

Satte verdensrekord internt i HP

FranklinCovey nordic approach er den nordiske del af FranklinCovey Company. FranklinCovey er en af verdens førende konsulentvirksomheder. Vi hjælper virksomheder og medarbejdere til målbart at øge deres effektivitet og gennemslagskraft. Vores indsats gør en forskel indenfor områder som lederskab, produktivitet, kommunikation og salg.

FranklinCovey tilbyder:

- Konsulentytelser
- Certificering af interne undervisere i virksomheder
- Coaching
- Uddannelse på åbne workshops
- Salg af faglitteratur, kalenderprodukter mv.

Sammen med sine medarbejdere i afdelingen Global Operations i HP Denmark sigtede Operations Manager Jakob Brink højt, rigtig højt – og ramte. Afdelingen gjorde sig til verdensmester inden for hele den globale organisation i at overholde deadlines. Helt konkret blev de bedst til at igangsætte salgsarbejdet til planlagt tid.

En interessant invitation



Jakob Brink

Selv i ferieperioderne holder Operations Manager Jakob Brink fast i morgenmøderne hver fredag, hvor han mødes med afdelingsrepræsentanter i Global Operations for at se, hvilken vej de enkelte forretningsområder har bevæget sig siden sidst.

Præsentationerne er positive, de ophængte diagrammer peger nu i de rigtige retninger - og skulle det ikke være tilfældet, er forklaringen som regel meget plausibel, f.eks. ferie eller venten på en ekstern samarbejdspartner.

På små plancher med søjlediagrammer og koordinatsystemer vises enhedernes forskellige WIGS (Wildly Important Goals)¹⁾, således som de er blevet identificeret og formuleret på en workshop sammen med konsulenter fra FranklinCovey nordic approach i februar måned 2006.

"Man mærker en helt anden begejstring og masser af energi. Jeg tror, folk er glade for at kunne forfølge nogle helt klare mål"



Afdelingen Global Operations i HP Danmark har det som sin primære opgave at understøtte salgsfunktionen overalt i Danmark. Afdelingen er delt op i mindre enheder, der tilsammen omfatter 35 medarbejdere.

Den ene af de to største enheder i afdelingen er "Bidoffice", der understøtter sælgerne på tilbudssiden med prisoplysninger, konfiguration af løsninger og komplekse tilbud på tværs af forskellige produktdivisioner. Og den anden store enhed er "CRM & Sales Compensation", der vedligeholder kundedatabasen og beregner provision til sælgerne.

Da Jakob Brink startede som manager i denne afdeling i begyndelsen af 2005, lå der allerede et tilbud fra FranklinCovey nordic approach på hans skrivebord. I samarbejde med Dagbladet Politiken havde FranklinCovey inviteret ti danske virksomheder til at deltage i en xQ-undersøgelse²⁾, heriblandt HP.

"Invitationen lå lige til højrebænet", siger Jakob Brink, "for det var en god lejlighed til at få indblik i, hvordan min nye afdeling fungerede".

Tidspunktet var maj 2005, og parallelt med xQ-undersøgelsen startede Jakob Brink sin egen runde af medarbejdersamtaler. Der viste sig faktisk tydelige overensstemmelser mellem samtalerne og resultaterne fra xQ-undersøgelsen:

Blandt andet følte medarbejderne ikke, at der var klare mål i afdelingen, og de syntes heller ikke, at der blev fulgt ordentligt op på problemer.

Prøvede selv

"Til at begynde med var det min hensigt blot at bruge undersøgelsen og dens resultater i mit eget udviklingsprojekt i samarbejde med mine ansatte", fortæller Jakob Brink.

"Jeg var godt nok blevet orienteret om de proces- og projektmuligheder, der var i FranklinCovey regi, men i første omgang mente jeg altså, at jeg selv kunne gøre det, der skulle gøres.

