

cfil

Center for Ledelse

**Benchlearning – kunsten at lære
af andres erfaringer
ESB netværket den 18. maj**



Ledelsesprognose på CfLapp.dk



cfl

Agenda for workshop

- 10.00 Velkomst
- 10.10 Benchlearning i perspektiv og metode til benchlearning
- 12.00 Frokost
- 12.45 Metode til benchlearning fortsat og implementering
- 14.15 Opsamling af dagens arbejde
- 15.00 Tak for idag

Benchlearning mellem organisationer

kunsten at lære sig til succes

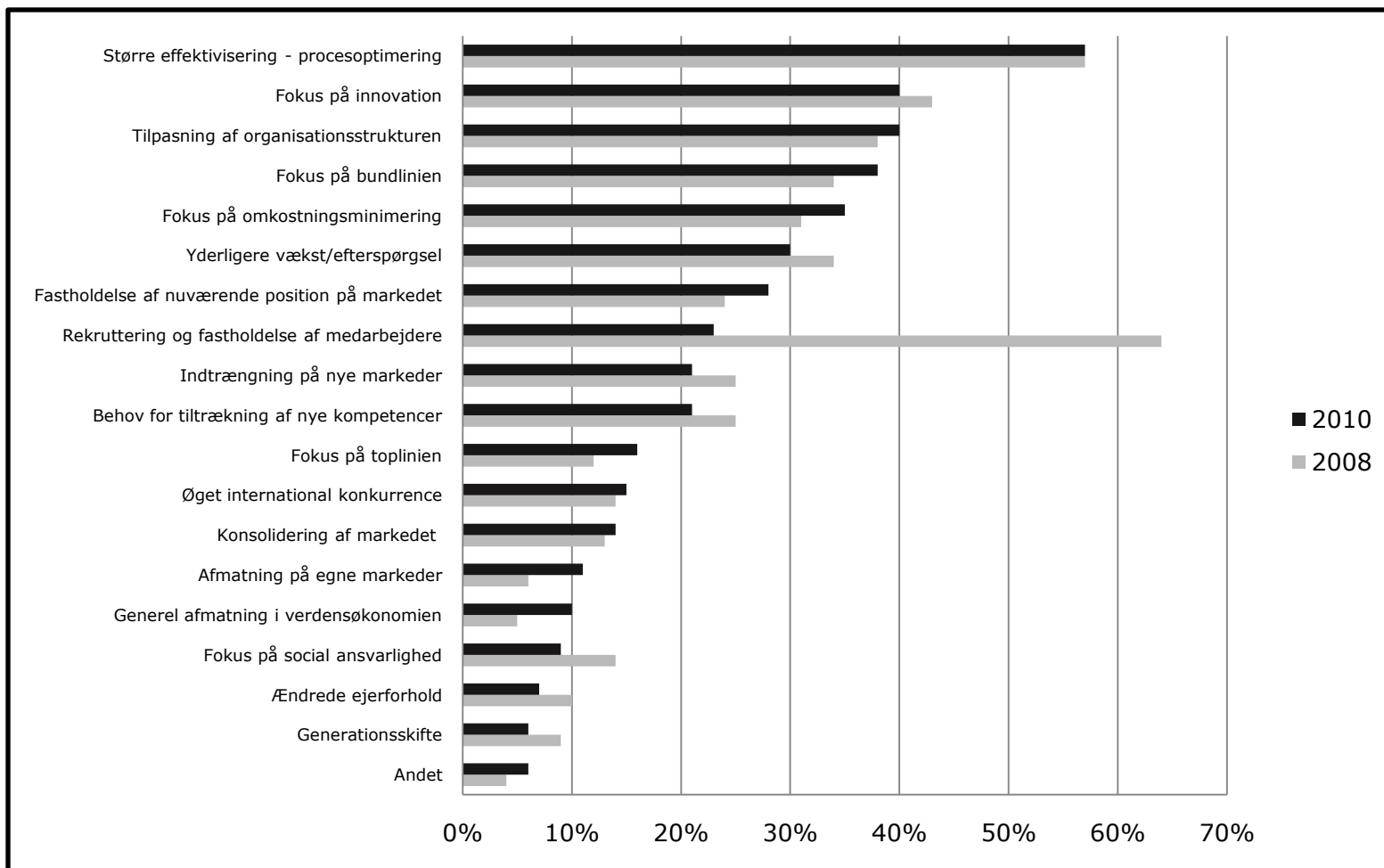
Indhold:

- Behovet for forandring og løbende at udfordre sin egen succes
- Best practice og det nødvendige, men svære i at overføre viden
- Den enkle benchlearning proces
- Benchlearningens 11 rigtige

