

”Min passion for ledelse”

UCCC
Comwell
23. April 2013

Fremtidens ledelse og
Innovation i ledelse

Alfred Josefsen - direktør, Alfred AS
adjungeret professor, CBS

Budskaber

- * Højere krav fra omverdenen og politikere er noget, der er kommet for at blive....
- * Man kan kun drive forretning, hvis man er effektiv. Effektivitet er "license to operate"
- * Ledelse er afgørende for værdiskabelsen
- * Ledelsesstrategien er en vigtig del af forretningsstrategien
- * Human Ressource orienteret ledelse er en effektiv ledelsesstrategi i Danmark
- * En menneskeorienteret, rund, inkluderende ledelsesstil skal være konsekvent. Menneskeorienteringen skyldes ikke bare lysten til at være "sød"
- * De der bruger pengene ved bedst, hvad der virker!
- * Blød / hård ledelsesdimensionen er næppe relevant
- * Nærværende / fjernværende ledelsesdimensionen er mere relevant

Organisationen

Den rigtige organisation er motiveret

Den rigtige organisation har kampkraft

Den rigtige organisation kan bevæge sig

Den rigtige organisation er innovativ

Den rigtige organisation er foran den politiske agenda

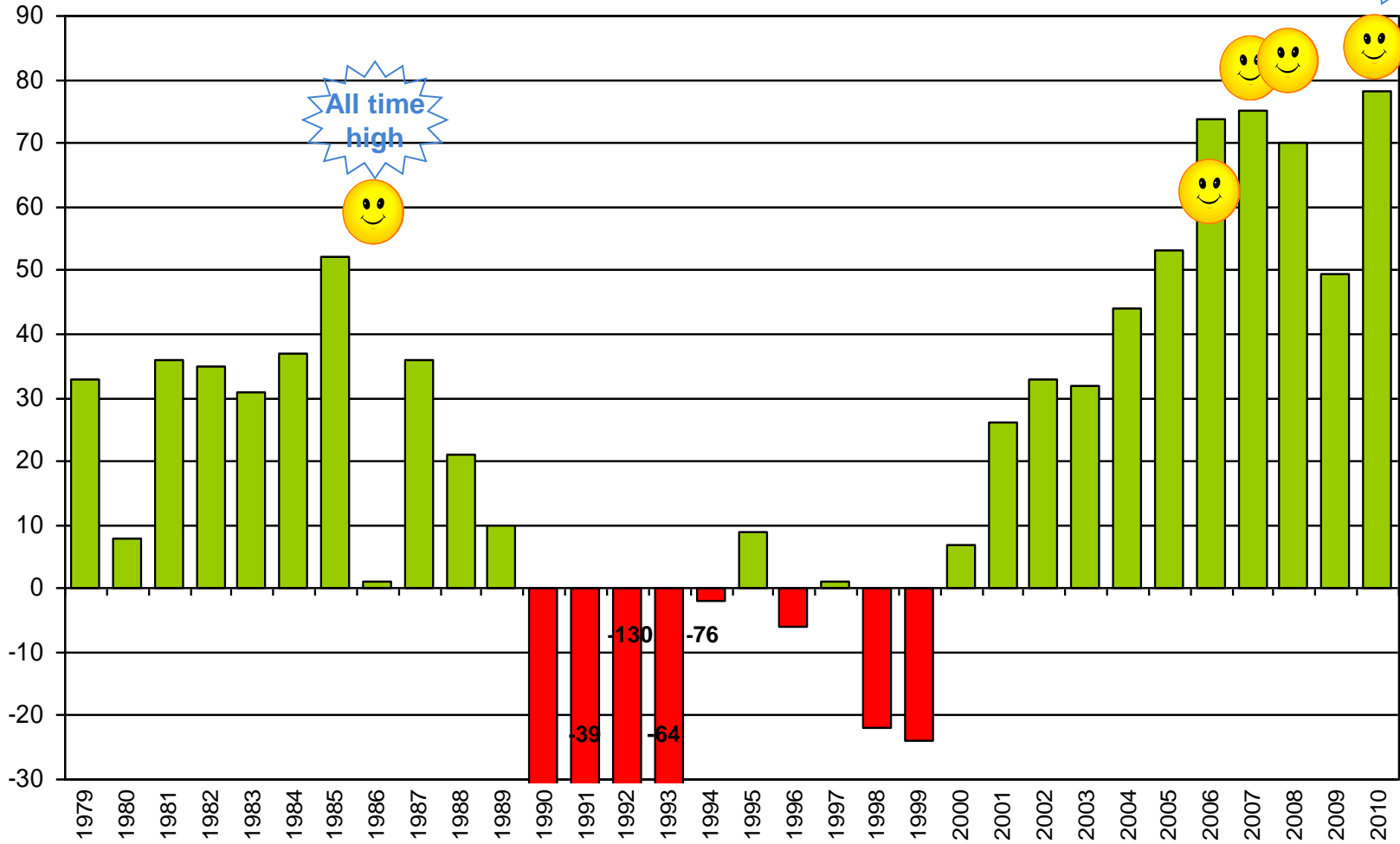
Den rigtige organisation har opbygget sammenhold omkring den gode mening