Jeg satte derfor forskellige ting i gang i min afdeling. Men et halvt år senere viste en opfølgende xQ-undersøgelse, at flere mål langt fra var nået. Blandt andet var et Balanced Score Card system slet ikke blevet tilstrækkelig operationelt til at kunne anvendes.

Jeg måtte derfor erkende, at jeg nok havde slået for stort brød op, da jeg valgte selv at stå udviklingsprocessen.

Generelt viste xQ-undersøgelse nr. 2, at nok havde vi forandret os, men ikke ret meget! Samtidig kunne jeg se, at flere af de andre ni

virksomheder, der var med i den første xQ-undersøgelse, virkelig havde rykket sammen med FranklinCovey".

"Man kan sige, at disse nye xQ-resultater gjorde mig mør", fortsætter Jakob Brink. "Jeg var nu overbevist om, at jeg måtte bruge FranklinCovey noget mere, hvis vi skulle nå de mål og resultater, vi ønskede os. Og især kunne jeg se, at FranklinCoveys fire eksekveringsdiscipliner³⁾ ville være relevante for os.



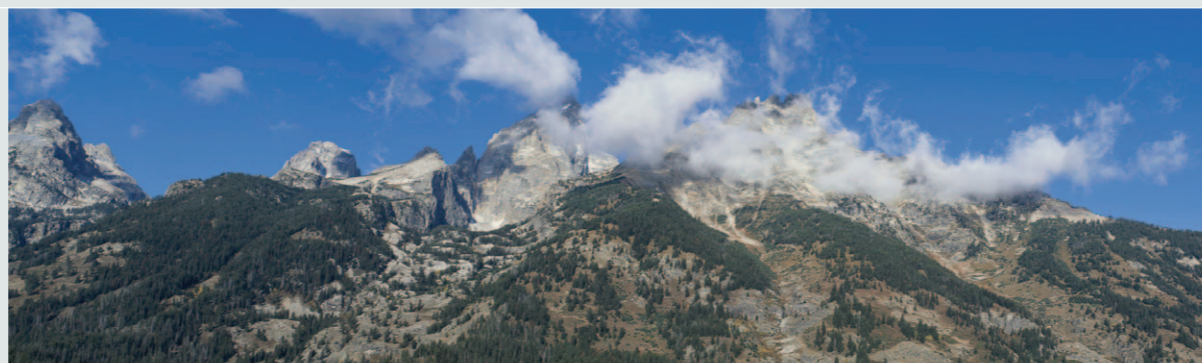
I forbindelse med årsregnskabet afslutning opstillede jeg nye mål for afdelingen og involverede de ansatte i planlægningen af den proces, de nu skulle deltage i. En stor del af udviklingsarbejdet skulle foregå uden for arbejdstid, så alene derfor var det vigtigt, at de ansatte var med til at bestemme.

For mig var alternativerne nu klare - vi kunne enten klare os "alene", og sikkert gøre det udmærket, eller vi kunne lave nogle workshops i samarbejde med FranklinCovey og

"Et meget vigtigt resultat er, at vi har fået en fælles tankegang - en måde at prioritere på i hverdagen, som gør os i stand til at sortere de vigtige og de mindre vigtige opgaver fra hinanden"



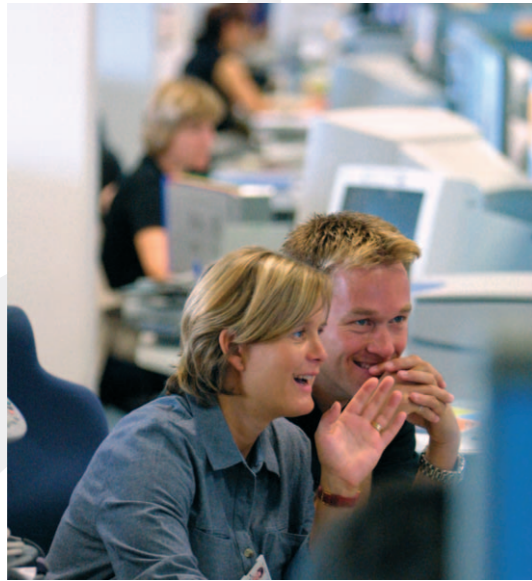
1) Wildly Important Goals - de Vildt Vigtige Mål er et FranklinCovey begreb, der sætter fokus på de få mål i en virksomhed, som det er helt afgørende for virksomheden at forfølge, hvis den skal opnå succes.



