



NEW WAY MAGAZINE

FORRETNINGSUDVIKLING
TEKNOLOGI - INNOVATION & STRATEGI

**KRISER DU
KAN UNDGÅ**

LEDERUDVIKLING

**HVORFOR ER DER NOGEN,
DER SKAL LEDES AF..**

DIG?

NO. 3
VINTER 2007/08

SÅ ER DET SNART FORÅR...

Med vinterens afslutning og forårets spiren kommer det tredje nummer af **New Way Magazine**, som denne gang er fyldt med nyheder og historier indenfor ledelse, strategi- og forretningsudvikling.

I mange danske virksomheder står ejeren i et forudsigeligt dilemma. På den ene side vil ejeren gerne uddelegere en stigende mængde af beslutninger til medarbejderne, men oftest ender det med en følelse af mistet kontrol og overblik. Dette nummer bringer læseren igennem en forståelse for, hvorfor problemstillingen opstår samt nogle værktøjer til at løse situationen.

Sygefraværet er et af de problemer som både regeringen samt mange private og offentlige organisationer har sat fokus på. Forskning viser, at meget sygefravær samt stress skyldes, at medarbejderen ikke passer til det job, som skal varetages.

Magasinet udgives af New Way Consulting i Århus, som i løbet af vinteren er blevet udvidet, således at vi nu er 3 partnere, som alle har stor erfaring med drift samt rådgivning af virksomheder og organisationer i strategiske og ledelsesmæssige beslutninger.

God læselyst...

.. og ønsket om, at vi i fællesskab kan finde de bedste veje for fremtiden



Jan Tanderup Petersen



Peter Sigetty Bøje



Steen Lykke Rasmussen

KURSER

Kursus 0802: **Sådan udformes den professionelle forretningsplan**

Skal du skrive en forretningsplan, men ved ikke lige hvordan du griber det an? På kurset introduceres du til metoder og teknikker, så du kan udarbejde en professionel forretningsplan med det rigtige indhold.

Varighed: 1 dag

Pris: 4.650,-

Sted: Århus/København Tid: februar/april/juni 2008

Prisen dækker undervisning, kursusmaterialer & forplejning

Kursus 0803: **Skab bedre ledere**

Vil du udvikle dine talenter lederkompetencer, så de kan bruges andre steder i virksomheden? På kurset får du metoder og redskaber, således at du kan skabe bedre ledere.

Varighed: 2 dage

Pris: 9.650,-

Sted: Korsør

Tid: marts/maj 2008

Prisen dækker undervisning & kursusmaterialer samt ophold og forplejning

Kursus 0804: **Kunsten at organisere & delegere**

Står du i det daglige med opgaven at skulle organisere og delegere, men mangler nogle nyttige redskaber, så er dette kurset for dig.

Varighed: 2 dage

Pris: 9.650,-

Sted: Korsør

Tid: febr./maj 2008

Prisen dækker undervisning & kursusmaterialer samt ophold og forplejning

Kursus 0805: **Konflikthåndtering**

Konflikthåndtering og gennemslagskraft er egenskaber både ledere og medarbejdere bør beherske i en moderne virksomhed. Kunsten er at have høj gennemslagskraft uden at skabe destruktive konflikter! Kurset giver både en forståelse af de dynamikker, der styrer organisationen samt nyttige redskaber til praktisk konflikthåndtering og til øget gennemslagskraft.

Varighed: 2 dage

Pris: 9.650,-

Sted: Korsør

Tid: marts/maj 2008

Prisen dækker undervisning & kursusmaterialer samt ophold og forplejning

Herudover udbydes kurserne:

0899 **Certificering i ProfilesXT & 360-grader**

Vil du certificeres i brugen af produkterne fra Profiles International afholdes der jævnligt kurser af 2-3 dages varighed i dette.

Ovenstående kurser udbydes som åbne kurser, men de kan med fordel arrangeres som in-house kursus for alle ledere og medarbejdere i organisationen for at skabe fælles sprog og forståelse. (Alle priser er ekskl. moms)

Rekvirér yderligere materiale om ovenstående kurser på www.newway.dk eller 86 12 47 00.

