

# Forbered din organisation til fremtiden

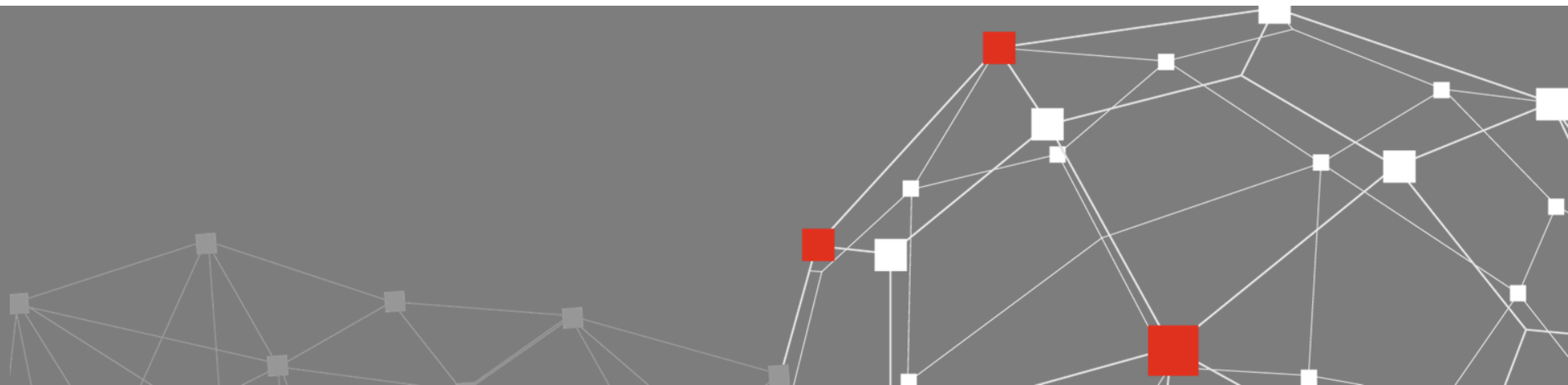
Kim Domdal, Partner  
Anna von Kauffmann, Engagement Manager

People & Organisation Consulting  
Maj 2020



# Agenda

1. Organisatorisk awareness – ”the why”
2. Tre centrale fokusområder – ”the what”
3. Case – ”the how”



# COVID-19 er den ultimative disrupter. Intet er som før, og det kalder på organisatorisk awareness og strategisk beredskab

Kriser tvinger os til at reevaluere, genoverveje og forandre.

Hvordan engagerer vi vores kultur og sikrer optimalt strategisk beredskab?

## Kæde af disruptere



- Simplificering
- Regulering
- Digitalisering

## Krisehåndtering



- Nedgang
- Reorganisering
- Forandring

## Kræver organisatorisk awareness



For at få succes med at bringe organisationer ind i fremtiden efter COVID-19 kræver det, at man har den rette awareness i sin organisation.

Helt konkret skal organisationen have den nødvendige viden, forståelse og adfærd, så den er gearet til succes i den nye virkelighed.

PwC's COVID-19 CFO Survey: **Virksomheder i kriseberedskab**

**76 %**

vurderer risikoen for en **global recession** som deres største bekymring.

**56 %**

forventer at sende **medarbejdere på orlov** grundet lavere efterspørgsel.

**49 %**

forventer at være nødt til at **afskedige medarbejdere**.

