



Holdninger, et tenke- og arbeidssett som grunnlag for konkurransekraft

Gibostad 24. november 2009

Jens P. Heyerdahl d.y.

- Oppnå konkurransefordeler
- Oppnå preferanse overfor kunder og forbrukere
- Spesialisere og differensiere produktene
- Forretnings- og resultatorientert og omsorgsfull - hånd i hånd – by og land
- Nærhet til operativ drift

Hovedmål

- Gjøre bedriften sterkest mulig økonomisk og faglig
- Langsiktig verdiskaping
- Skape mer verdier enn våre konkurrenter

Virkemiddel:

- Gode holdninger
- Ferdigheter/fagkompetanse
- Ledelse

Her: Særlig fokus på gode holdninger som forutsetning for mål-oppfyllelse

- Sammenheng mellom gode holdninger (bedriftskultur) og konkurransekraft (det å lykkes)

- Holdningenes tilblivelse, opprettholdelse og videreutvikling

Suksessfaktorer

- **Aktivt engasjement fra toppen**
- **Bred deltagelse i prosessen – eiendomsforhold**
- **Forståelse og aksept fra ledelse og tillitsvalgte**
- **Langsiktighet/kontinuitet**
- **Ildsjeler**

- Hvordan operasjonalisere de gode holdninger slik at de fungerer som en rettesnor for hver enkelt i det daglige.
- Leirbålet som samtalested
- Kommunikasjon som fag

- Behovet for å være kontrær til tidsånden

- Tilegnelse av gode holdninger vesentlig mer krevende enn tilegnelse av fagkunnskap

Eksempler på gode holdninger (og som gjør stor forskjell)

Gode holdninger vil være:

- Fellesskapets interesser alltid overordnet individuelle interesser
- Forbedringsorientert
- Faktumbasert
- Aldri, aldri en skjult agenda

- Kampen mot tidsåndens hang til: Perception is everything and reality is nothing
- Livet bak regjeringens sceneteppe: Intet vakkert syn
 - Smiger
 - Lydighet foran dyktighet
 - Ekskludering i stedet for inkludering
 - Illojalitet
 - Makt viktigere enn ordentlighet
 - Oljens forvitrende virkninger
 - Politikken som et ledd i karrieren: Hvor er de brennende hjerter ?

Management by culture. Hva førte det til i Orklas tilfelle ?

Til tross for at verdigrunnlaget, konsernets struktur og virksomhetssammensetning hele tiden var under angrep fra mange hold, viste det seg for eksempel at avkastningen til Orklas aksjonærer var 3-4 ganger høyere enn for aksjonærene i General Electric i den perioden Jack Welch var leder av General Electric

Hva er bedriftens viktigste fagkompetanse og hvordan operasjonaliseres denne ?

I Orkla ble Lilleborgs merkevarekompetanse transformert til Orkla-konsernets industrielle kjernekompetanse.
Hvordan skjedde det?

Fagkompetansens historie gir også økt kompetanseinnsikt.

- Merkevarekompetanse
- Metallurgi
- Finansanalyse som fag (Investment banking)
- Partnerskapskompetanse

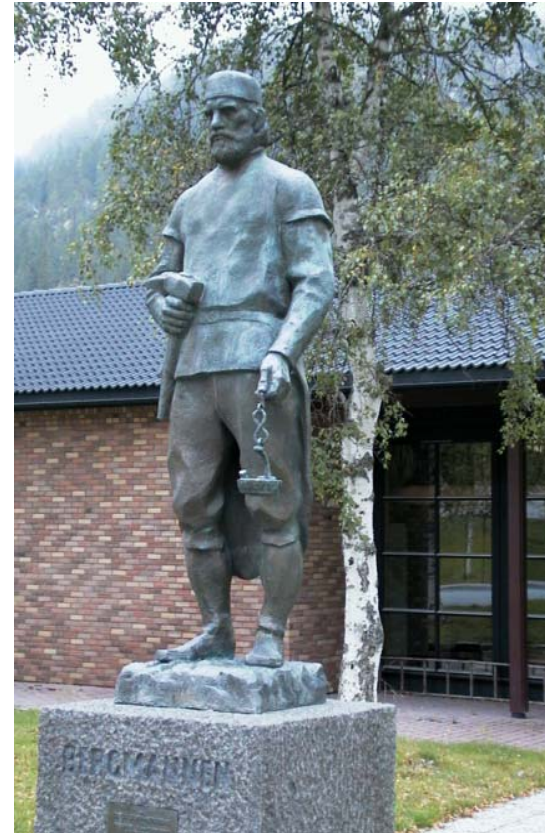
Orkla: Et gruveselskap i over 300 år, fra 1656 – 1987 (10. juli etter ettermiddagsskiftet). 333 år varte gruvevirksomheten

