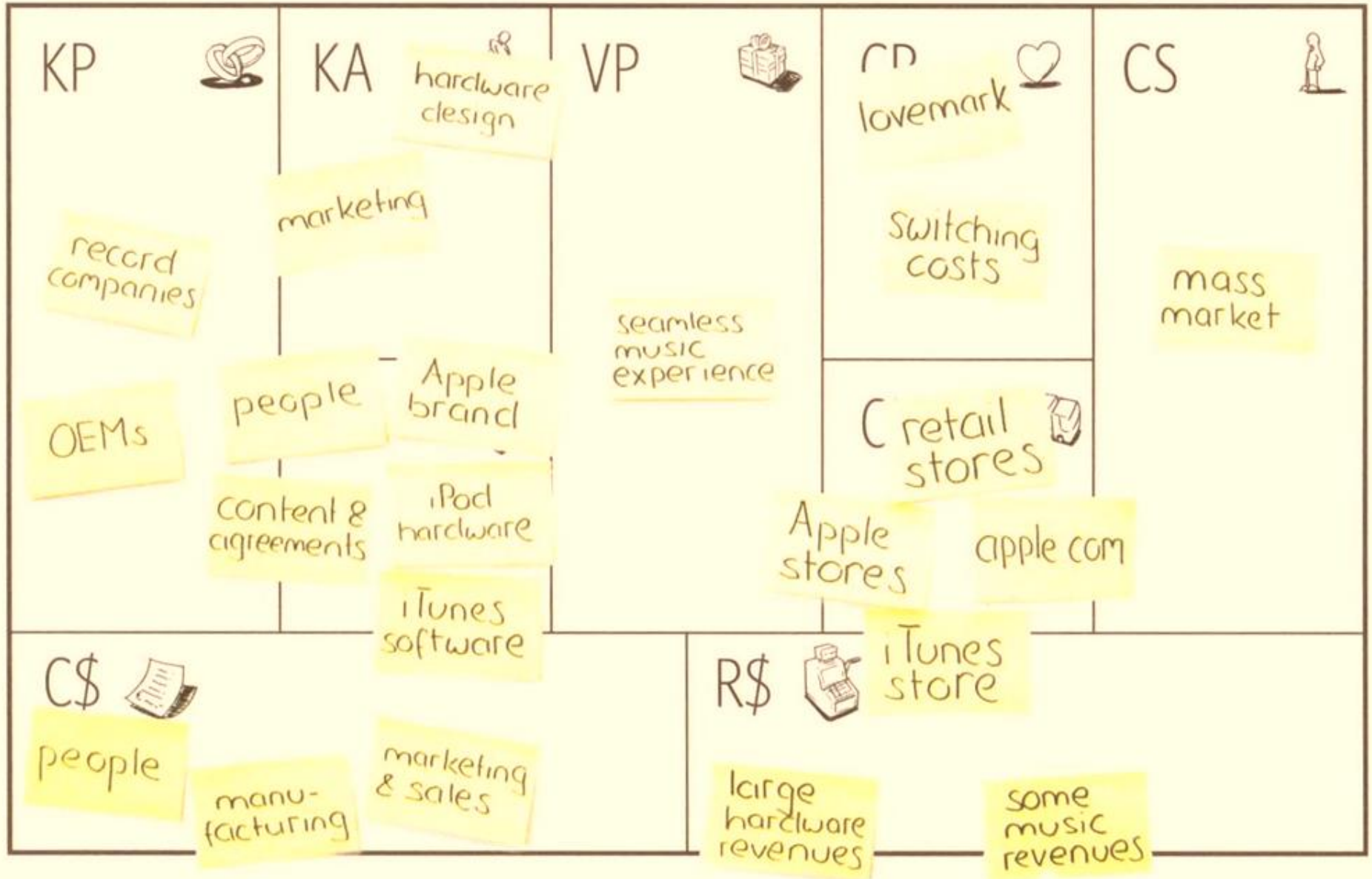
Company
Name:

Date
:

Navn på
bedrift:

Dato
:

<p>8</p> <p><i>Key Partners</i> <i>Partnere</i></p> 	<p>7</p> <p><i>Key Activities</i> <i>Kjerneaktiviteter</i></p> 	<p>2</p> <p><i>Value Propositions</i> <i>Verdiløfte</i></p> 	<p>4</p> <p><i>Customer relationship</i> <i>Kunderelasjon</i></p> 	<p>1</p> <p><i>Customer Segment</i> <i>Kundesegment</i></p> 
	<p>6</p> <p><i>Key Resources</i> <i>Ressurser</i></p> 		<p>3</p> <p><i>Channels</i> <i>Kanaler</i></p> 	
<p>9</p> <p><i>Cost Structure</i> <i>Kostnader</i></p> 		<p>5</p> <p><i>Revenue Streams</i> <i>Inntektsstrøm</i></p> 		



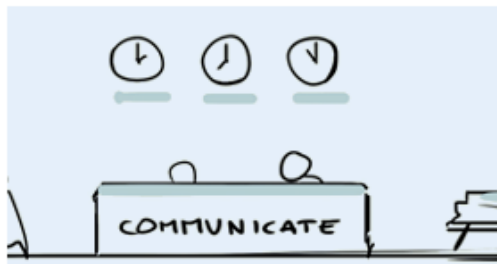


Blurred ift kundefortrolighet 😊

Et eksempel i praksis...

3 Future Companies

We illustrate our vision for the future of the workplace through three future companies: Communicate Blue, Green Movement, and Innovation Orange. Each represents an emerging company model of the future: based on company goals, workforce, and size. These hypothetical companies illustrate future challenges businesses can expect in designing a workplace tailored to their needs, and how they might meet these challenges with clever workplace design, strategy, and products.



Communication Blue

Leading, established, and focused on keeping their best people healthy and productive.



Green Movement

Green Movement 'walks the talk', building a business that delivers a higher quality of life in addition to profits.



Innovation Orange

Quick, flexible, and digital, Innovation Orange exists as much in the cloud as it does on the ground.

Hvordan ser HÅG sin forretningsmodell ut overfor disse tre segmentene? Hva er likt – og ulikt?