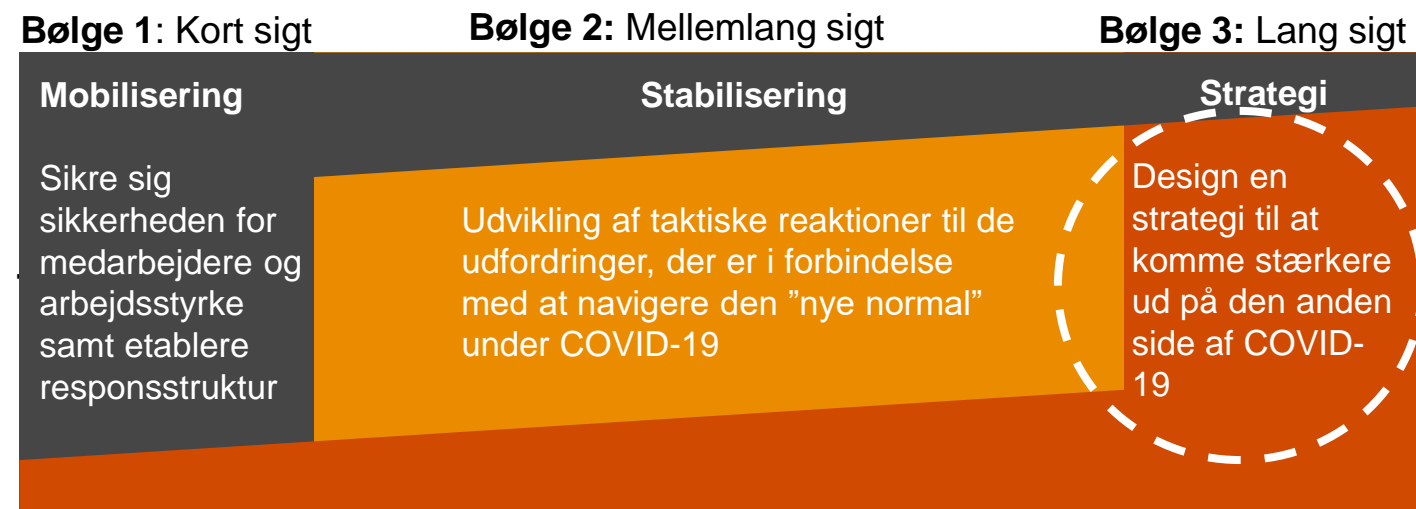
Kilde: PwC COVID-19 CFO Pulse Survey 2020

# De handlinger, der foretages nu, vil tegne organisationer i lang tid fremover. Det kræver mere end akutledelse

## Tænk strategi fra start og brug kulturen til at accelerere hastigheden

Vores erfaring viser, at organisationer, der succesfuldt accelererer den hastighed, hvormed de kommer igennem bølgerne, har tendens til at komme stærkere ud på den anden side.

Dem, der lykkes med at accelerere hastigheden, er dem, der lykkes med at engagere kulturen.



Kilde: PwC 2020

## Dilemmahåndtering

Den komplekse ledelsesopgave

- 1 Effektivitet vs. intimitet 
- 2 Individualitet vs. fællesskabet 
- 3 Kort vs. lang sigt 
- 4 Stabilitet vs. fleksibilitet 
- 5 Hastighed vs. koordinering 

Her får den optimistiske leder det svært. Det kræver autentisk ledelse, der på én og samme tid viser styrke og varme.

# Tre områder af særlig vigtighed i forhold til de udfordringer, vi står overfor

01

## Digital transformation



*Nye krav, transitioner og transformationer – nu yderligere accelereret.*

55 %

Er bekymrede for, at **automatiske løsninger** og/eller andre innovationer vil eliminere deres arbejde.

Kilde: Edelman Trust Barometer 2019

02

## Upskilling



*Det største tema og fokusområde allerede inden COVID-19.*

60 %

Tror at kun få mennesker vil have **stabile, langtidsvarende** jobs i fremtiden.

Kilde: PwC Workforce of the future 2017

03

## Kultur



*Uanset udgangspunkt, strategi og respons bliver kultur og værdier testet under kriser.*

65 %

Ledere vurderer, at **kultur** er vigtigere end strategi og operating model.

Kilde: PwC Global Culture Survey 2018

## Organisatorisk awareness binder det hele sammen



# Vi er i ukendt farvand. Vi har brug for kompasset. Mere end nogensinde har vi brug for kulturen

Succes vil afhænge af hvorvidt ledere formår at engagere deres organisationskultur.