Kriser du kan undgå - hvis du forstår

VIRKSOMHEDERNES LIVSCYKLUS

Selvom det lyder utroligt, så følger virksomheders udvikling et forudsigeligt mønster. En af teorierne er udviklet af Ichack Adizes tilbage i 70'erne og de er stadig ligeså aktuelle og udbytterige den dag i dag. Og det mest spændende er, at udviklingerne knyttes sammen med de dominerende ledelsesroller. Teorien indeholder 10 faser, hvoraf de 5 indebærer sund vækst og 5 bygger på usund forældelse.

Teorien forklarer, at der i løbet af en virksomheds liv er forudsigelige udfordringer og problemstillinger, som virksomhederne skal igennem for at komme til det optimale punkt "PRIME". Prime er det stadie hvor virksomheden både er målrettet & effektiv på kort og længere sigt og for at dette opnås skal de fire lederroller være i balance.

EN AFFÆRE

Fundamentet for en nystartet virksomhed er som udgangspunkt ejerens drømme og fantasier. Der er fuld fart på iværksætteren og E-rolle er den dominerende. Stifteren agerer entusiastisk dels for at sælge idéen og dels for at overbevise sig selv om, at det er en god idé. Der er typisk masser af snak om gode idéer, men der er ikke så meget handling. Det skyldes at lederens vigtigste opgave er at opbygge commitment og muligheder for fremtiden.

Men kan drømmen modstå en

afprøvning i virkeligheden? Det kræver tilpasninger i takt med de erfaringer, der drages. For de stiftere hvor tilpasningerne ikke sker eller måske sker for langsomt, ender virksomhedens første krise med at oplevelsen bliver til en affære for stifteren. Et flygtigt bekendskab eller bare en god idé.

VUGGEDØD

I børnefasen fremkommer den realistiske forretningsplan, men det eneste der betyder noget er salg, salg og salg. Stifteren har blind tillid til sit koncept. Stilen er handlingsorienteret og drives af muligheder med minimal fokus på strukturer, procedurer, systemer og budgetter. Økonomisk er der store udsving og man overbooker og leverer ofte for sent - P-rolle er i fokus. Beslutninger er meget centraliseret. Der planlægges ud fra bedste situation - og man håber at det nås. Derfor arbejdes der ihærdigt for at opfylde kundernes ønsker ved at arbejde om aftenen, i weekender og i ferier.

Vuggedøden opstår typisk, når stifteren ikke formår at balancere væksten i forhold til den aktuelle likviditetssituation. Stifteren mister kontrollen enten med virksomhedernes processer og omkostningerne eller likviditeten.

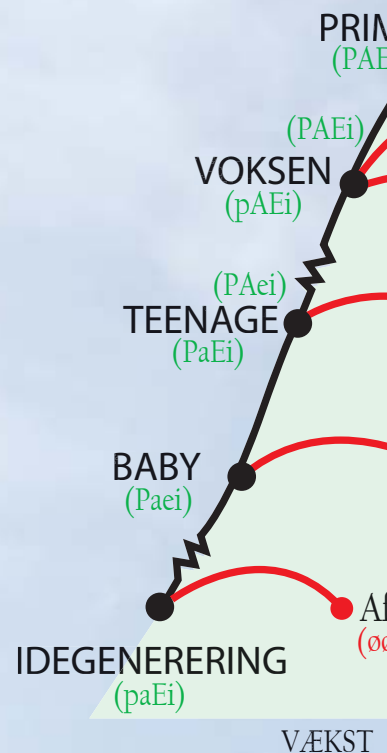
GRUNDLÆGGER FÆLDEN

Med teenage-årene kommer behovet for konstant restrukturer-

ing med fokus på interne systemer og procedurer. Delegering påbegyndes med indførelse af organisationsdiagrammer. Virksomheden er reaktiv i forhold til omgivelserne og den fokuserer på alt. Kunderne kan få alt også selv om man ikke lige ved hvordan. P og E rollerne er i fokus. Da ejerens systemer stadig er sparsomme beror ejerens beslutninger ofte på rygter eller ad-hoc informationer, der skaffes til lejligheden. A-rolle mangler og der er ingen, der sikrer integration på tværs af virksomheden.

Der er en konstant appetit for resultater og vækst, hvorfor organisationen konstant vokser ud af rammerne. Fokus ligger på de store linier på trods af, at djævelen er i detaljen. Møderne domineres af stifteren, hvor alle gode idéer fra andre nedbrydes gennem omfattende beskyldninger.