Bergmannens verdigrunnlag er det moderne Orklas verdigrunnlag

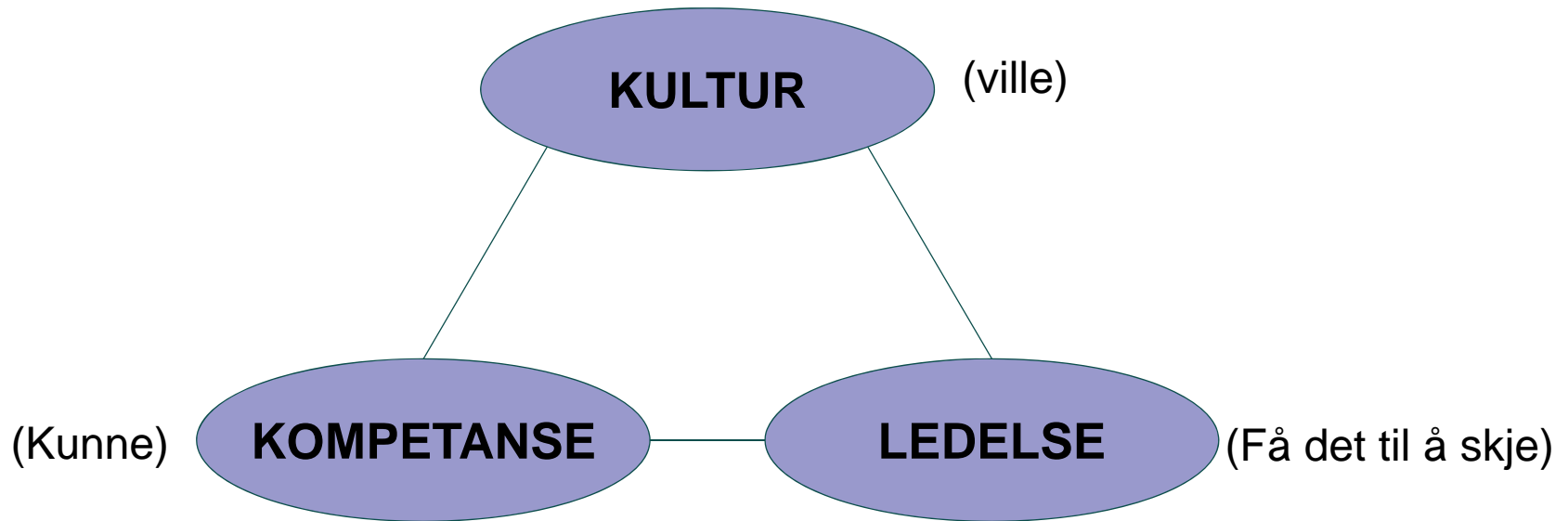
Bergmannen

Operasjonalisere Bergmannens verdigrunnlag

- Langsiktig
- Utholdende
- Hardt arbeidende
- Optimistisk, men virkelighetsnær
- Vennlig og sosial



Bergmannsmodellen (Det gyldne triangel)



Kultur, kompetanse og ledelse er gjensidig avhengig og gjensidig forsterkende

Mål og Verdier

Holdnings- byggende programmer

- Introduksjonsprogrammer
- Integreringsprogrammer
- Presentasjoner
- Workshops

Kompetanse- byggende programmer

- OBA
- OPA
- OPuA
- OSA
- SMP
- OMP
- B2B
- Mentorprogram

Lokal implementering

- Forbedringsprogrammer
- Ledelsesprinsipper
- PLUS-prosessen

Bedriftskultur

Økt konkurransekraft gjennom

- Den norske modellen
 - Sosial sikkerhet
 - Ikke jobbsikkerhet
 - Bedriftens langsiktige konkurransekraft
 - Medbestemmelsesrett i viktige saker (Begrenset i Danmark)
 - Treningsarena for å bli god i forankringsprosesser
 - Treningsarena for lederskapsutvikling blant de tillitsvalgte
 - Ikke en del av ledelsen, men en del av ledelsesstrukturen
 - Endrings- og forbedringsorientert

- Norsk fagbevegelses verdigrunnlag gir norsk næringsliv økt konkurransekraft

Lederrollen

- Om ledelse og ensomhet
 - Betydningen av inkluderende lederskap
 - Å motta hjelp fra andre
 - Tillitsvalgtes ansvar

- God ledelse forutsetter at man er genuint i stand til å glede seg over medarbeidernes utvikling og suksess