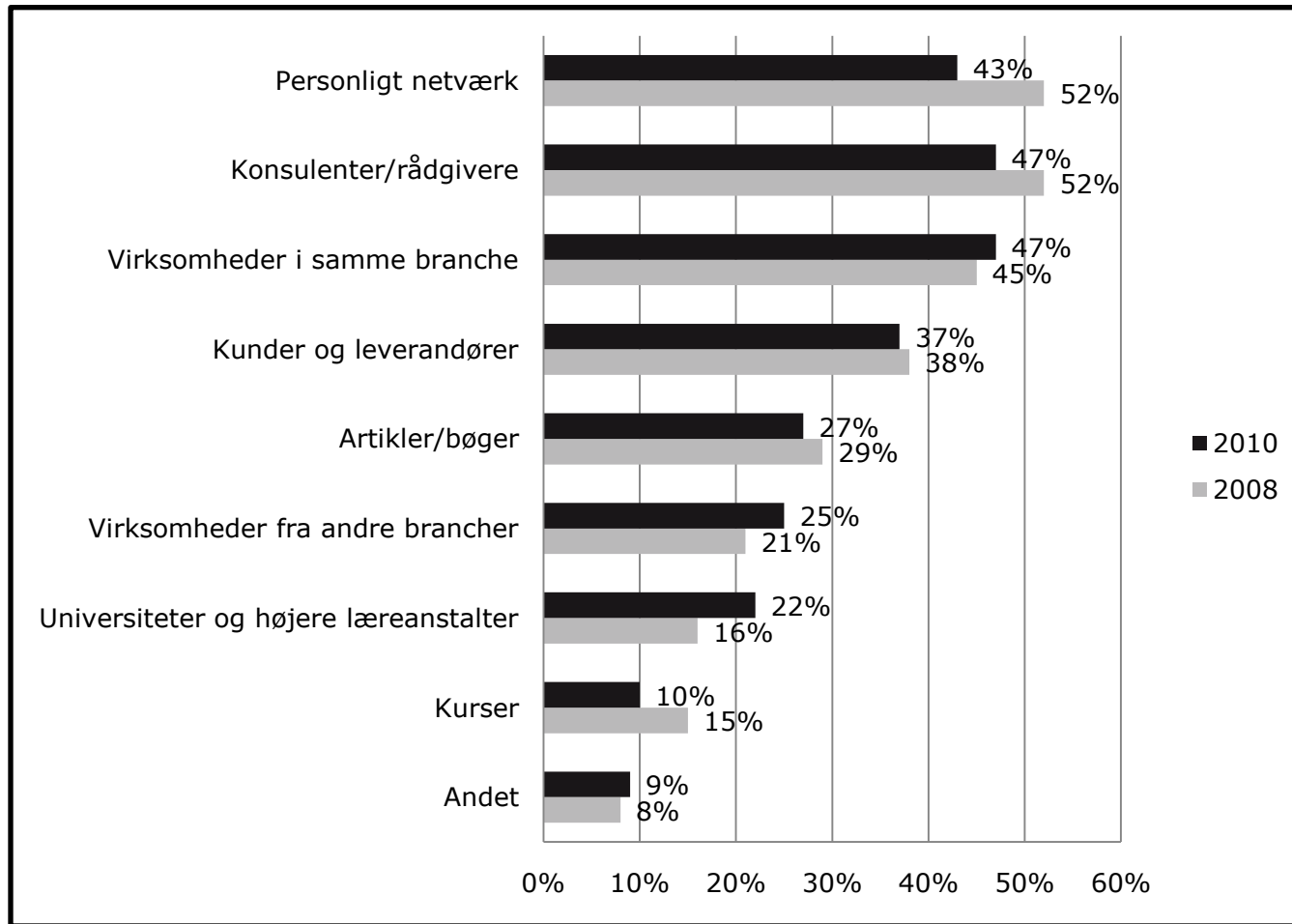
Det er tankevækkende at...

- ...mange organisationer glemmer at forholde sig kritisk til den del af egen praksis, der synes at medføre succes
- ...ledelser ikke på forkant søger efter svagheder og inkompetence i egen praksis
- ...det ofte kræver en alvorlig krise før en ny organisatorisk adfærd og en ny praksis søges implementeret