Hvordan gør man det?

Ved at fokusere på dét, der virkelig betyder noget. Ved at identificere "de kritiske få".

## De vigtige spørgsmål, du skal stille dig selv som leder




**Varme og styrke:** Hvilket signal sender din adfærd? Har din organisation en oplevelse af, at du passer på dem?



**De kritiske få:** Har du identificeret og mobiliseret de kritiske få, der skal hjælpe dig med overgangen? De skal kunne relatere til dine beslutninger.

Aktivér kulturen ved at fokusere på de kritiske få, der har størst betydning, og brug kulturen til at accelerere strategisk sammenhæng og eksekvering

**A**  **Kulturelle træk**


Identificér de **væsentligste egenskaber**, negative og positive, af din nuværende kultur.

**B**  **Adfærd**

Indstil fokus på **tre eller fire typer af adfærd** der er tydelige, følelsesmæssigt kraftfulde og anerkendte.

**C**  **Uformelle ledere**

Lær fra uformelle ledere, hvad de gør anderledes, der **appellerer og motiverer kollegaer**.

**D**  **Opfølgning**

Definér parametre til at **følge fremdrift** med dine kritiske få og agere som **remindere** til at holde fokus.

# Opnå en stærk kultur og forbered din organisation til fremtiden gennem en målrettet awareness indsats

Succes med at overkomme kriser og udfordringer afhænger af, at organisationen er gearet til at følge med. Det er den, når den er aware.

Men det kræver, at ledelsen handler og gør det muligt for organisationen at skabe den nødvendige viden, forståelse og adfærd.

## Awareness



Organisationen skal være aware for at kunne **navigere i uprøvet terræn, hvor kultur og dilemmaer bliver udfordret til bristepunktet** og sikre, at man som virksomhed kan skabe værdi under den nye normal.

## Upskilling



Det kræver, at organisationen har den **rette forståelse, viden og adfærd**.

Det kommer ikke af sig selv. Det kommer, når ledelsen **tager aktion**, og muliggør den nødvendige **kompetenceudvikling**.

## Træning



Identificér og involvér **de kritiske få**.

Sørg for relevant, målrettet og engagerende **træning** af hele organisationen.

Der skal arbejdes med den **samlede organisation og kultur**.

## Topledere er bekymrede for mangel på relevante kompetencer

**79 %**

af topledere er bekymrede for tilgangen til relevante kompetencer. Det er en af deres top 3 bekymringer.

**55 %**

af topledere siger, at mangel på kompetencer betyder, at de ikke kan innovere effektivt.

Kilde: PwC CEO Survey 2019

## Arbejdsstyrken er klar til at lære nyt, men mangler muligheden

**77 %**

siger, at de er klar til at lære nye kompetencer for at gøre sig relevante til fremtidens arbejdsmarked.

**33 %**

kun en tredjedel siger, at de er givet mulighederne for at lære.

Kilde: PwC Hopes & Fears Survey 2019

# Organisatorisk awareness hos ledende nordisk finansiel institution udfordret af skandale og disruption

Netop som man var ved at komme sig oven på finanskrisen blev virksomheden igen testet på sine værdier og kultur som følge af øgede regulatoriske krav, kritiske afsløringer, nedgang og negativt omdømme.

En krisesituation, der krævede indgående arbejde med kompetencer og kultur for at komme tilbage på ret kurs.

Der var behov for handling for at sikre, at organisationen som helhed opbyggede den nødvendige viden, forståelse og adfærd for at kunne leve op til sit ansvar overfor samfundet, kunder, aktionærer og interessenter i øvrigt.



# Organisationen er midt i endnu en disruption og mangler den rette viden & kompetencer til at understøtte den ønskede kultur

Virksomheden er stadig ved komme sig oven på finanskrisen. Den står over for væsentlige forandringer som følge af behov for simplificering, øget regulering og accelereret digitalisering. Hertil kommer en krise, hvor organisationen testes internt og eksternt på grundlæggende værdier såsom ordentlighed og retfærdighed.