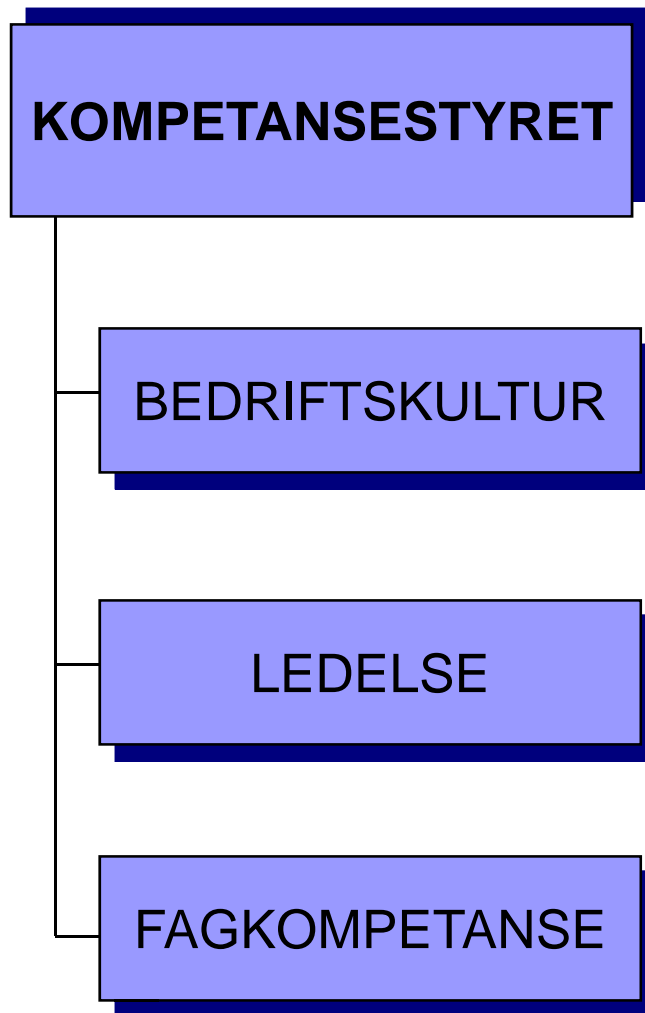
- God ledelse forutsetter at man aldri – aldri tar æren for andres resultater eller aldri er engstelig for andres dyktighet

- Balanse mellom familieliv og jobb, men barna først

Krav til ledere

- Realkompetanse og bransjekunnskap
(Interesse for fagkompetansens historie og konkurransekraft)
- Roens verdiskapende evne. Fotballtrenere er parodi på lederskap
- Må være glad i mennesker
- Må kunne jobbe gjennom andre og glede seg over å være avhengig av andre
- Forståelse av konkurransekraft
(Vanne på riktig sted)

Organisasjonsutvikling



Toppledelsen har hovedansvaret

”Walk the talk” (eksemplets makt)

Samfunnsansvar

(Enron på norsk)

- Bedriftenes adferd preger samfunnet generelt og det etiske nivå i samfunnet spesielt. Det amerikanske selskapet Enron har satt standard på hvordan man ikke opptrer. Enronistene, enten de er ledelse eller enkeltaksjonærer, har for øvrig det til felles at arbeidsmetodene går rundt en felles akse:
 1. Kjøpt respektabilitet gjennom gaver og lignende til kulturinstitusjoner og andre
 2. Forskjønnelse av egne regnskapstall og finansiell styrke
 3. Diskreditering og kriminalisering av motstandere
 4. Omfattende bruk av betalt og/ eller korrumpert støtteapparat som:
 - Advokater - Law & business, not a profession
 - Revisorer
 - Meglere
 - Mediarådgiver
 - Såkalte "profesjonelle" styremedlemmer = lydighet
 - Andre
 5. Drivkraft: penger, maktbegjær og forfengelighet

Tidsånden er ikke preget av ærlighet

Bekymringstrekk:

- Stadig flere mediarådgivere
- Stadig flere informasjonsrådgivere rundt statsråder og andre
- Keiserens nye klær i ny drakt
- Perception is everything and reality is nothing
- Eksempel: Statsråden og statsrådets ektefelle

Utfordringen fremover

- Kampen for den langsiktige dagsorden
- Vi trenger langsiktig, godt og tålmodig lederskap
- Flere private eiermiljøer med kraft og kvalitet
- Det offentlige eierskapets positive rolle
- Områder som over tid ikke bidrar til verdiskapning må over i andre strukturer
- Omstilling hele tiden – med industriell forstand og ferdighet
- Krevende å leve med: den kildekorruperte journalistikk
- Krevende å leve med: "Enron på norsk"



Holdninger, et tenke- og arbeidssett som grunnlag for konkurransekraft

Gibostad 24. november 2009

Jens P. Heyerdahl d.y.