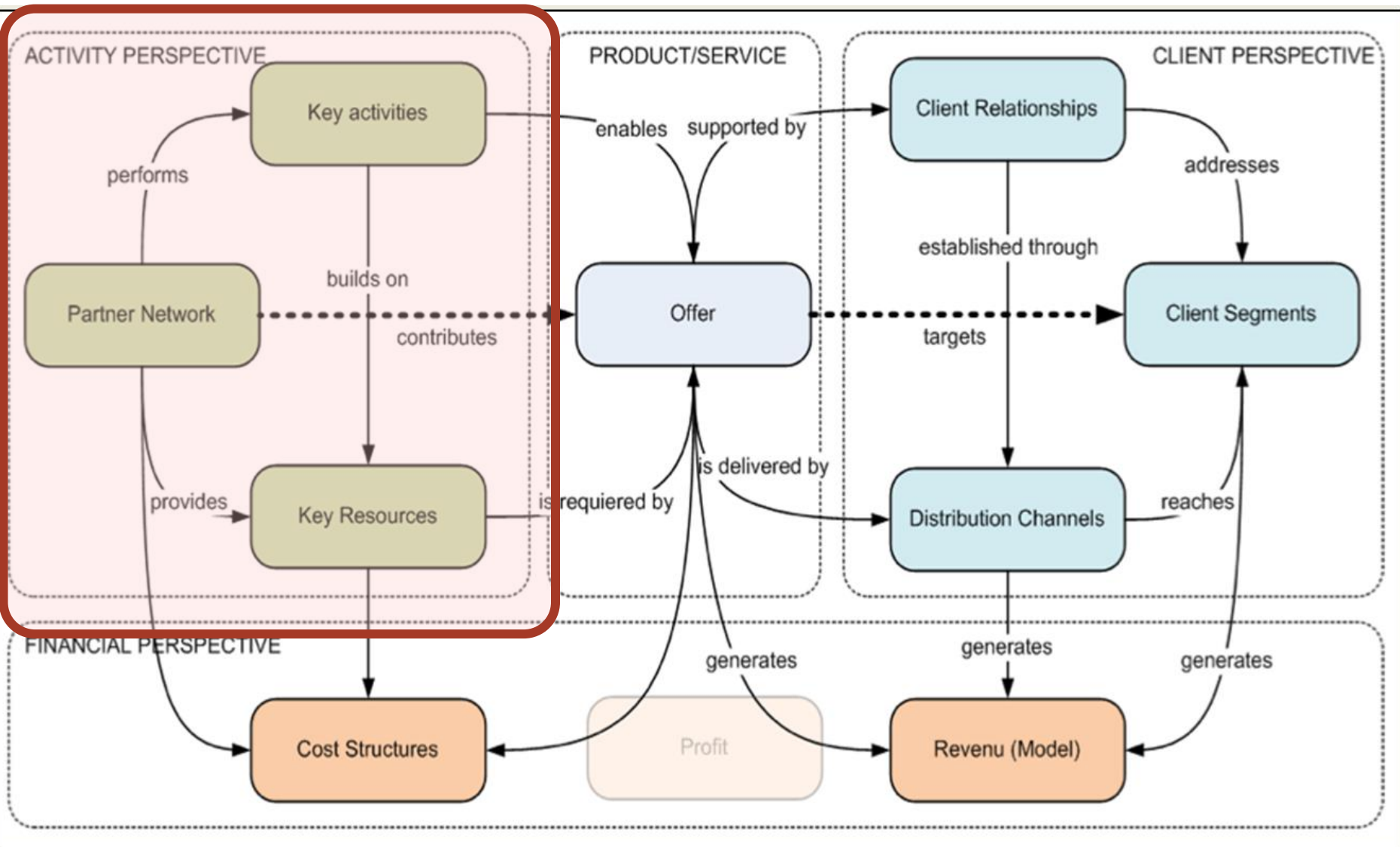


VIRKSOMHETENS ORGANISERING

Hvordan kan organiseringen bidra til at verdiene faktisk skapes?

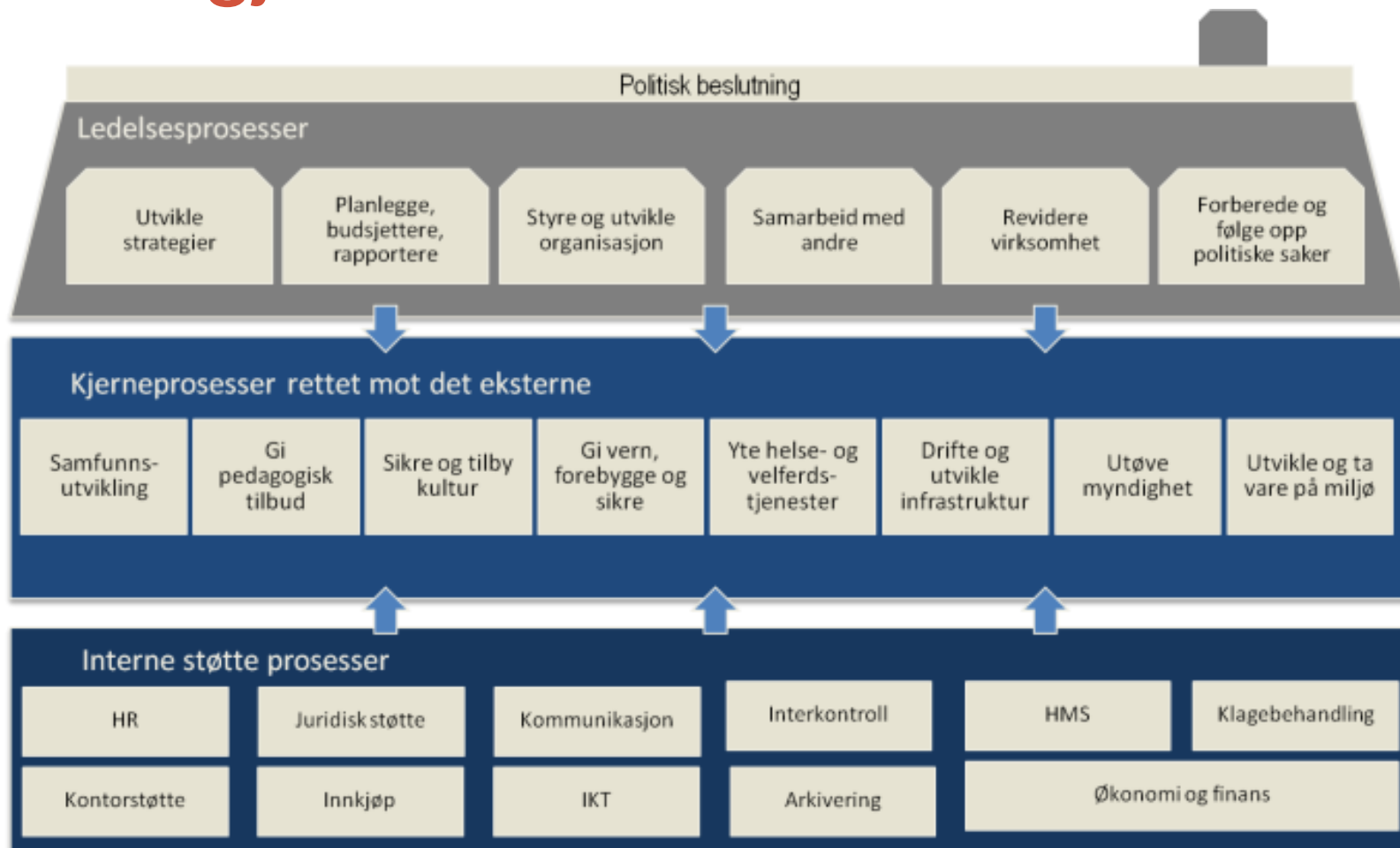
Noen begreper...

- Roller vs. personer
- Arbeidsprosesser/aktivitet vs. leveranse
- Ansatt vs. arbeidssted vs. arbeidsfellesskap
- Partner vs. egne ressurser



...så, hva gjør vi – og hvordan kan vi gjøre dette mest fornuftig?