Hvad ser danske organisationer som de største udfordringer i de næste 3 år

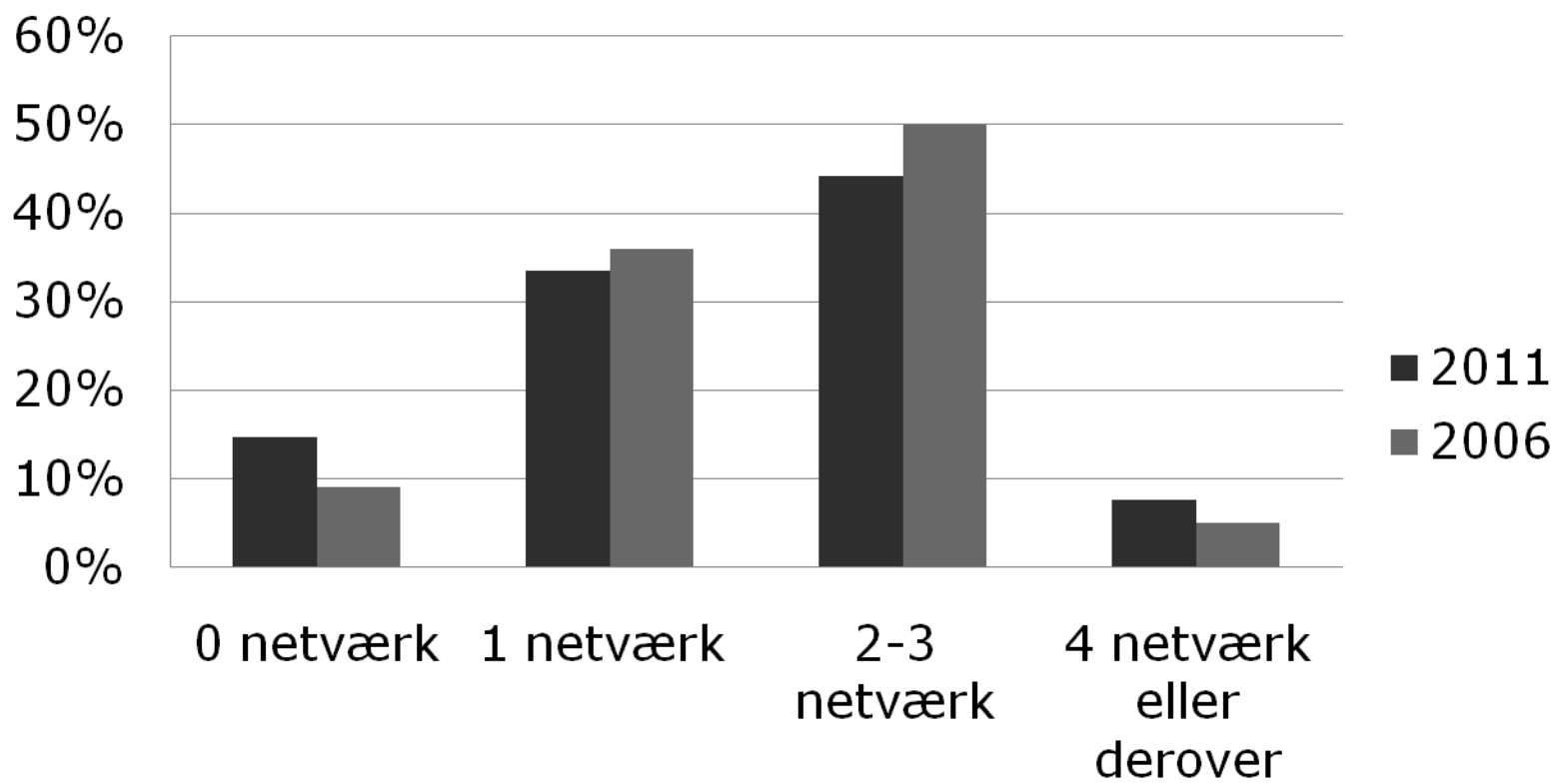


Fra hvilke kilder søger vi inspiration i det strategiske arbejde



...uanset krisen deltager 85% i et eller flere netværk

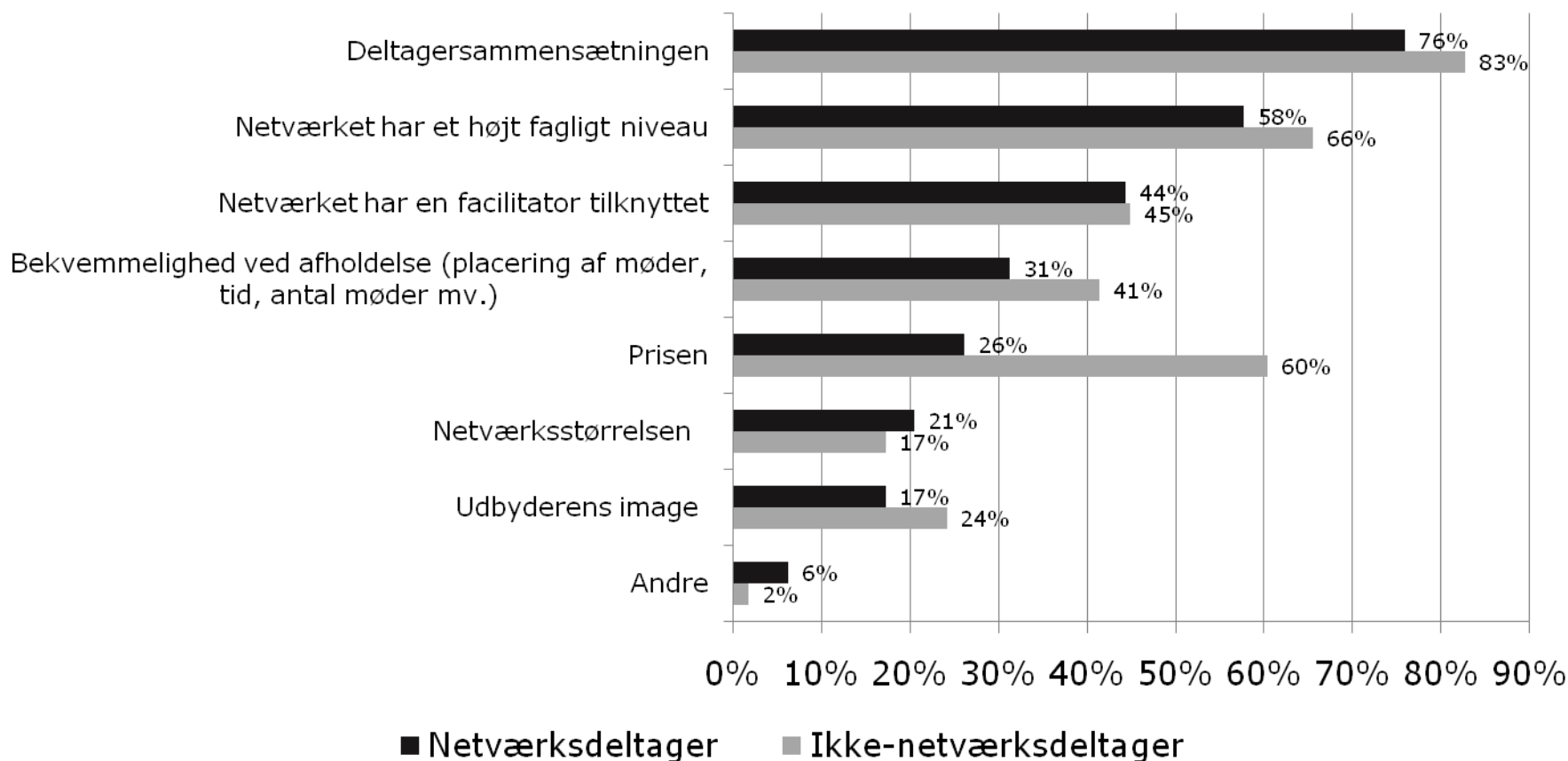
Hvor mange formelle netværk, med deltagere fra andre virksomheder, er du medlem af?