Grundlægger fælden opstår, når en hastigt voksende virksomhed ikke er istand til at frigøre sig selv fra afhængigheden af stifteren. Dette kan ske, når en organisation ikke får udviklet de nødvendige evner til at erstatte stifterens unikke evner. Dette skyldes enten at stifteren ikke er villig til at give slip eller at personen ikke effektivt får delegeret og decentraliseret kontrollen med virksomheden. I begge situationer kan dette være en fatalt problem, som oftest skal løses med hjælp fra konsulenter udefra.



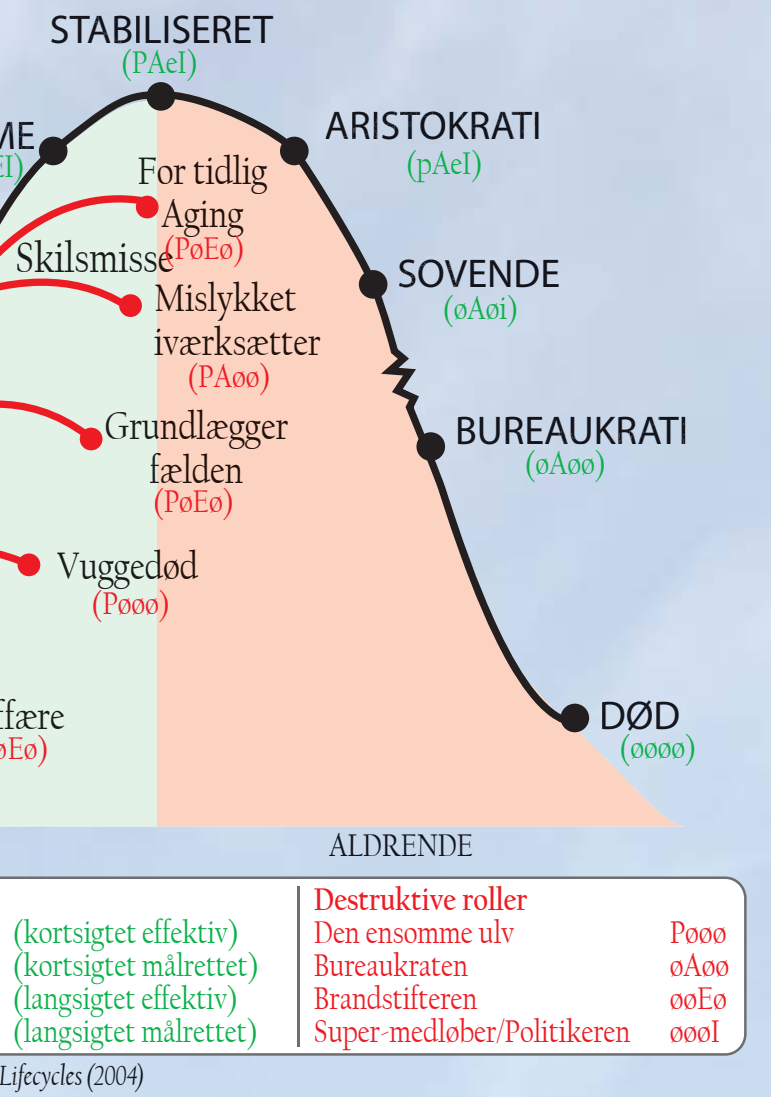
Konstruktive roller	
P/p - Producent rolle	Paei
A/a - Administrativ rolle	pAEi
E/e - Entreprenør rolle	paEi
I/i - Integrations rolle	paeI

Kilde: Ichack Adizes, *Managing Corporate*

DEN UOPFYLDTE IVÆRKSÆTTER

På vejen mod voksen tilværelsen bliver virksomheden genfødt på ny. Perioden er fyldt med potentielle konflikter, som ofte baseres på "os versus dem", f.eks. "de gamles" holdninger i forhold til "de nye". Møderne bliver uproduktive og der opstår inkonsistent i bonus og belønningssystemerne. Det afgørende er delegering af autoritet - ikke bare rettigheden til at udføre konkrete opgaver. Stifteren overholder ikke de nye regler, hvilket skaber frustrationer i virksomheden.