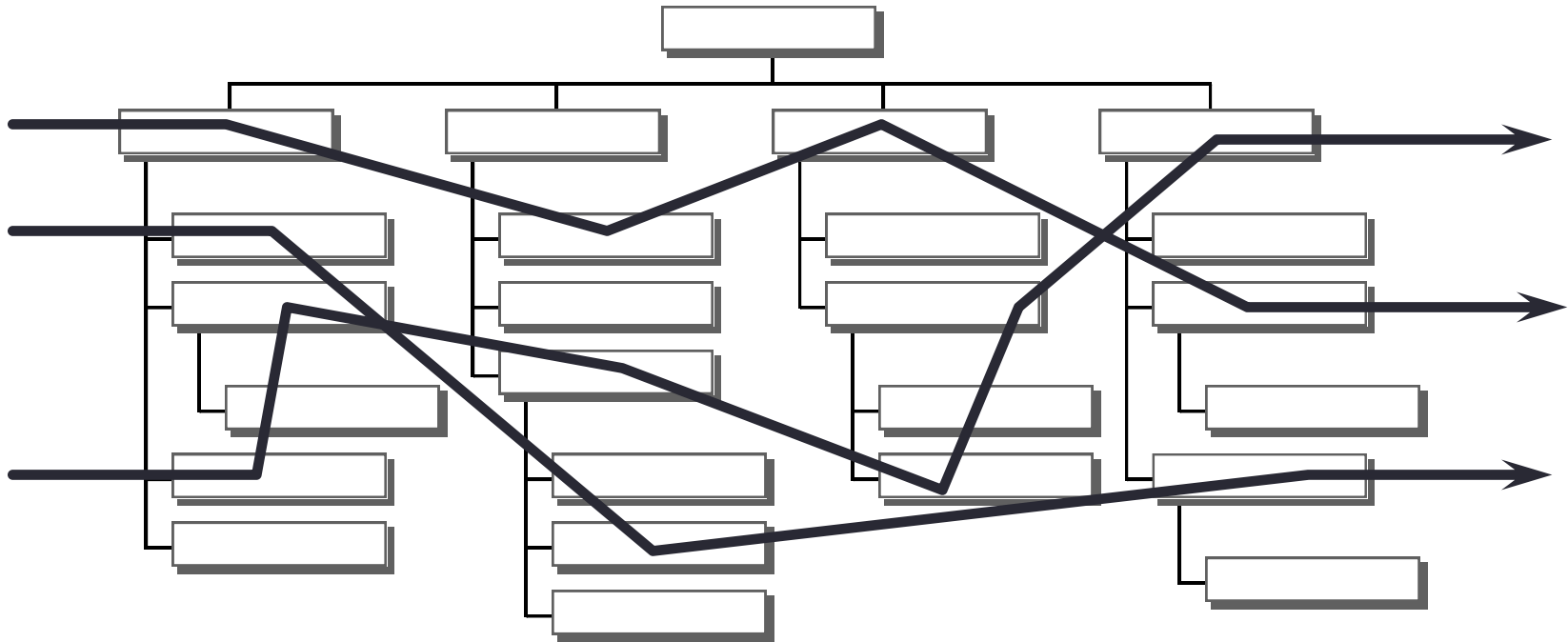
Hva gjør man i en virksomhet?



Hvordan utfører man de ulike aktivitetene?

Arbeidsprosesser går på tvers av organisering

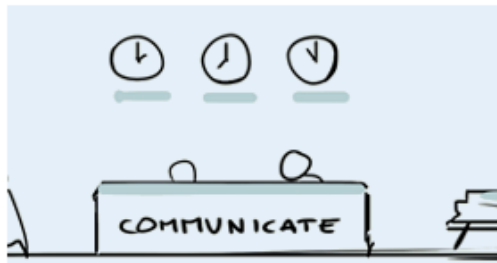
Processes and the organization



Hva gjør man innenfor blå, grønn og oransj?

3 Future Companies

We illustrate our vision for the future of the workplace through three future companies: Communicate Blue, Green Movement, and Innovation Orange. Each represents an emerging company model of the future: based on company goals, workforce, and size. These hypothetical companies illustrate future challenges businesses can expect in designing a workplace tailored to their needs, and how they might meet these challenges with clever workplace design, strategy, and products.



Communication Blue

Leading, established, and focused on keeping their best people healthy and productive.



Green Movement

Green Movement 'walks the talk', building a business that delivers a higher quality of life in addition to profits.

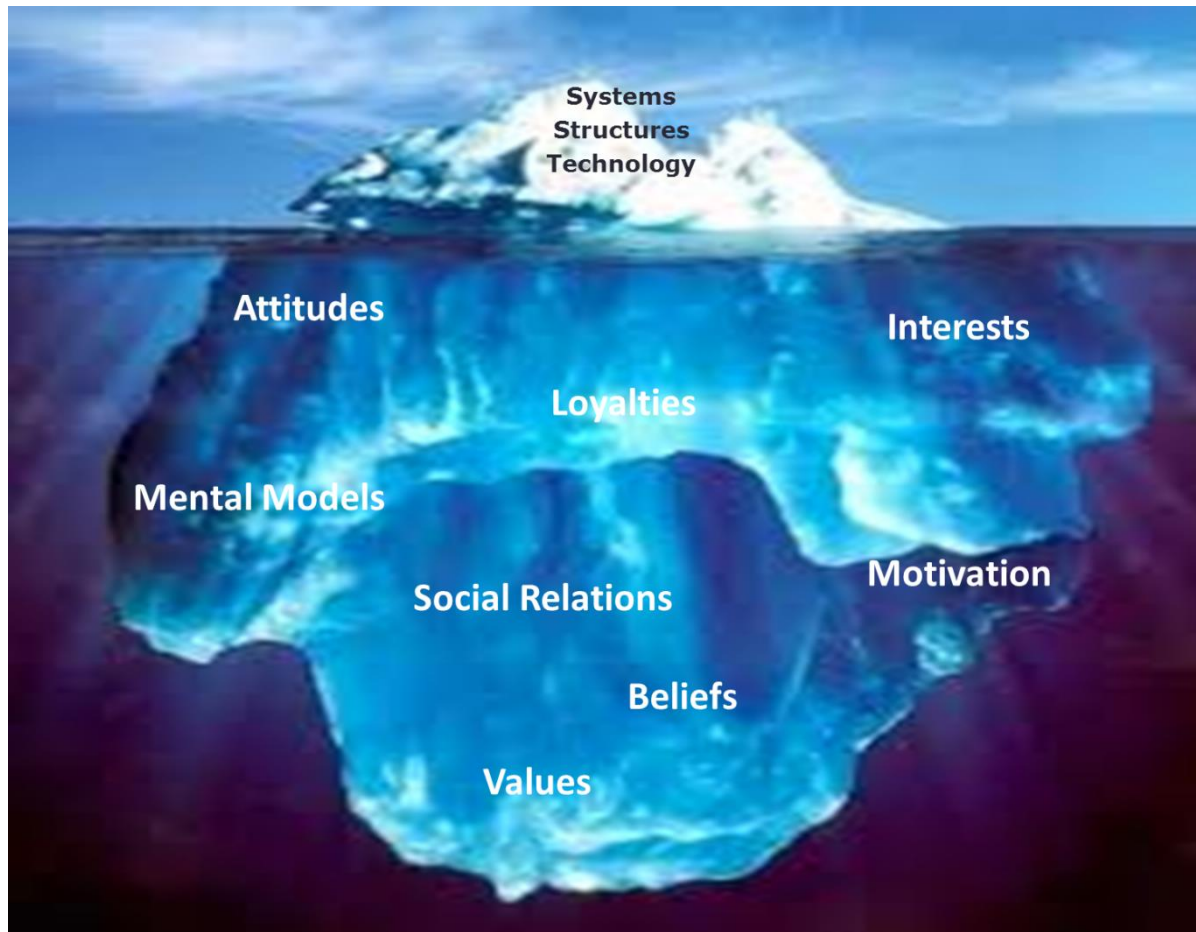


Innovation Orange

Quick, flexible, and digital, Innovation Orange exists as much in the cloud as it does on the ground.

Hvordan kan man tenke seg selve organiseringen?

