

## Nu er de stærkere, sammen

*Ejendomsmægler Søren Mosbæk havde en ambition om at komme i DanBolig-kædens top-5 med sine forretninger. Imidlertid forhindrede forskellige kulturer i medarbejderkredsen den nødvendige teamspirit. Sammen med FranklinCovey nordic approach fik han gang i en proces, som afdækkede problemerne. I dag er holdningen hos medarbejderne totalt forandret – der er skabt begejstring, samarbejdsvilje og meget markante resultater.*

## Drømmen

Da Søren Mosbæk i 2002 tog springet fra at være afdelingsdirektør i den lokale sparekasse til at blive selvstændig ejendomsmægler, havde han en drøm om at blive ikke bare byens eller områdets bedste, men hele mæglerkæden DanBolig's bedste.

"Jo, jeg havde skam store drømme," fortæller indehaver Søren Mosbæk indledningsvis.

"Måske var det lige rigelig ambitiøst. Men vi skulle i hvert fald op i top-5, og det mente jeg ikke var useriøst".

Det var det heller ikke. I dag buldrer forretningen frem - hitraten og salget ligger langt over det oprindeligt budgetterede. Søren Mosbæk og hans medarbejdere skulle imidlertid først igennem et langt, sejt træk, før de fandt den rette teamspirit.

"For 4 år siden købte jeg ejendomsmæglerforretningerne DanBolig i Nykøbing Sjælland og Rørvig. 2 år senere overtog jeg også DanBolig i nærliggende Højby, og dækkede dermed både helårshusmarkedet omkring Nykøbing Sjælland og det store sommerhusområde i Nordvestsjælland. Umiddelbart en blomstrende virksomhed med masser af synergi-muligheder, der skulle hjælpe mig til at blive blandt ejendomsmæglerkædens fem største", fortæller Søren Mosbæk.

"Men der var indbyggede problemer og forhindringer, for forretningerne i Nykøbing Sj. og Højby viste sig at være vidt forskellige. Den ene er en byforretning med et jævnt arbejdsflow året igennem, og den anden en fritidshusforretning med udpræget sæsonbetonet aktivitet. Derfor var arbejdskulturen forskellig, og det skabte sammenstød blandt medarbejderne, hvilket forhindrede den nødvendige teamspirit.

Dette var baggrunden for, at jeg kontaktede FranklinCovey nordic approach. Vi fik hurtigt gang i en proces, som allerede i indledningsforløbet afdækkede en lang række af de holdninger, der skabte problemer i virksomheden. Mange holdninger viste sig at være rene myter, og andre byggede simpelthen på misforståelser og manglende åbenhed. Endvidere blev det tydeligt, at jeg selv måtte ændre mig på en række punkter for at sikre en bedre sammenhæng i forretningerne.

Da det først gik op for medarbejderne, hvad processen med FranklinCovey drejede sig om, begyndte de nærmest at stampe i jorden for at komme i gang. I dag er holdningen hos medarbejderne totalt forandret. Der er skabt begejstring og teamspirit, med åbenhed og samarbejdsvilje. Vi er enige om målene, og alle arbejder loyalt for at nå dem. Og ja, vi er blevet en af DanBolig kædens største, selvstændige ejendomsmæglere", bemærker Søren Mosbæk.



Søren Mosbæk

*"Det var lidt svært at bevare pessimismen, når vi allerede én måned efter vores workshop kunne konstatere, at det virkede," fortæller Søren Mosbæk.*



## Problemerne

”Fremtiden tegnede ganske lys, for der var godt gang i opsvinget i boligmarkedet, ikke mindst i handlen med fritidshuse”, fortæller Mosbæk. ”Men der var noget, der knirkede. Jeg havde bare svært ved at se hvad, og kunne derfor ikke komme til bunds i problemerne”.

Med købet af forretningen i Nykøbing Sj. overtog Søren Mosbæk samtidig to mæglere og to sagsbehandlere fordelt på Nykøbing Sj. og Rørvig. ”Det var dedikerede og loyale folk, der havde et godt kendskab til området. Og det var en af grundene til, jeg følte, at min ledelsesstil var rigtig. Alle fik meget frie tøjler og et stort selvstændigt ansvar”, forklarer Mosbæk.