Der er behov for specialisering og stifteren erkender, at det er svært at være mange steder på en gang. Den typiske reaktioner er enten, at der ansættes en professionel leder og at stifteren indtræder i udvikleren eller at virksomheden sælges helt eller delvist. Dette bliver opgøret



med den hidtidige ledelsesstil i skabelsen af nye strukturer, idet voksne virksomheder har brug for ledere med en helt anden profil. Virksomhedsmæssigt ændres fokus fra salg til dækningsbidrag. I denne fase er det afgørende, at E og A balanceres i virksomheden.

Der er lagt op til en skilsmisse. Enten ender det med, at stifteren konstaterer, at alt det nye som den nye direktør gør, er stik modsat af stifterens (hvad det også ofte er), at vedkommende fyres med beskeden "at personen ikke passede til jobbet". Hvis der er kommet en ny medejer, så ender det oftest med, at ejeren forlader virksomheder og sælger den resterende del.

Hvis den nye direktør forstår at integrere og virksomheden derved opnår balance mellem P, A, E og I, så er den kommet i PRIME. Men da balancen er flygtig

skal den konstant plejes, således at forbliver i balance og stadig udvikler sig.

ALDRENDE

Hvis virksomheden ikke i sin rekruttering sikrer balance i rollerne, bliver det oftest en faldende mængde fornyelse, der bringer virksomheden ind i aldring. Og herfra går det bare ned ad bakke idet virksomheden gradvist falder i søvn og til sidst dør.

En aldrende virksomhed har brug for et "kirurgisk indgreb" for at komme tilbage i vækst. Der skal ske en udrensning i organisationen, hvor der er kommet for mange "nullerter" og bureaukrater. Virksomhedens evne til innovation og nytænkning er blevet konverteret til et administrativt papirvælde i fem eksemplarer. Løsningen kan være en omfattende rationalisering eller et decideret turn-around.

De fire grundlæggende præferencer & roller

Alle mennesker besider fire forskellige personlige roller & præferencer, men i forskellige kombinationer, da nogle roller er stærkere end andre og nogle er stort set ikke eksisterende (markeret med "ø" i figuren). Det skyldes, at de fire roller samtidig også er i indbyrdes konflikt med hinanden. Det skyldes deres forskellige fokus på dels kort/langt sigt og dels fokus på kompetencer eller på effektivitet. Hvis én af rollerne bliver alt-dominerende bliver rollen destruktiv. Således bliver producenten i den destruktive udgave til den ensomme ulv, som "graver sig ned" i store mængder af arbejde uden at delegere. Administratoren bliver til en bureaukrat og entreprenøren med de gode ideer bliver til en brandstifter, som kontant sætter nye ting i værk.

NULLERTEN

Udover de beskrevne roller kan man møde den destruktive rolle "Nullerten". For Nullerten er der kun én motivationsfaktor nemlig at overleve. Selvom de accepterer situationen, så ønsker de ikke at fokusere deres energi da de er bange for konsekvenserne. Problemet med at have Nullerten i en organisation er, at de avler flere Nullerter og derved øges trægheden i virksomheden. Resultatet bliver, at ingen taler med de rigtige mennesker på de rigtige steder og på de rigtige tidspunkter. Og denne træghed

spredes sig usynligt gennem organisationen, hvilket langsomt men sikkert skaber livstruende problemer for en virksomhed.

Baseret på træning er det muligt at lære alle fire roller selv om det er umuligt at udføre dem på samme tid. Konflikter på baggrund af forskellig stil opstår ofte mellem de direkte modsat-rettede roller.

P MOD I - KONFLIKT

Hvor P er fokuseret på målet er I fokuseret på processen. Det betyder, at P sætter organisationen under pres for at nå det bedst mulige resultat. Men I bremser resultaterne, fordi I vil integrere og sikre at gruppen er i balance og at medarbejderne kan følge med.

A MOD E - KONFLIKT

Hvor A ønsker at skabe stabilitet og kontrol, så ønsker E at skabe forandringer gennem tilpasning i forhold til kunderne. Både for hurtig og for langsomme forandringer kan ødelægge virksomheden. Hvis vi ikke konstant tilpasser os, forklarer E-rollen, så dør vi. Til dette svarer A-rollen, at det samme sker, hvis der ikke skabes de rigtige strukturer og derved opnår indtjening på kort sigt.

Nøgleordet er gensidig respekt, fordi vi som personer er forskellige. Jo mere forståelse for de forskellige roller, jo færre negative konflikter.

P-ROLLEN

(PRODUCENTEN)

Producenten (PaeI) er kortsigtet effektiv. Energien fokuseres synligt og rettes konstant mod målet.