Kilde: CfL Netværksindikator 2011

Deltagersammensætning og et højt fagligt niveau er af afgørende betydning

Hvilke parametre var/kunne være væsentlige for dig ved valg af netværksudbyder?



“Der synes at eksistere en indbygget mekanisme i os mennesker, som prioriterer selvtilfredshed frem for det at lære. Men selv om man i visse kulturer synes, man er “størst, bedst som smukkeste”, så findes der parallelt et andet adfærdsmønster, som siger, at der altid er nogen derude, som har præsteret bedre og har løst problemet tidligere”

Karlöf, Lundgren og Froment “Benchlearning”

Benchmarking – begrebets baggrund og mål

- Det grundlæggende i metoden er at anvende allerede eksisterende viden. Der er altså ikke tale om et nyt begreb eller managementprincip, men en metode, der bygger på at lære at andres erfaringer.
- Begrebets oprindelse er uklar
- Ledelsesmæssigt anvendt første gang bevidst i Xerox Corporation
- MÅL: at blive mere effektive og at skabe en lærende kultur



At lære af andre skaber bæredygtighed

- Hjælper med til at få defineret de kritiske og strategiske krav fra kunder og partnere ved at se egne styrker og forbedringsområder i øjnene
- Øger dermed niveauet for kvalitet og effektivitet i organisationens metoder, processer og services
- Hvilket styrker konkurrenceevne
- Og viljen og evne til at lære af andre og adoptere værdifuld viden (at være lærende)

”Benchmarking is not about being the best in every area, but about being the best in the areas of strategic and critical importance to you”

Forudsætninger for at kunne lære

- Udfordre egen succes
- Aflæring af den lærte ignorance (nærfejl normaliseres)
- Understøtte medarbejdernes evne og vilje til forandring
- Turde lære af andre
- Muliggøre absorption af ny viden (Balance mellem stabilitet og forbedring)

Tro eller vide...

En forretningsmand havde netop slukket lyset i forretningen, da en mand dukkede op og krævede penge.

Ejeren åbnede et kasseapparat, indholdet blev taget ud af kasseapparatet, og manden løb væk.

En politimand tilkaldtes øjeblikkeligt.

Vi fjerner støj og "læser" for mening

*Dnene tsket sakl illstreture, hvoadrn vi
fjnerer søtj og fogsører at sbkae mneing
i de obvaserotiner, vi gør os....*

En enkel proces til benchlearning



1 **Beskriv
nuværende
situation**

Hvordan gør
vi?

2 **Udveksle
erfaringer med
forbillede**

Hvordan
gør
andre?

3 **Analysér
forskelle**

Hvorfor er der
præstations-
forskelle?

4 **Opstil
nye mål**

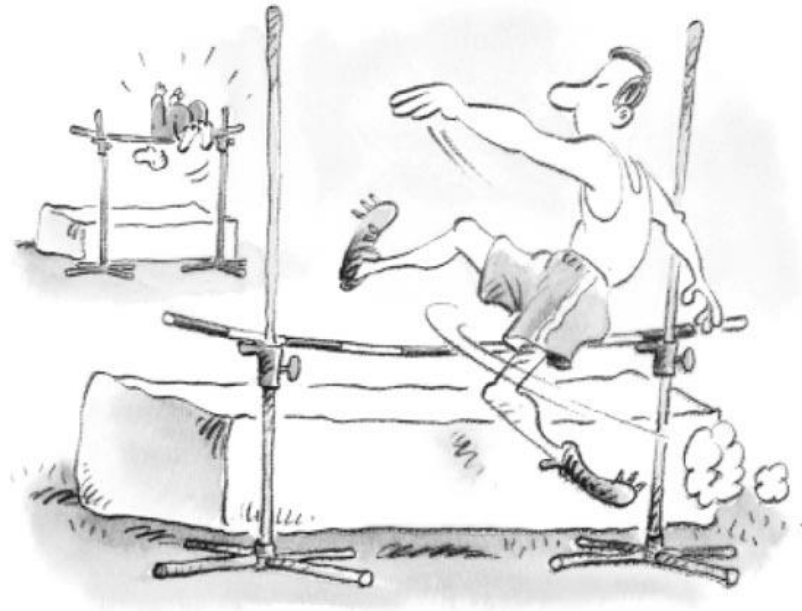
5 **Tilpas og
evaluer**

Hvordan
bliver vi
bedre?

TRIN

1

Beskriv nuværende situation

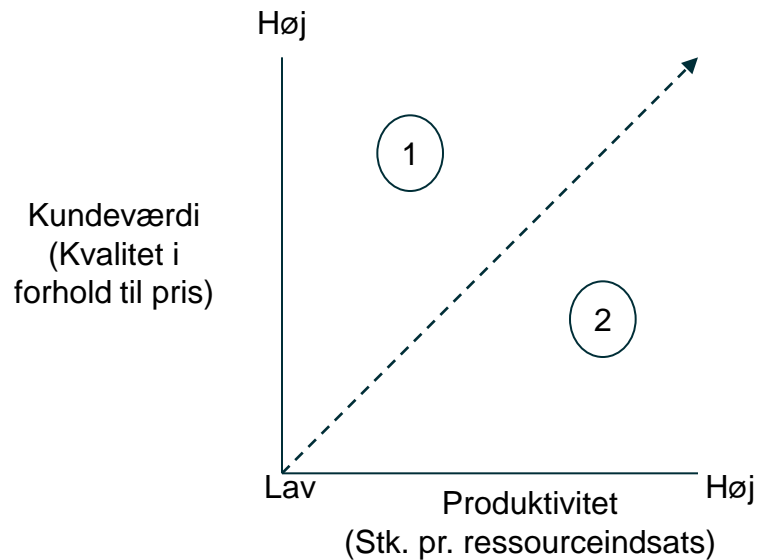


BESKRIV NUVÆRENDE SITUATION



Beskriv og præciser egen proces

Hvor effektive er vi?