Prosessforståelse et viktig grunnlag til å kunne forstå hva som endrer seg



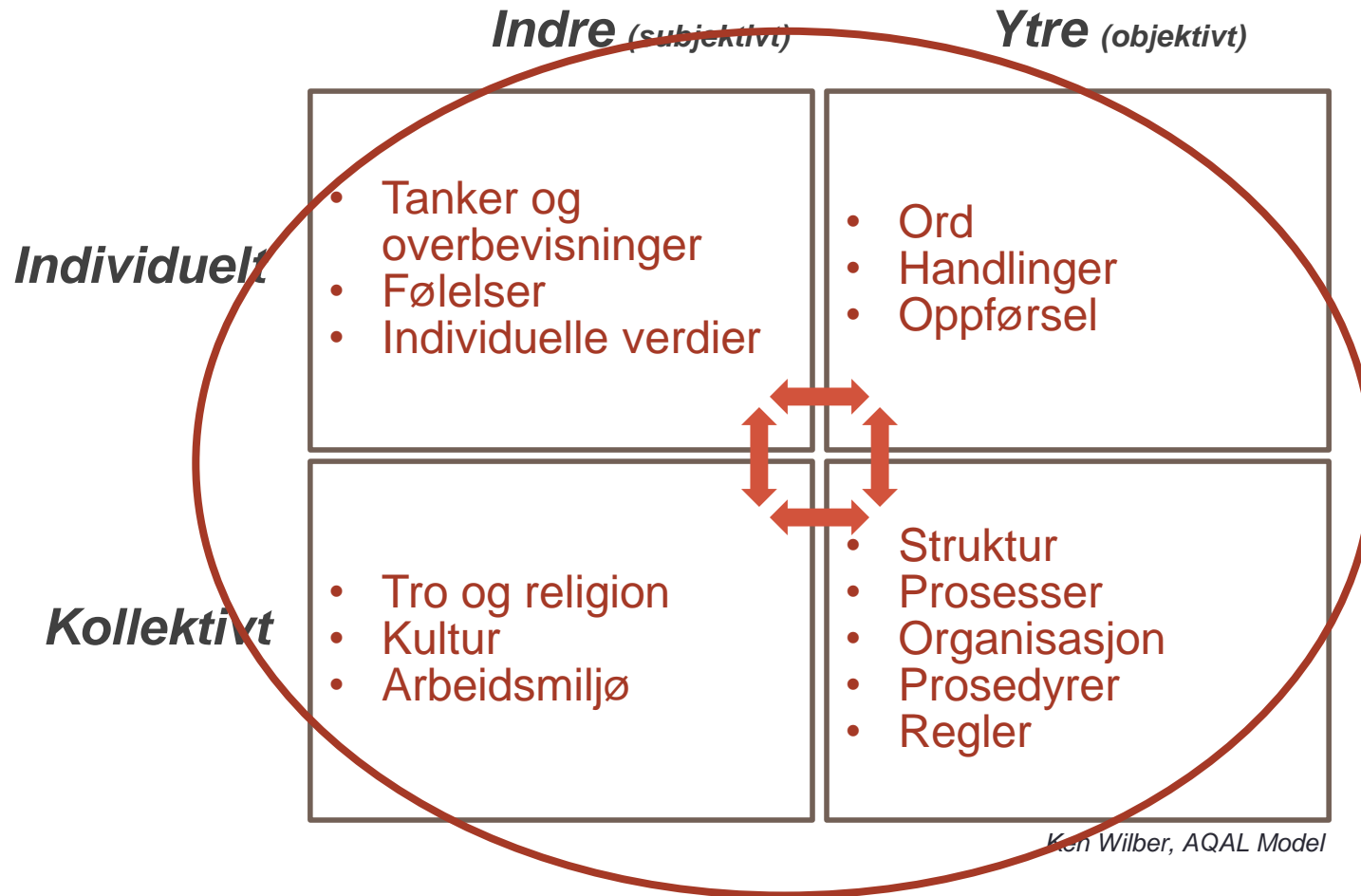
Men for å lykkes må du tenke på hele organisasjonen – og de «hele» menneskene som organisasjonen består av!



ENDRINGSLEDELSE

Hvordan endre når vi er immune mot forandringer?

Integralt perspektiv på en organisasjon



Hva tenker folk ved endringer?

Hvorfor skjer det nå?

Hva er risikoen ved å ikke endre seg?

Hvilke valg har jeg?

Hvis jeg venter lenge nok, går det vekk av seg selv?

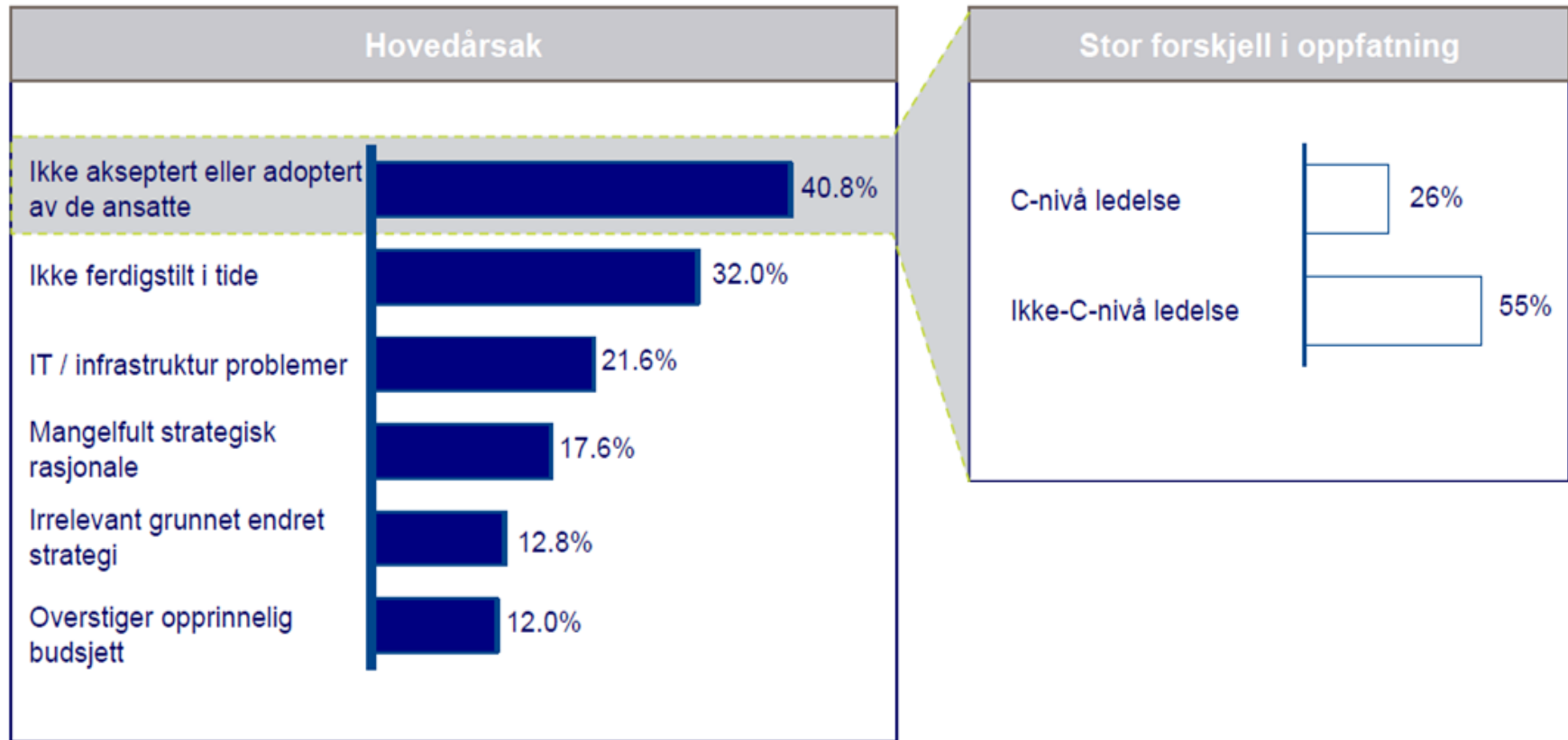
Hva er den gode nyhet?

Hvorfor haster det sånn?

Hva betyr dette for meg?