## Temperaturen på organisationen: Handling er nødvendigt

### Situationen



#### Disruptet og testet på kulturen

- Virksomheden står i endnu en disruption.
- **Kulturen er under signifikant pres.**
- Organisationen er testet på grundlæggende værdier.
- Den brede organisation har et **væsentligt ansvar** og spiller en central rolle for, at organisationen som helhed kan leve op til sine forpligtigelser overfor kunder, interessenter og samfund.

### Udfordringen



#### Klar til at lære, men mangler muligheden

- Organisationen modtager kun meget **basal træning** via årligt e-learningprogram.
- Der er behov for tydelighed omkring, hvad der forventes af hvem og hvordan.
- Der er behov for **tydelig ledelse**.
- Organisationens vil gerne bidrage og forbedre. Undersøgelser viser, at **medarbejdere er klar til at lære, men bliver ikke givet muligheden**.

### Løsningen



#### Organisatorisk awareness

- **Kortlægning af gaps og konkrete behov**, der skal imødekommes for at opnå de tilsligtede resultater, effekter og udbytte.
- Validér **case for change**, komponér strategi og opnå **buy-in**.
- Design og implementering af **målrettet trænings- og kulturprogram** til at bygge den nødvendige viden, kompetencer og kultur, og dermed sikre den organisatoriske awareness, der er nødvendig for at **geare organisationen til succes i den nye virkelighed**.

# Resultater og værdiskabelse med målrettet awareness indsats

## Målrettet træning

Gennemført træning og awareness initiativer målrettet den konkrete behov og situation.

## De rette kompetencer

Øget viden og forståelse for roller og ansvar og relevante kompetencer.

## Konkrete resultater

Der kan fremvises for myndigheder og andre relevante interessenter.

## Kultur

Identificering og mobilisering af de kritiske få og en kultur, der er engageret.



## Netværk af teams

Dynamisk og samarbejdende netværk af teams, der er klar til at tackle udfordringer under den nye normal.

## Ledelsesbevågenhed

Øget ledelsesbevågenhed og fokus.

## Strategisk relevans

Tæt kobling mellem organisationens awareness og virksomhedens strategi.

## Effektivitet

Forbedrede processer, der skaber øget samarbejde og effektivitet på tværs af organisationen.

# Råd til hvordan du sammensætter den rigtige awareness indsats til din organisation

## Fem centrale byggesten



# De vigtigste budskaber til at forberede organisationen til fremtiden

1

## Tænk strategisk beredskab og organisatorisk awareness

- Kriser kalder på mere end bare akutledelse.
- Succesfulde virksomheder er dem, der **hurtigt kommer igennem bølgerne**.
- Succes med at overkomme disruption og udfordringer afhænger af, at **organisationen er gearet til at følge med**. Det er den, når den er aware.