1. Værdi leveres til for høje omkostninger
2. Der er høj produktivitet af emner, kunderne ikke vil have

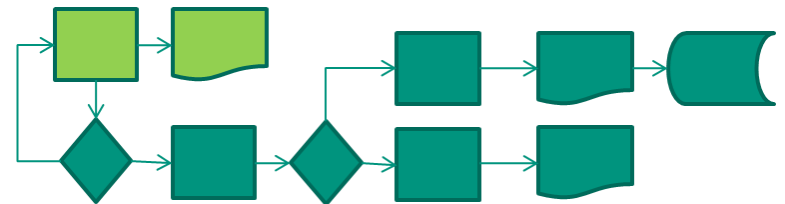
Hvordan ser processen ud?

Hvad er det processen leverer?

Hvad koster det pr. stk., time?

Hvem er kunden?

Hvilke kriterier har de i deres vurdering?



At modtage viden

- **Træn modtagerkompetence** ved at tilegne forudgående beslægtet viden.

Eksempel – at studere en verdensmester

Hvordan

- Beskriv hvad der skal forbedres
- Tilret det, der ligger lige for
- Forbered liste med spørgsmål til forbilledet.
- Besvar spørgsmålene selv og lav eventuelt tilretninger i egen procedure



Valg af rollemodel

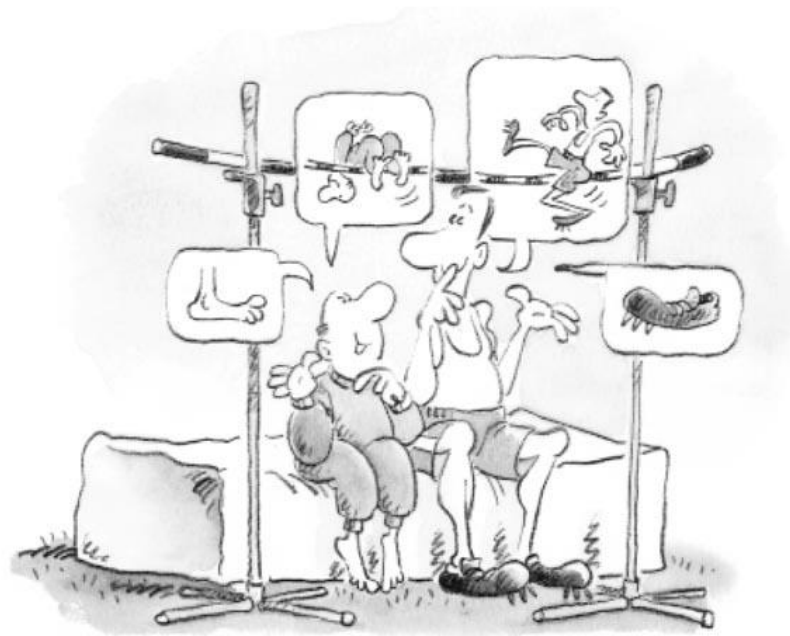
- Find Best practice uanset, hvor den befinder sig
- Vær sikker på at det rent faktisk er Best practice og ikke "held"
- Vær sikker på, at Best practice kan kopieres og er værd at kopiere
- Tag udgangspunkt i en enkel Best practice
- Kopier så nøjagtigt som muligt
- Vent med at forankre til resultaterne er tilfredsstillende
- Husk udgangspunktet – også efter at overførsel er sket

Gabriel Szulanski, 2002

TRIN

2

Udveksle erfaringer



Del erfaringer og data med udvalgt rollemodel. Overførsel af Best practice – hvorfor er det svært

- Afsender af viden (kilden) har sjældent selv fuld viden
- Kilden kan ikke lære fra sig
- Modtager ønsker ikke at lære
- Modtager forstår ikke
- Succes kan ikke bare gentages
- Best practice i én sammenhæng er det ikke nødvendigvis i en anden
- Eksterne og interne konditioner er forskellige