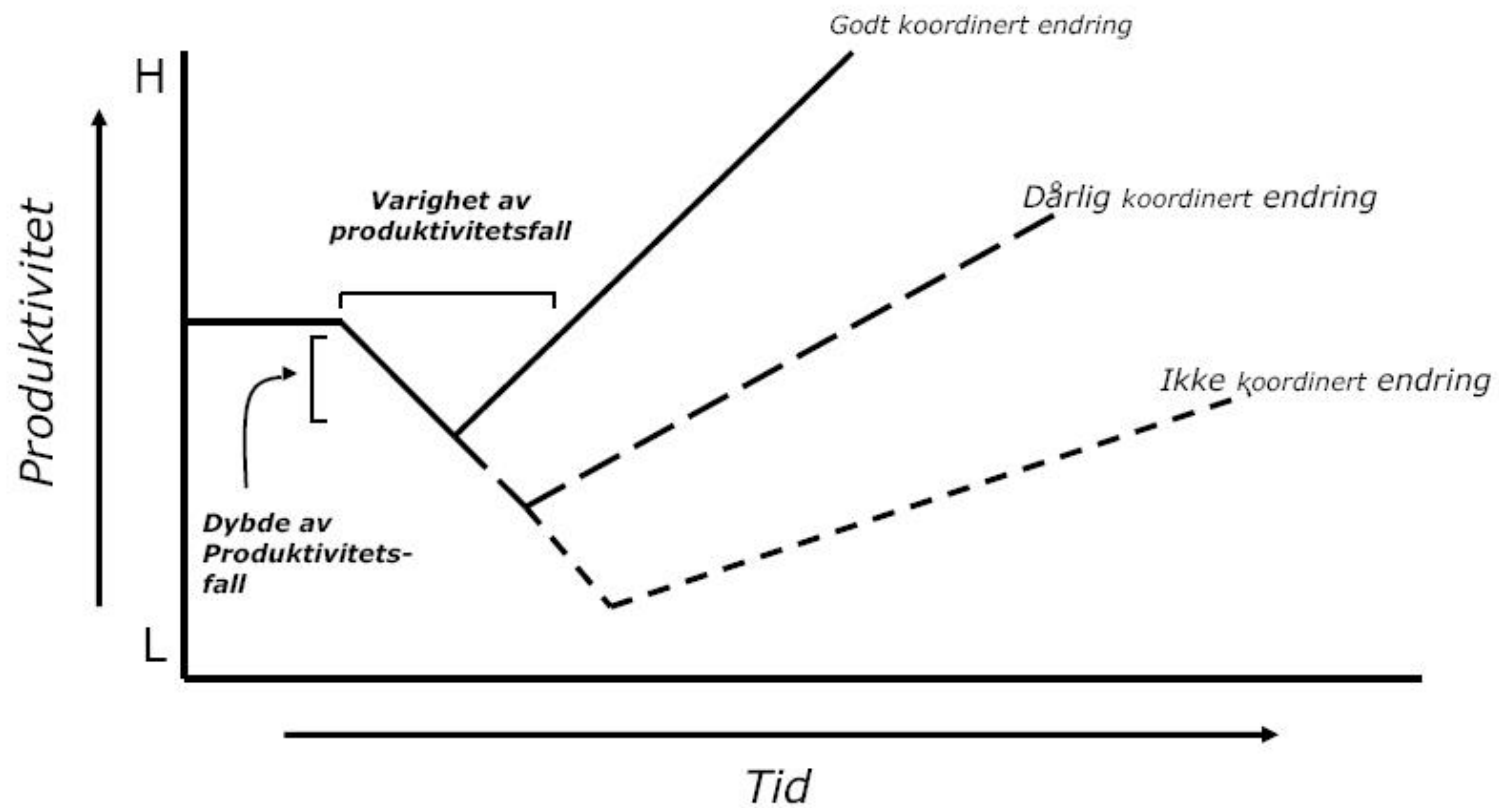


Manglende implementering skyldes ofte lav aksept blant ansatte



Kilde: Capgemini / EIU Business Transformation European Survey

Minimere produktivetsfall



RAMME FOR PRAKTISK ENDRINGSARBEID

ADKAR – en modell for endring

- ❖ A – Awareness – Bevissthet
 - ❖ Bevissthet for endringen og behovet for endring
- ❖ D – Desire - Ønske
 - ❖ Ønske om å støtte og delta i endringen
- ❖ K – Knowledge - Kunnskap
 - ❖ Kunnskap om hvordan gjennomføre endringen
- ❖ A – Ability - Evne
 - ❖ Evne til å ta i bruk ny kunnskap og arbeidsmåter
- ❖ R – Reinforcement - Forankring
 - ❖ Forankring av endringen

CPH → TRD

Bevissthet

- Vise jobb- og studiemuligheter

- Vise kulturtilbud
- Vise naturområder - skimuligheter

Ønske

- Fokus på muligheter i byen
- Vise konkrete stillingsannonser og

- studiemuligheter – mulighet til å prøve noe nytt
- Fokus på flyforbindelser

Kunnskap

- Hjelpe med studiesøknad til NTNU

- Fortelle om hvordan vi kan få flyttehjelp
- Vise trygge økonomiske rammer

Evne

- Mulighet til å bo midlertidig hos familie

- Finne leieleilighet
- Få studieplass

Forankring

- Benytte natur- og kulturtilbud

- Fokus på suksessen ved studie
- Fly ofte "hjem" til Danmark

“However beautiful the strategy,
you should occasionally look at
the results.”

Winston Churchill



Danske

Bank

Irish Migration

- Danske Bank kjøper to irske banker
- Stort migreringsprosjekt over til Danske Banks løsninger/prosesser



- Flytte ressurser fra produksjon til salg
- Etablering av kundesenter i Belfast etter modell fra Danmark

Hovedaktiviteter i endringsledelse

Definere målbildet



Endringsanalyse



Strategi



Plan

HVA ønsker vi å **OPPNÅ**?

HVEM skal gjøre **HVA** anderledes **HVORNÅR** ?

HVORDAN får vi dem til å gjøre det?

PLANLEGG og **GJENNOMFØR** aktivitetene

Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

Kundesentret skal

- Effektivisere kundebehandlingen
- Forbedre kundeopplevelsen
 - Standardisere, fullt kundeoverblikk, profesjonalitet
- Frigjøre tid i filialene til salg
 - Overtar telefonisk og elektronisk kundekontakt fra filialene
- Generere inntekter via mersalg og utgående salg

Kundesentret skal ta I bruk Danske Banks

- Konsept for kundesentre
- Standardiserte verktøy og prosesser
 - Krever at dette dokumenteres I Danmark

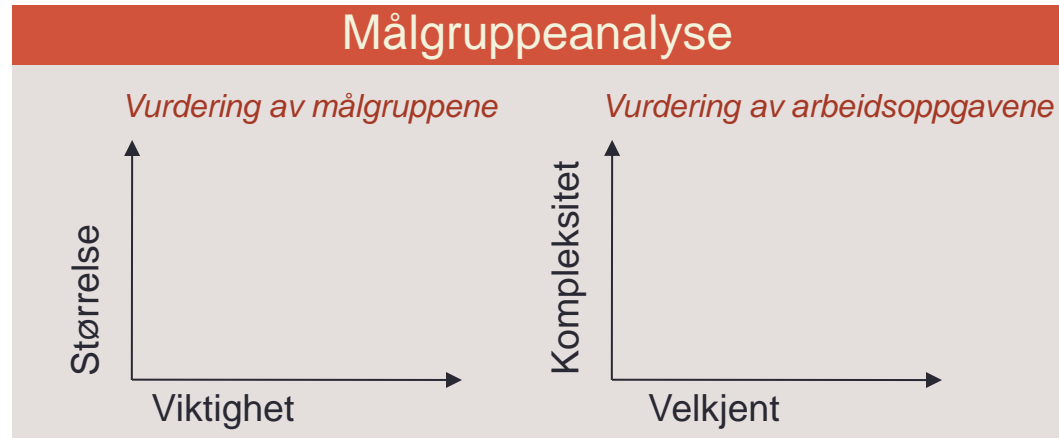
VISJON: Bruk din tid til det som gir verdi !! 😊



Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

Målgrupper	
1.	...
2.	...
3.	...
4.	...
5.	...