2) En xQ-undersøgelse er et FranklinCovey værktøj, der måler en organisations evne til at omsætte strategiske mål til handling og resultater.

herigennem rykke os langt mere, det var jeg sikker på”.

Det blev til tre workshops, der alle blev afholdt i februar 2006, og resultaterne har været ganske positive.



Verdensrekorden

Det mest opsigtsvækkende resultat fandt sted omkring CRM & Sales Compensation, oplyser Jakob Brink. Hele organisationen hos HP arbejder meget med halvårscyklus i forbindelse med budgetterne. Der er tale om en omfattende proces, hvor alle systemer skal være opdaterede og parate, før sælgerne kan begynde. Men typisk går der et par måneder af den nye periode, før det hele er på plads.

En række deadlines bliver udskudt, og gang på gang tror alt for mange, at det er muligt at presse alle deadlines sammen til sidst.

”I forbindelse med starten på andet halvår 2006, som hos os løber fra 1. maj til 30. oktober, satte vi os det klare mål, at vi ikke igen ville havne i en situation med udskudte deadlines. Alle involverede, og især CRM og Sales Compensation, arbejdede hele tiden benhårdt frem mod dette mål, og vi besluttede blandt andet, at vi ikke ville vente, hvis andre i organisationen var sent på den. Og når der ikke var andet at gøre, ville vi selv træffe de nødvendige beslutninger.

Resultatet gav genlyd i organisationen. Vi satte rent faktisk verdensrekord i opstart af salgsarbejde hos HP - dét var en stor fornøjelse for os”. Da nyheden om de gode resultater nåede uden for den danske organisation, blev Jakob Brink på møder i europæisk regi mødt med spørgsmål som: Hvad er det egentligt I gør i Danmark? Hvordan får I flere af jeres resultater til at se så gode ud?

Processen er vigtig

Jakob Brink understreger, at hele processen har været utrolig vigtig og lærerig for de ansatte, i særdeleshed fordi de selv har været med til at formulere de enkelte mål. På et halvdags



statusmøde sammen med en FranklinCovey konsulent i juni 2006 var et af punkterne på agendaen ’forbedring af samarbejdet med sælgerne - herunder større involvering af sælgerne’. ”Der kom flere gode forslag på bordet”, siger Jakob Brink. ”Vi er i fuld gang med at indføre forskellige ændringer på baggrund af det, der kom ud af statusmødet”.

For Jakob Brink som leder har udviklingsarbejdet med FranklinCovey især lært ham, hvor vigtigt det er at lægge bånd på sig selv og give plads til medarbejderne.

”Jeg har tidligere været en hands-on-chef”, siger han, ”men jeg har nu indset, at det er langt bedre at coache frem for at diktere. Eksempelvis i forbindelse med målformuleringerne har jeg lært, hvor godt det er at samarbejde med den enkelte gruppe om tilpasninger og justeringer i stedet for at gennemtvinge det, jeg på forhånd tror er bedst. Det kan være en svær øvelse i sig selv at skul-

le identificere og formulere realistiske og opnåelige mål, men en meget vigtig øvelse. For i løbet af det seneste år har jeg nemlig også lært, at der kan fokuseres for kraftigt på det enkelte mål. En benhård målopfølgelse kan skabe splid i en afdeling, hvis målene simpelthen er uopnåelige, fordi de ikke er tænkt godt nok igennem”, konstaterer Jakob Brink.