TRIN

3

Analysér forskelle



ANALYSÉR FORSKELLE

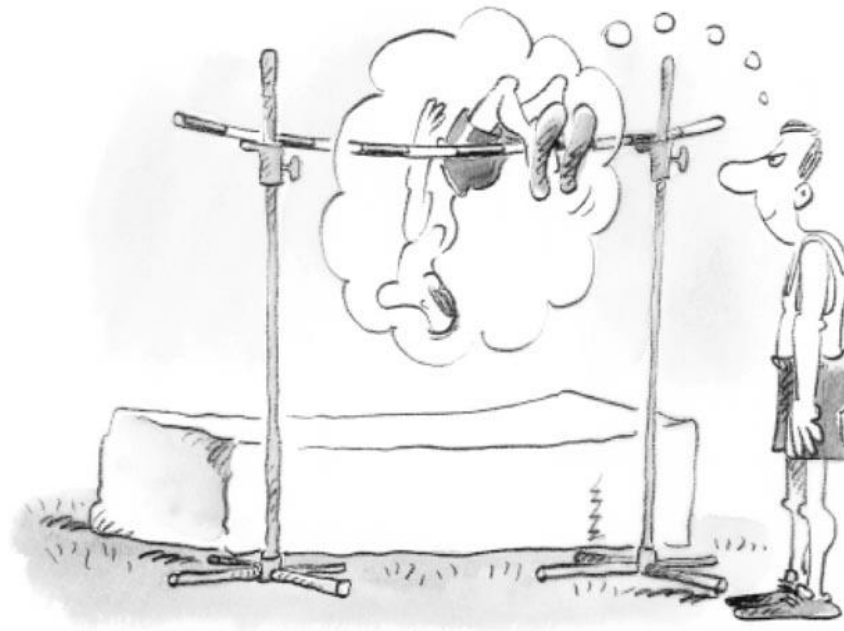
Analyser forskelle

- Forstå rollemodellens præmisser
- Undersøg årsagssammenhænge
- Undgå ”de gode undskyldninger” for valg af praksis

TRIN

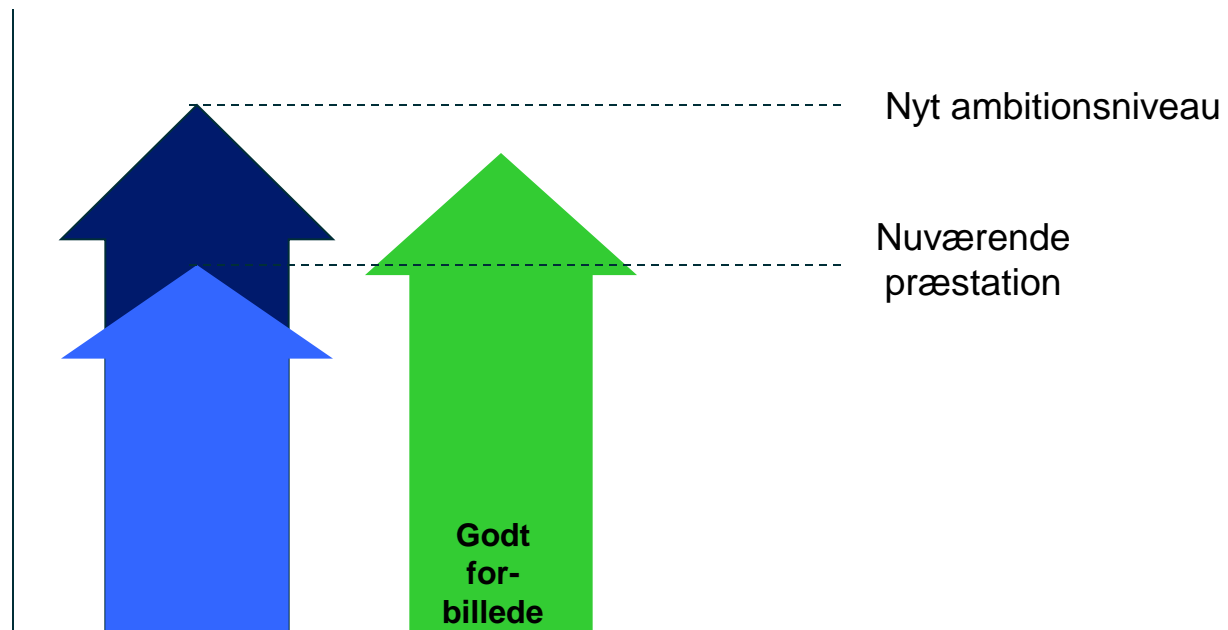
4

Opstil nye mål



OPSTIL NYE MÅL

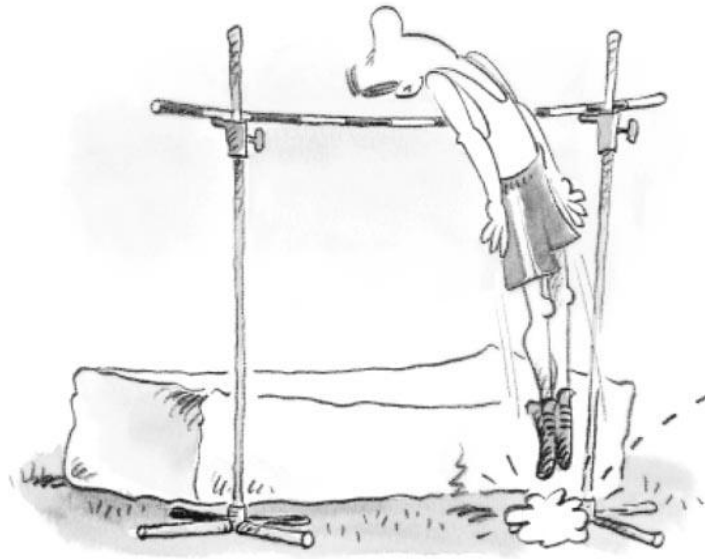
Benchlearning – at justere sit ambitionsniveau.