Målgruppeanalyse

Vurdering av målgruppenes ____ i dag

Ønske _____ →

Kunnskap _____ →

Evne _____ →

Merk: Lav score krever stor(t) innsats/fokus

Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

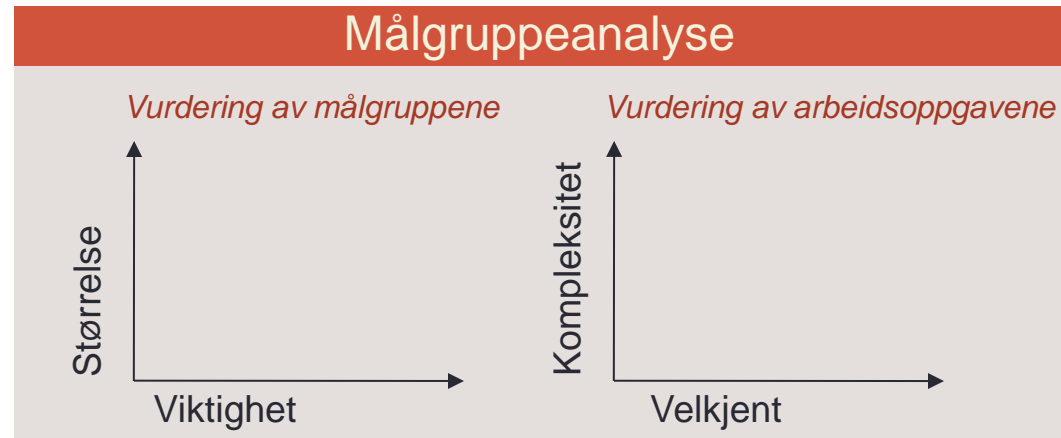
Målgrupper

1. Teamledere i kundesentret
2. Ansatte I kundesentret
 - a) Overflyttet fra filial
 - b) Nyansettelser
3. Filialsjefer
4. Rådgivere I filial
5. Danske medarbeidere I kundesentre
 - a) Deltar I prosjektet
 - b) Deltar ikke I prosjektet

Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

Målgrupper	
1.	Teamledere
2.	Ansatte
a)	Overført
b)	Nyansatte
3.	Filialsjefer
4.	Rådgivere
5.	Danske ansatte
a)	Deltar
b)	Deltar ikke

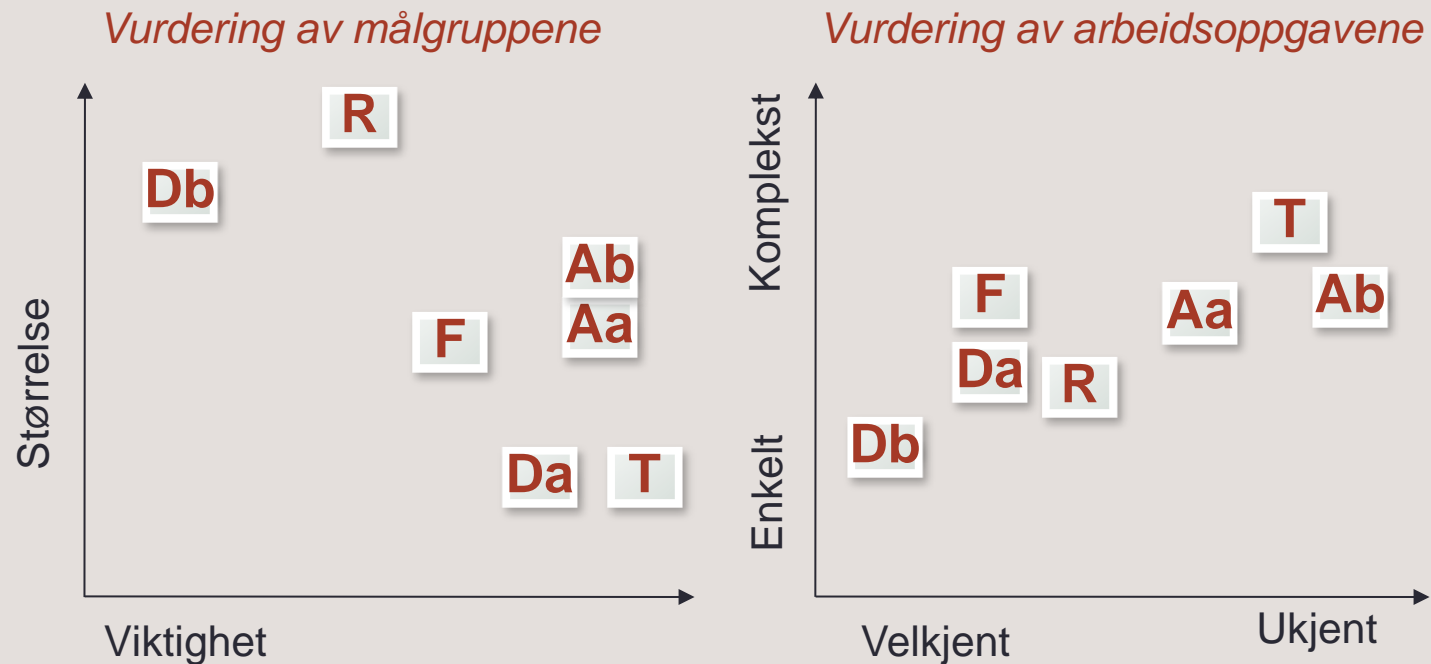


Målgruppeanalyse	
<i>Vurdering av målgruppenes ____ i dag</i>	
Ønske	_____→
Kunnskap	_____→
Evne	_____→
Merk: Lav score krever stor(t) innsats/fokus	

Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

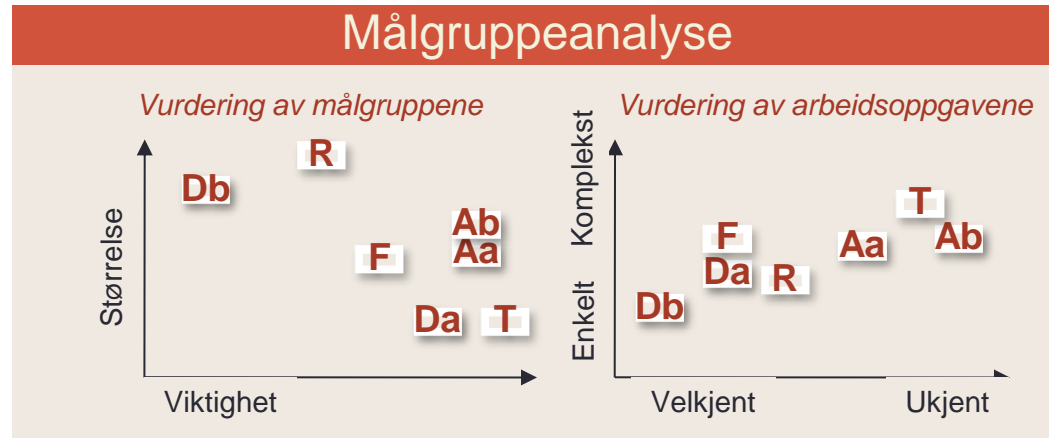
Målgruppeanalyse



Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

- Målgrupper**
1. Teamledere
 2. Ansatte
 - a) Overført
 - b) Nyansatte
 3. Filialsjefer
 4. Rådgivere
 5. Danske ansatte
 - a) Deltar
 - b) Deltar ikke