De andre i HP skal med

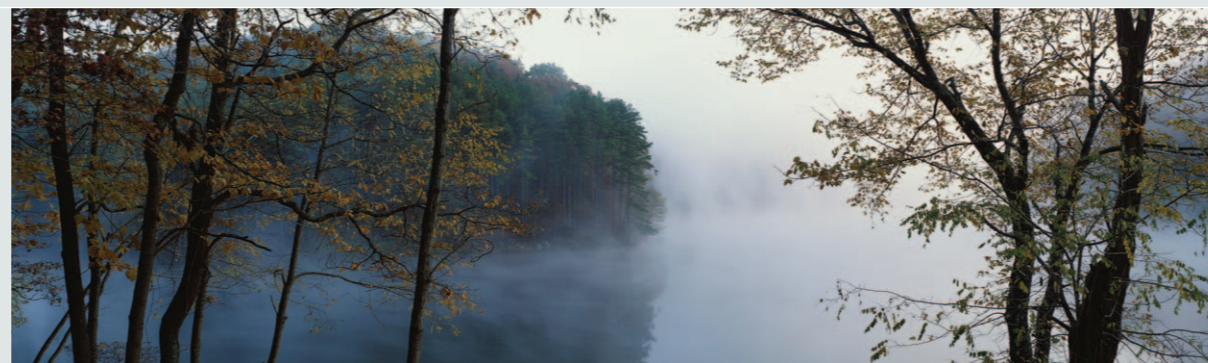
Overordnet betragtet er det Jakob Brinks mål at forsøge at overtale andre grupper i Hewlett-Packard organisationen til at adoptere Global Operations nye måde at arbejde på.



”Flere af de mine ansatte har allerede fremsat ønske om, at vores interne samarbejdspartnere i HP begynder at bruge de samme metoder og værktøjer som os”, siger han. ”Jeg føler ihvertfald, at vi i afdelingen har fået nogle værktøjer og arbejdsmetoder, der kan bringe os videre de kommende år”.



3) De 4 eksekveringsdiscipliner (4D) er en særlig FranklinCovey proces, der sikrer, at hele organisationen fokuserer på og eksekverer de vildt vigtige mål, så de ønskede resultater nås.

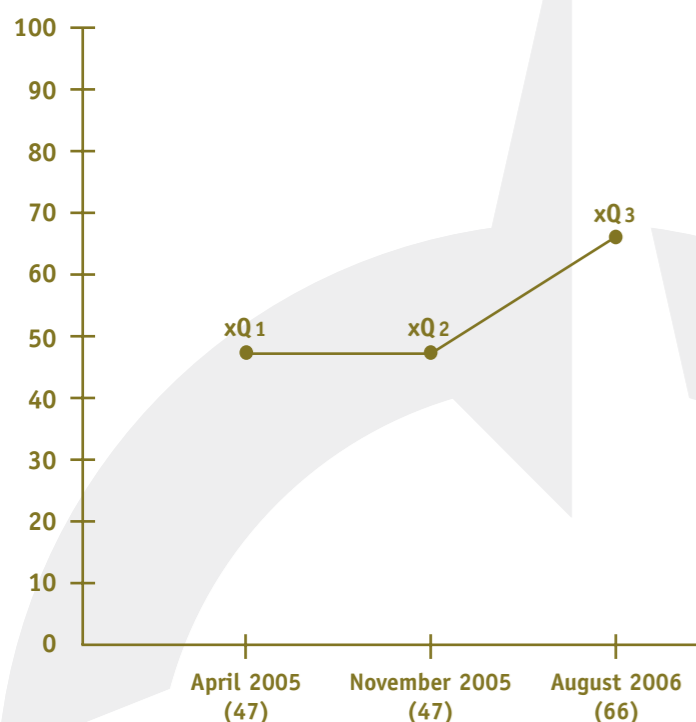


HP er en af verdens absolut største IT virksomheder. I 1984 lancerede HP verdens første laserprinter til skrivebordet. I sommeren 2006 fik HP sat en bemærkelsesværdig milepæl, idet man nåede op på 100 millioner solgte laserprintere.