TRIN

5

Tillemp og evaluér



TILLEMP OG EVALUÉR

Forstå forandringen, implementer og evaluer

- Det er ledergruppen, der selv kortlægger sine egne aktiviteter, studerer hvordan andre gør, kobler tilbage til egen virkelighed og udvikler nye arbejdsmetoder.
- Derfor medfører benchmarking en samtidig forankring og ibrørende motivation for de nye processer.
- Dette giver en lærende kultur, hvor alle deltager og hvor der er fokus på kontinuerlige forbedringer
- Det er processen, der skaber den lærende kultur

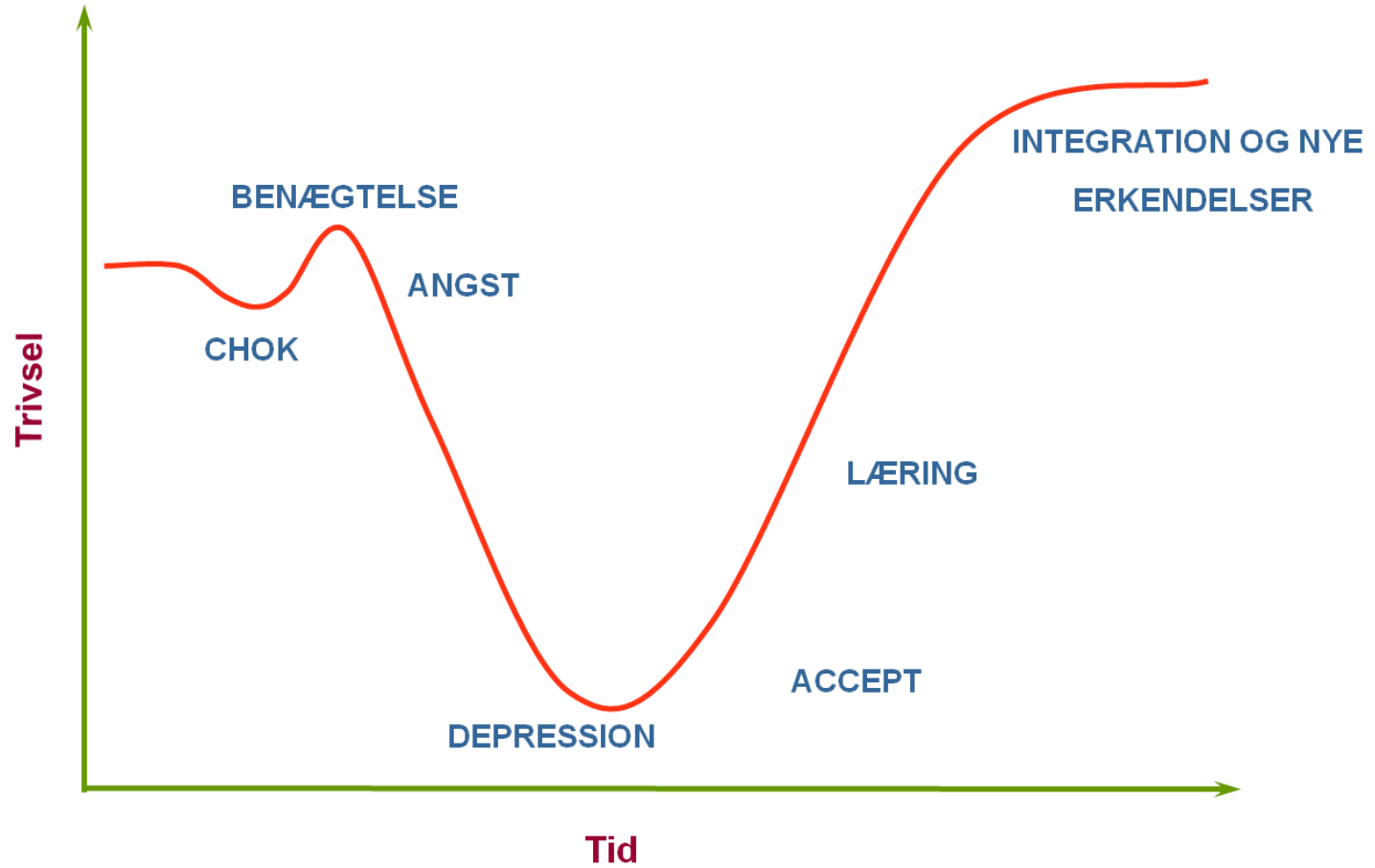
"Every time I have prepared for battle I have found that plans are useless but planning indispensable".