E-ROLLEN

(IGANGSÆTTEREN)

Igangsætter (paEi) ønsker konstant forandring og tilpasning i forhold til kunderne, således at der kan leveres optimal service.

A-ROLLEN

(ADMINISTRATOREN)

Administratoren (pAei) baserer sine handlinger på at være kortsigtet efficient og står for at der skabes stabilitet og kontrol.

I-ROLLEN

(INTEGRATOREN)

Integratoren (paeI) ønsker en god stemning, hvor alle høres. Processen er vigtig og den langsigtede kompetence er vigtig.

Fra heksejagt og suboptimering til konsensus og fælles fodslag



I mange virksomheder går meget udviklingstid med at pege fingre af kollegaer. Ofte viser det sig, at den manglende fælles forståelse, hvad og hvorfor andre afdelinger i virksomheden handler som den gør, er kimen til mange frustrationer og et dårligt arbejdsklima. Men basalt set er det, fordi der er en udpræget mangel på gensidig respekt og tillid blandt de ansatte og ledelsen.

SKAB EN FÆLLES FORSTÅELSE

Hvis du vil starte et udviklingsforløb i virksomheden er det vigtigt, at alle har den samme opfattelse af, hvad der skal ændres og hvorfor. Til dette tilbyder New Way Consulting en omfattende virksomhedsdiagnose, der baseres på involvering af (nogle eller alle) virksomhedens medarbejdere.

Målet med diagnosen er at identificere hvad der skal gøres, for at virksomheden både på kort og langt sigt kan fungere optimalt. Virksomhedsdiagnosen giver alle deltagere et nuanceret billede af den aktuelle situation og hvordan sammenhængen mellem problemstillinger og løsninger er. Det er

virksomhedens medarbejdere selv som gennemfører diagnosen, der udføres med fokus på samarbejde og teamwork. Processen faciliteres og understøttes af 1-2 konsulenter afhængig af antallet af deltagere.

TRE ÅRSAGER TIL KONFLIKTER

I alle situationer opstår problemer og konflikter baseret på tre basale årsager:

1. Forskellige værdier eller personlig stil
2. Forskellige opfattelser af situationen
3. Forskellige interesser

Konflikter er som udgangspunkt ikke dårlige eller uønskede, bare de er konstruktive og ikke destruktive. Gennem seancen arbejdes der med forståelse og afklaring af, hvordan hver enkelt skaber og løser konflikter samt hvad vi kan gøre for at forbedre dette.

HVAD INDEBÆRER EN VIRKSOMHEDSANALYSE

Udarbejdelsen af en detaljeret og konkret virksomhedsanalyse foregår som en vurdering af de aktuelle udfordringer og potentielle forbedringspunkter.

TYPISKE UDTALELSE FRA DELTAGERE

- For første gang forstår jeg, hvad vores problemer handler om, og hvad det skyldes.
- Vi kom hertil som enkeltpersoner med egne mål og agendaer, vi rejser herfra som et team med fælles mål og udfordringer
- Dette kursus har ført os fra heksejagt og suboptimering til at fokusere på, HVAD vi skal gøre og HVORNÅR
- Dette var et kick til at komme igang med nødvendige forbedringer og ændringer. Vejen er ryddet - nu er det bare med at komme derudaf.

Analysen gennemføres i et 2-3 dages sammenhængende og intensivt arbejde, der resulterer i en sammenhængende handlingsplan. På alle punkter er ansvaret for gennemførelsen identificeret og prioriteret. Alene af den grund giver analysen en meget høj grad af konsensus, der kan danne basis for det videre udviklingsarbejde.

UDARBEJDER PRIORITERET LISTE MED FORBEDRINGS-PUNKTER

Resultatet af arbejdet er en omfattende rapport, som dels indeholder en beskrivelse af de anvendte metoder og dels en liste (ofte 50-200) over potentielle forbedringspunkter. Deltagerne lærer hvordan de kan opnå væsentlige synergier i problemløsningen med fokus på den direkte årsag til specifikke problemer og konflikter. Listen over forbedringspunkter struktureres, grupperes og prioriteres, således at der kan sættes deadline og ansvarlige personer på de enkelte opgaver. Derved bliver de anvendte metoder forankret i organisationen og bidrager til sikring af fremtidig vækst.



 **NEW WAY**
CONSULTING