Fokus på resultaterne

I starten af august 2006 gennemførtes xQ-undersøgelse nr. 3, og den viste helt utrolige forbedringer på alle vigtige parametre i Jakob Brinks organisation.

Ifølge målingen havde processen fra februar 2006 og frem til august formålet at løfte organisationens evne til at fokusere på og eksekvere de vigtigste mål med 40% - fra 47% til 66%, sådan som grafen fra xQ-rapporten viser.



"I forhold til tidligere kan jeg se afgørende forskelle i den måde folk arbejder på", konkluderer Jakob Brink.

"Man mærker en helt anden begejstring og masser af energi. Jeg tror, folk er glade for at kunne forfølge nogle helt klare mål. På europæisk plan er der i HP sket en række organisatoriske tilpasninger de senere år, og det har nok medført lidt usikkerhed omkring de interne mål. Så det er virkeligheden nok lidt af en lettelse for folk, at der nu er klarhed".

Mellem den første og anden xQ-undersøgelse var der stort set ikke nogen udvikling at spore. Men i perioden mellem xQ2- og xQ3-undersøgelserne, hvor HP afdelingen havde fået FranklinCovey konsulenterne med i udviklingsprocessen, skete der virkelig noget.

I resultaterne fra xQ3-undersøgelsen i august 2006 kan man se, at det er på alle de målte parametre, at der er sket en markant udvikling.

"Det resultat, jeg er allermest glad for, er den målte stigning i 'ansvarlighed', understreger Jakob Brink. "På det punkt syntes jeg, det halvede før".

"Der var ikke rigtig nogen fælles ansvarsfølelse, men det hænger nok også sammen med, at der ikke var helt klarhed over de fælles mål.

	xQ2	xQ3		xQ2	xQ3	
Klarhed <i>Kender vi målene?</i>	48	72		40	66	Organisatorisk niveau <i>Har vi den nødvendige fælles afklaring for at eksekvere organisationens mål?</i>
Forpligtelse <i>Accepterer vi målene?</i>	57	70				
Handling <i>Ved vi, hvad vi skal gøre for at nå målene?</i>	49	64	Samlet xQ-resultat xQ2 = 47 xQ3 = 66	43	64	Afdelings-/teamniveau <i>Hvor godt eksekverer vi på afdelingens/teamets mål?</i>
Ressourceoptimering <i>Fjerner vi forhindringer?</i>	48	62				
Synergi <i>Samarbejder vi om finde bedre måder til at nå vores mål?</i>	41	60		59	67	Personligt niveau <i>Hvor god er den enkeltes disciplin i forhold til at eksekvere?</i>
Ansvarlighed <i>Står vi til ansvar overfor hinanden?</i>	38	69				

Nu, derimod, er alle enige om målene og vejen til at nå dem, og så kommer det personlige engagement og ansvarligheden langt mere naturligt".

Den målte ansvarlighed var steget fra 38 i november 2005 til 69 i august 2006, hvilket er en stigning på mere end 80%.

Også resultaterne for den følte 'klarhed over målene' havde rykket sig betragteligt, fra 48 til 72, eller præcis 50%.

"Udover de målte fremgange i xQ-undersøgelsen, er det på flere forskellige planer, vi har fået udbytte af processen med FranklinCovey konsulenterne. Det har helt klart givet et løft, at vi udover nye værktøjer også er blevet for-

synet med nytænkning og konkrete input til udvikling", noterer Jakob Brink.

"Et meget vigtigt resultat er, at vi har fået en fælles tankegang - en måde at prioritere på i hverdagen, som gør os i stand til at sortere de vigtige og de mindre vigtige opgaver fra hinanden.

Tidligere havde vi en tendens til at kaste os over mindre opgaver, blot fordi der stod en person i den anden ende og råbte højt. Nu er vi meget bedre til at koncentrere vi os om de vigtigste opgaver, og det ses tydeligt på resultaterne", afslutter Jakob Brink. ■