Målgruppeanalyse

Vurdering av målgruppenes ____ i dag

Ønske _____ →

Kunnskap _____ →

Evne _____ →

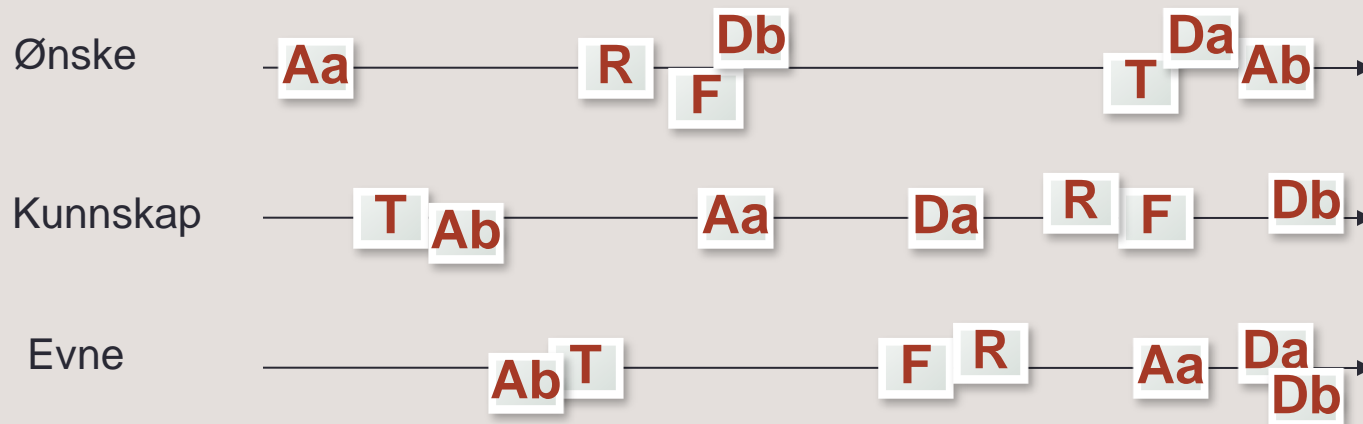
Merk: Lav score krever stor(t) innsats/fokus

Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

Målgruppeanalyse

Vurdering av målgruppenes _____ i dag

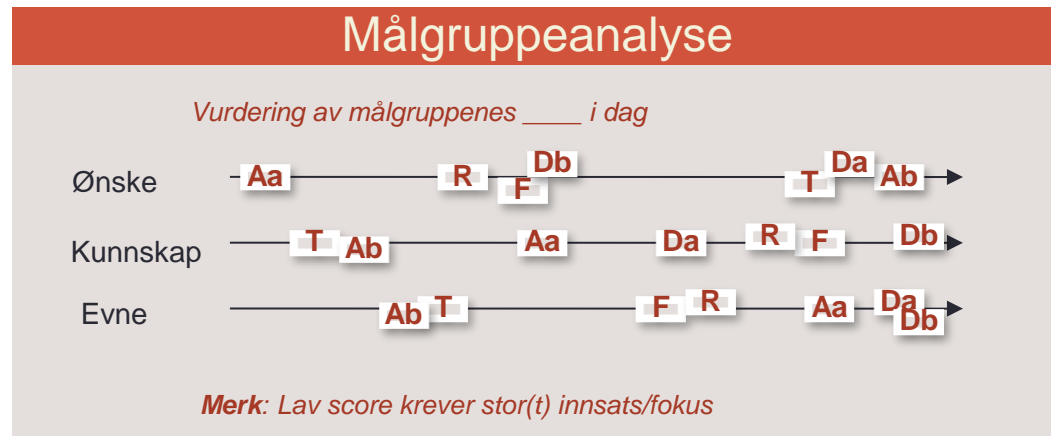
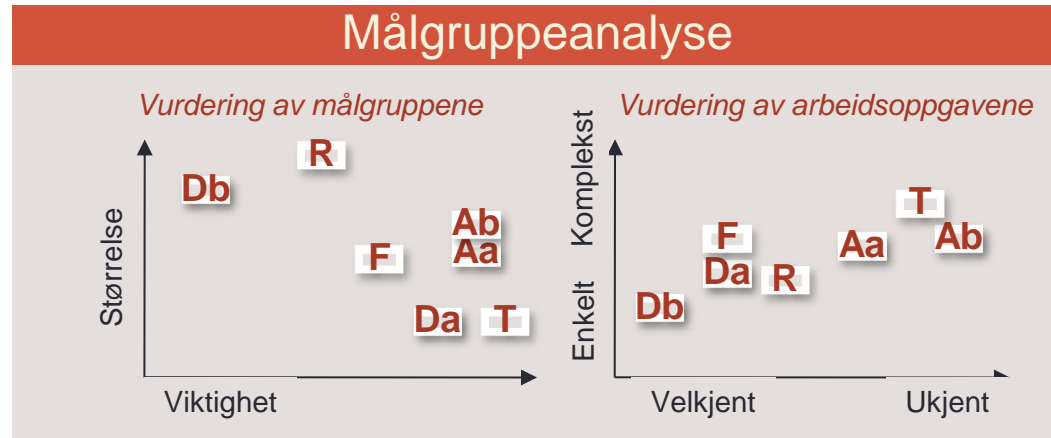


Merk: Lav score krever stor(t) innsats/fokus

Irish Migration - Kundesenter

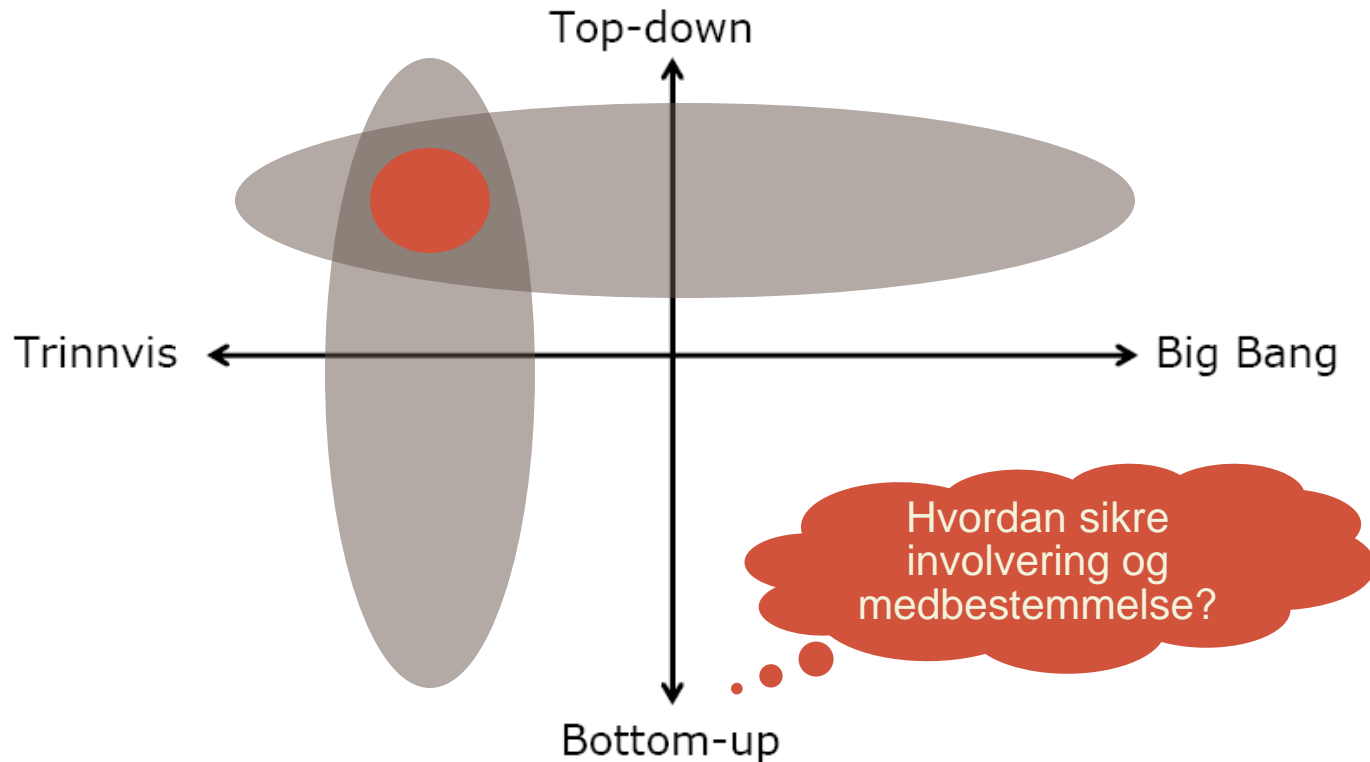
Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