Dwight Eisenhower

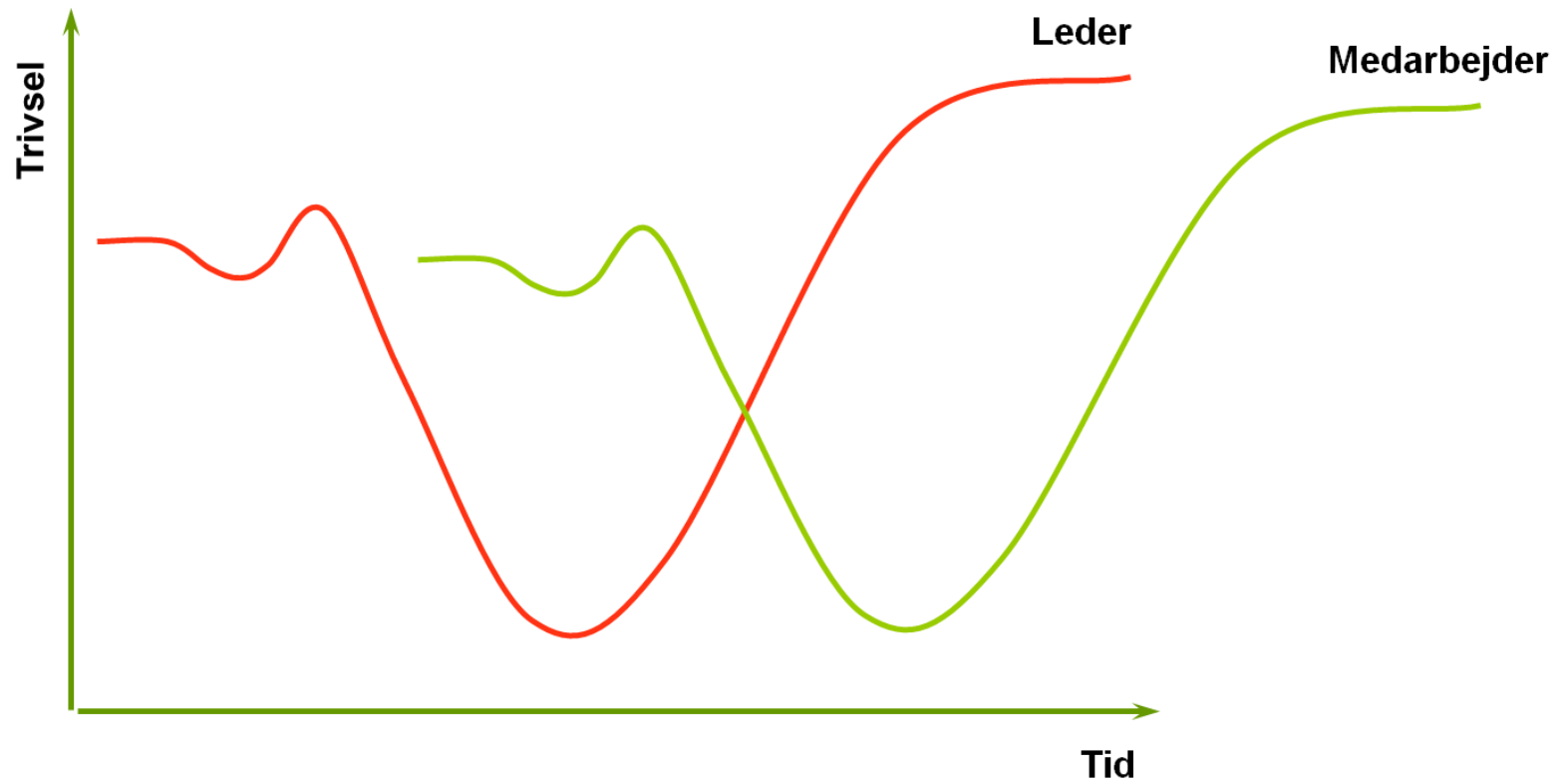
8 vigtige trin i implementering



Transitionskurven



Den forskudte kurve



Modstand – en naturlig del af forandringen

- Modstand er en ubevidst og automatisk mekanisme, der beskytter os mod smerte og ubehag.
- For en virksomhed gælder normalt, at:
 - 50% vil være neutrale og afventende
 - 30% bakker op og arbejder med
 - 20% vil arbejde imod forandringer

3 niveauer, der skaber modstand mod forandringsprocesser

1. Manglende forståelse for ideen med

forandringsforløbet. "Jeg forstår det ikke..!"

- Fx pga. manglende information, uklarhed om selve ideen, eller at forandringsgrundlaget slet ikke kommunikeres ud.

2. En emotionel reaktion mod forandringen.

"Jeg kan ikke lide det..!"

- Fx pga. tab af magt, kontrol eller status. Udsigten til at tabe ansigt eller respekt. Angst for isolation, eller at ideen virker inkompetent og uigennemtænkt.

3. Manglende tillid til lederen.

"Jeg kan ikke lide dig..!"

- Fx pga. en grundlæggende uenighed om værdigrundlag eller en problemfyldt personlig relation.

Benchlearningens 11 rigtige

1. Som optakt til et benchlearning forløb bør organisationen identificere egne styrker og forbedringsområder (en såkaldt **selvevaluering**) for at have et godt strategisk grundlag at vælge sit benchlearning projekt ud fra.
2. Den proces som organisationen ønsker at blive bedre til skal defineres og **afgrænses præcist**
3. Den **rette rollemodel** skal identificeres – hvilket indbefatter overvejelser og valg vedrørende branche, størrelse, kulturelle kendetegn, konkurrencemæssige hensyn mv. Vær også sikker på at rollemodellen har vist særlige resultater/gør noget unikt på det område, hvor I ønsker input
4. Forbered hvilke **spørgsmål**, der skal besvares af rollemodellen og besvar dem også selv
5. Det bedste samarbejde med en rollemodel finder sted, når der er en **gensidighed** i udbytte. Den kan have mange ansigter, men det er vigtigt at begge organisationer kan se en mening med og et udbytte af at dele erfaring

Benchlearningens 11 rigtige

6. Helt basale forhold omkring etik og diskretion, som er nødvendige for åbenheden, skal drøftes på plads med rollemodellen
7. Involver rollemodellen i jeres næste skridt og milepæle – det giver lejlighed for at vende tilbage og holde samarbejdet i live
8. Analyser forskelle i proces og praksis, drøft årsager og sæt nye realistiske mål for organisationen selv
9. Undersøgelse af årsagssammenhænge er vigtigere end direkte sammenlignelighed. Det er undersøgelse af årsagssammenhænge (logikken bag det, de andre gør), der skaber læring
10. Når du vil benchmarke med nogen, skal du være indstillet på at etablere en partnerskabs-relation – det kræver tid at skabe den nødvendige tillid og kemi.
11. Pas på ikke at falde i fælden pga. metodens enkelthed – mange benchmarkingprojekter er sjuskede, og det man får hos rollemodellen er et "reklamebudskab"

cfil

Center for Ledelse