Irma inspiration



**Verdens næstældste supermarked (126 år),
ét af Danmarks stærkeste brands,
én af Danmarks bedste arbejdspladser**

mio.kr.



Irma-pigen

før



nu



Designprisen 2007 –
Klassikerprisen

It's all about people

- * Vi må agere på, at det er mennesker, der skaber resultater.
- * Vores eneste chance er at bringe kloge, dygtige, motiverede, engagerede, initiativrige, begejstrede, innovative og kreative medarbejdere meget mere i spil.
- * Lederne skal gøre medarbejderne gode og medarbejderne skal skabe rammer for god ledelse
- * De bedste arbejdspladser er de med de bedste ledere, de bedste kolleger og den mest ordentlige etik, og de vil vinde kapløbet om de bedste medarbejdere.

Program

- * Så NU må vi til at tænke radikalt nyt med hensyn til organisering, motivation og ledelse.
- * Vi må skabe **ledelsesmæssig og organisatorisk innovation i verdensklasse.**
- * Medarbejderne er altafgørende for succes. Vi må skabe **medarbejderinnovation.**
- * Det personlige lederskab er det nye "sort" og det som skal skabe grundlaget for fortsat høj velstand i Danmark

Ledelse med Passion er svaret

Vi har behov for nye ledelsesformer!

- * Den fysiske produktion er allerede flyttet til Asien og Østeuropa - og på vej til Afrika
- * Vi skal i fremtiden primært leve af immaterielle produktioner:
 - * services & ydelser
 - * omsorg & udvikling
 - * know how & kompetence
 - * turisme & oplevelser
 - * kreativitet og fantasi
 - * vidensproduktion og forskning
 - * softwareudvikling & høj niveau viden
 - * INNOVATION & BUSINESS DEVELOPMENT

Vi må væk fra... hierarkiske organisationsformer og magtbaserede ledelsesformer, som sluger energi, motivation, arbejdsglæde og begejstring.

- * Hierarkier var geniale for militæret i 1800-tallet og under industrialiseringen
- * Hierarkier er aldeles uegnede til at få mennesker til at sprudle, folde sig ud, realisere sig ypperste potentiale
- * Kontrolbaserede organisationer sluger energien og hindrer initiativer i at folde sig ud
- * Organisatorisk magt hindrer menneskeorienterede organisationer i at gøre sit bedste

Nye organisationsformer... som sigter på at få det bedste ud af den enkelte.

- * flade hierarkier, lave pyramider og ”lavtliggende” beslutningspunkter
- * Non-magt og ikke-kontrollerede
- * uformelle, dynamiske, tillidsbaserede, inddragende
- * menneskeorienterede, relationskabende og netværksbaserede
- * meningsskabende

... Vi har gode forudsætning...

- * Homogen befolkning hvad angår værdier og politiske holdninger
- * Uformel, lav magtdistance og godt kendskab
- * Tårnhøjt – og verdens højeste - tillidsniveau
- * Identiske holdninger og fælles historie (andelsbevægelse, højskolebevægelse, fagbevægelse, ligestillingsbevægelse, værdibebevægelse).
- * Ensartede relationer til ”Gud, Konge og Fædreland”.
- * ”Vi kender hinanden – eller hinandens tankemønstre.

Hvad skal ledelse skabe...?

Ledere og ledelsen skal gennem sin ledelsesmæssige indsatser og – gerninger løbende sikre at følgende sker:

- 1) Medarbejderne bliver dygtigere og klogere (opbygger kompetence)
- 2) Medarbejderne bliver gladere og mere stolte over deres arbejdsplads (opbygger begejstring)
- 3) Medarbejderne bliver mere ansvarsbevidste/ansvarlige og ordentlige (opbygger yderligere forudsætninger for delegering)
- 4) Medarbejderne bliver mere energiske og stærkere initiativtagende, handlingsorienterede og selvigangssættelse (opbygger stærk decentral kraft)
- 5) Medarbejderne bliver i bedre og mere autentisk balance med sig selv (opbygger ro, harmoni, overblik, tryghed).