2

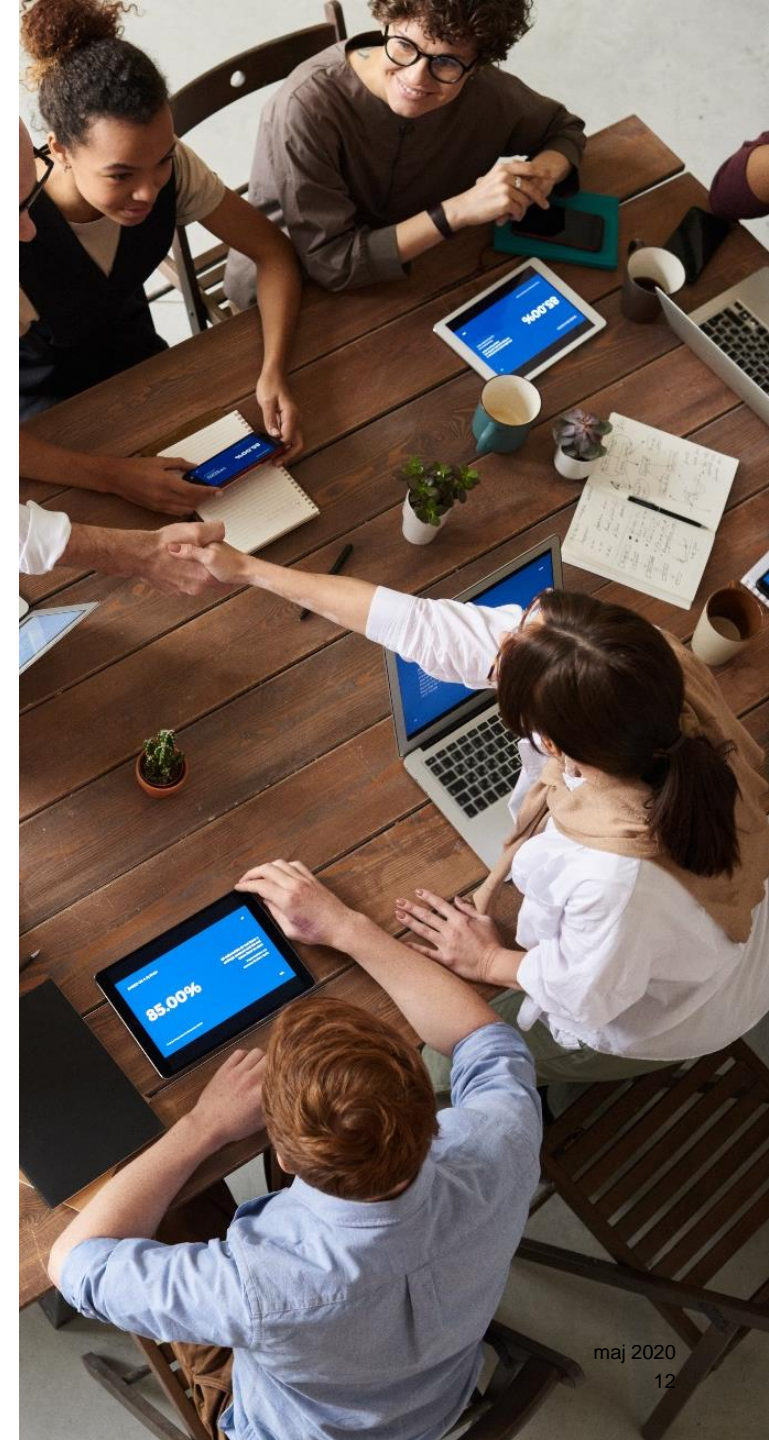
## Identificér og mobilisér dine kritiske få

- Aktivér kulturen ved at fokusere på **de kritiske få**, der har størst betydning.
- Sammenhæng mellem forretningsstrategi, operating model og kultur giver effektive organisationer. **Organisatorisk awareness binder det hele sammen**.
- Arbejd med den samlede organisation. Det er ikke en opgave for ledelsen alene.

3

## Gør det muligt for din organisation at levere den tilsigtede værdi

- Mål temperaturen i organisationen og identificér den viden, kompetencer og adfærd, der er nødvendig og vil skabe **værdi for din virksomhed i fremtiden efter COVID-19**.
- Muliggør kompetence- og kulturudvikling gennem en målrettet awareness indsats, der er **relevant, motiverende og integreret**.



# Tak for jeres tid. Nogle spørgsmål?



**Kim Domdal**  
Partner, PwC's Consulting  
E: kim.domdal@pwc.com  
M: 30 70 18 53



**Anna von Kauffmann**  
Engagement Manager, PwC's Consulting  
E: anna.c.von.kauffmann@pwc.com  
M: 30 68 77 19

© 2020 PwC. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way. 715220-2020