- ### Målgrupper
1. Teamledere
 2. Ansatte
 - a) Overført
 - b) Nyansatte
 3. Filialsjefer
 4. Rådgivere
 5. Danske ansatte
 - a) Deltar
 - b) Deltar ikke



Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan



Irish Migration - Kundesenter

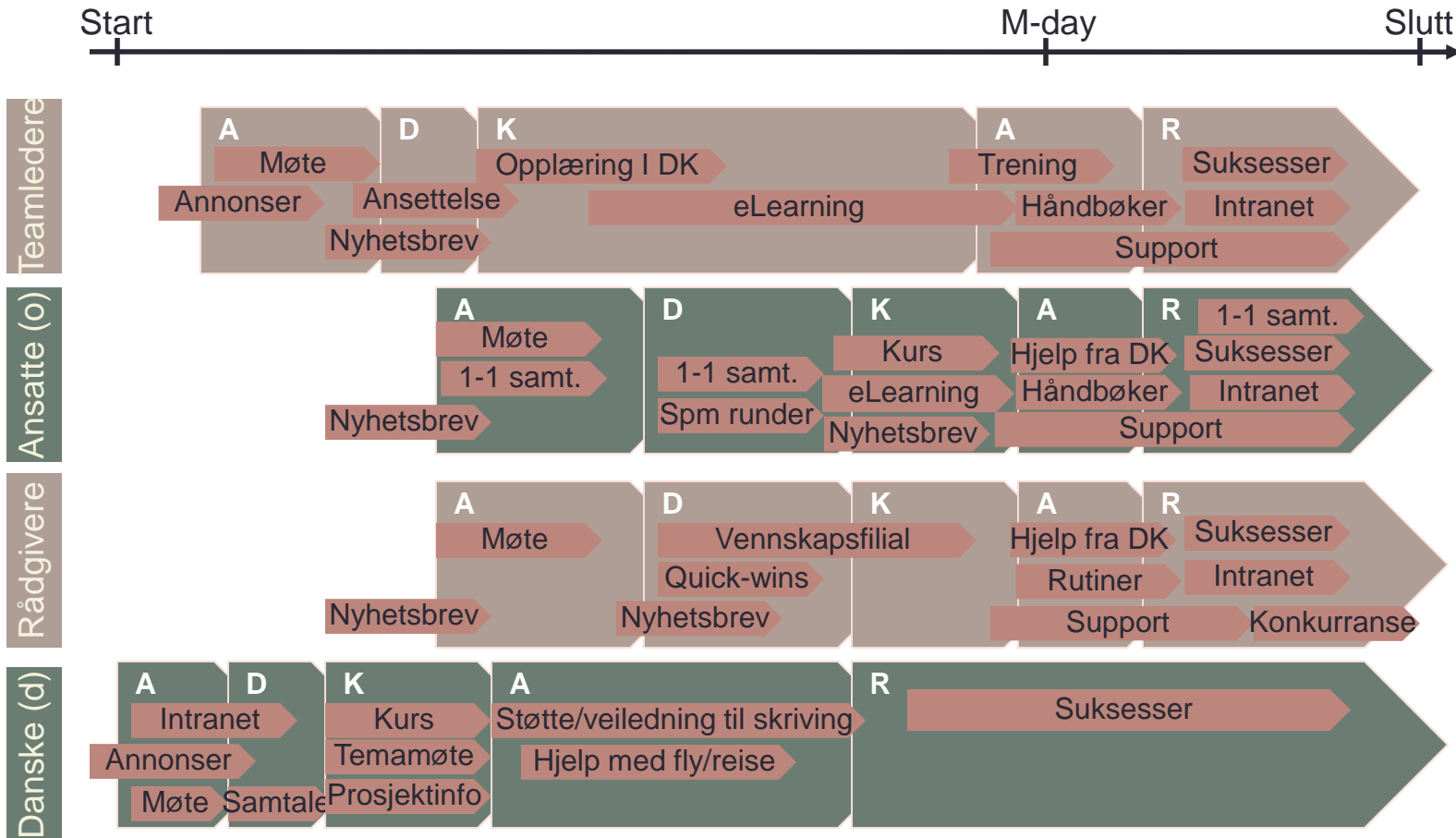
Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → Plan

For målgruppe ____ ønsker jeg å skape ____ igjennom å

	Teamledere	Ansatte (overført)	Rådgiver (filial)	Danske (deltar)
A	<ul style="list-style-type: none"> - Medarbeidermøter - Stillingsannonser - Nyhetsbrev 	<ul style="list-style-type: none"> - Medarbeidermøter - En-til-en samtale - Informasjonsskriv 	<ul style="list-style-type: none"> - Medarbeidermøter - Nyhetsbrev 	<ul style="list-style-type: none"> - Info på teammøter - "Stillingsannonse" - Info på intranet
D	<ul style="list-style-type: none"> - Nyhetsbrev - Ansettelsesprosess 	<ul style="list-style-type: none"> - En-til-en samtale - Spørsmålsrunder 	<ul style="list-style-type: none"> - Nyhetsbrev - Quick-wins - "Vennskapsfilialer" 	<ul style="list-style-type: none"> - Info på intranet - Avklaringsamtale
K	<ul style="list-style-type: none"> - Opplæring og hospitering i DK - eLearning 	<ul style="list-style-type: none"> - Opplæring I Belfast - eLearning - Nyhetsbrev 	<ul style="list-style-type: none"> - eLearning - Informasjonsmøter - "Vennskapsfilialer" 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurs I håndbøker - Temamøter om IE - Info om prosjektet
A	<ul style="list-style-type: none"> - Trening/øvelse - Håndbøger - Support 	<ul style="list-style-type: none"> - Dansker i Belfast - Håndbøker - Support 	<ul style="list-style-type: none"> - Dansker I filial - Rutinebeskrivelser - Support 	<ul style="list-style-type: none"> - Støtte/veiledning under skriving - Hjelp med fly/reise
R	<ul style="list-style-type: none"> - Suksesshistorier - Nyheter på intranet 	<ul style="list-style-type: none"> - Suksesshistorier - En-til en samtaler - Nyhetsbrev/intranet 	<ul style="list-style-type: none"> - Suksesshistorier - Nyhetsbrev/intranet - Salgskonkurranser 	<ul style="list-style-type: none"> - Formidling av suksesshistorier

Irish Migration - Kundesenter

Definere målbildet → Endringsanalyse → Strategi → **Plan**



SPØRSMÅL OG SVAR

TAKK FOR I DAG!