Nye ledelsesidealer... nye ledelsesværktøjer og prioriteringer bliver vigtige

”Min passion for Ledelse”

- * Passion & mening
 - * Tillid & loyalitet
 - * Åbenhed & gennemsigtighed
- * Tålmodighed & langsommelighed
 - * Tryghed & venskab
 - * Energi & psyke
 - * Initiativ & opfindsomhed

It's all about innovation

Meningen med Irma

Mission:

Sikre kunderne dagligvarer af 1) høj kvalitet i 2) inspirerende butikker og med 3) excellent kundeservice

Vision:

Den fornyende købmandsforretning, der præger 1) udviklingen og 2) tiden

Ambition:

1) Større, 2) tættere på kunderne og 3) modpolen til discountideologien

Passion:

Med 1) hjerne og 2) hjerte brænder vi for at gøre en forskel

Ledelseskonceptet i Irma

Klar og tydelig værdibaseret ledelse binder det hele sammen

Irma har klare holdninger om mission, vision, ambition og passion

Irma medarbejdere er i centrum for vores "it's all about people" ledelse



Irma-kæden drives på et decentralt grundlag med fokus på købmandskab og lokal konkurrencekraft



Et åbent informations-system og åbne holdninger til information gør det det muligt

Det skal være sjovt og udviklende at arbejde i Irma.

Det personlige lederskab: lederens ledelsesgrundlag

- * Hvad er god ledelse? Hvad er dårlige ledelse?
- * Hvad vil jeg skabe? Hvordan vil jeg gøre en forskel?
- * Hvad vil jeg bedømme mig selv og min egen indsats på, når jeg slutter som leder?
- * Hvad ønsker jeg andre, vil sige om mig som leder?
- * Hvilke værdier ønsker jeg at andre har oplevet igennem mig ledelse?
- * Hvilke medarbejderholdninger og holdninger til ledelse er vigtige for mig?
- * Hvordan er jeg og hvordan kommunikerer jeg bedst med andre mennesker?

Attraktiv arbejdsplads og medarbejdermotivation

Blandt Danmarks bedste arbejdspladser 11 år i træk:

Nr. 18 -> Nr. 7-> Nr. 16-> Nr. 7 -> Nr. 5 -> Nr. 5 -> Nr. 13 -> Nr. 16 -> Nr. 16 -> Nr. 5 -> Nr. 4
2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011
(store) (store)

- Danmarks bedste store arb.plads (>1000 medarb.) 2006 + 2008
- Blandt EU's bedste arbejdspladser: 2003, 2005-2011
- EU's bedste arbejdsplads indenfor detail i 2005 og 2006
- EU's mest troværdige virksomhed 2006

A Great Place to Work / Den gode arbejdsplads:

- Ledelsens troværdighed
- Respekt for individet/personen
- Retfærdig fordeling af goderne
- Stolthed ved arbejdet og dets udførelse
 - Fællesskab med kollegerne

Motivationsfremmere

- * ... at kunne se meningen med **jobbet og organisationen**
- * ... at have indflydelse på **målene**
- * ... at opleve **råderum og indflydelse** på værktøjer og processer
- * ... at mærke at jobbet og opgaverne er **vigtige**
- * ... at opleve ærlig feedback, evaluering og **anerkendelse** fra sin leder

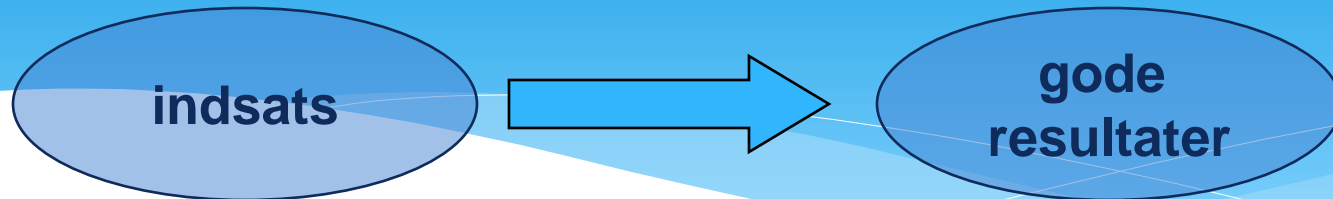
Kommunikation, kommunikation, kommunikation og kommunikation

”Den kommunikerende direktør”

- * ugebreve
- * morgenmøder

Svaret er kommunikation: Prioritering og synlighed

Vore ønsker



Irmas genvej