Selv om det var en anden ledelsesstil end de ansatte havde været vant til, opstod problemerne i virkeligheden først, da han udvidede med ejendomsmæglerforretningen i Højby.

”Jeg havde selvfølgelig håbet på nogle synergier i forbindelse med overtagelsen af forretningen i Højby, men der skete det stik modsatte. Samarbejdet begyndte at knirke, og nogle gange endda ganske højlydt.”

Hvad Søren Mosbæk nok havde haft en anelse om, gik nu op for ham for fuld udblæsning.

”I stedet for et frugtbart samarbejde, blev det til sammenstød mellem forskellige kulturer. Salg af fritidshuse er stærkt sæsonbetonet, da

man i sæsonen bogstavelig talt knokler både dag og nat, mens man udenfor sæsonen tager den mere med ro. Inde i byen sælger vi en hel del helårshuse, så her er det snarere et 9-4 job året rundt. Medarbejderne i byen kunne ikke sætte sig ind i arbejdet med det rene salg af fritidshuse. Der udviklede sig den myte, at man i Højby sad og drev den af. Samtidig udnævnte jeg en ansat i Højby til administrationschef. Det var klart en fejl, for det forplumrede ansvarsfordelingen. Den komplicerede situation betød ganske enkelt, at vi ikke var i stand til at gøre vores arbejde godt nok. Hverken i forhold til forretningen, os selv eller kunderne.” Således var scenen sat i efteråret 2005, da FranklinCovey kom ind i billedet. ”Jeg havde hørt om FranklinCovey og principperne bag ”De 7 Gode Vaner” gennem en bekendt. Og jo mere situationen i min virksomhed udviklede sig, desto klarere stod det mig, at noget måtte der gøres. De gnidninger, der havde ligget og ulmet, var kommet op til overfladen. Så nu skulle det være”.

## De vildt vigtige mål

Sammen med FranklinCovey blev der lagt en strategi for den proces, der skulle rette op på situationen. Der blev gennemført en xQ-undersøgelse, som skulle forsøge at indkredse problemerne, og dermed give bolden op til en proces med fastlæggelse af mål og midler.

*”Oprindeligt havde vi budgetteret med at sælge 45 huse på årets første fire måneder, der er lausæson i vores branche. Da vi nåede 30. april, havde vi imidlertid solgt 81 huse - altså næsten en fordobling”*



Den første xQ-undersøgelse<sup>1)</sup> havde således kridtet banen op, da den lille organisation i begyndelsen af december 2005 rev et par dage ud af kalenderen, og satte sig sammen med en coach fra FranklinCovey – parate til at rive håret af hinanden.



”Så slemt gik det nu ikke,” siger Søren Mosbæk. ”Selv om vi på de to dage var højt oppe at flyve, så landede vi som vi skulle, og alle med næsen samme vej. I virkeligheden vidste vi nemlig alle sammen godt, hvad der var galt. Der blev ikke afsløret store hemmeligheder eller opfundet flere dybe tallerkner. Det hele var blot et spørgsmål om at få tingene på bordet – og få snakket ordentligt sammen om det. Vi fik afklaret nogle roller, og fik ikke mindst legaliseret, at vi fungerer under to for-

skellige markedsvilkår og arbejdskulturer. Og uanset hvad vi gør for at lave dette om, så vil det ikke virke - for sådan er verden altså”.

xQ-undersøgelsens resultater blev vendt og drejet godt og grundigt i løbet af de to workshop-dage, som mundede ud i etableringen af DanBolig virksomhedens ”Vildt Vigtige Mål”. FranklinCoveys teori er, at man maksimalt kan fokusere på tre mål ad gangen, hvis man vil nå i mål med dem. I DanBolig’s tilfælde blev der opstillet to mål, som var afgørende vigtige for at kunne skabe succes.

- Hitraten skulle hæves fra 45 til 60<sup>2)</sup>
- Salget på årsbasis skulle op fra 270 til 300 enheder (dvs. huse, ejendomme mv.)

## Gevinsten

”Det var lidt svært at bevare pessimismen, når vi allerede én måned efter vores workshop kunne konstatere, at det virkede,” siger Søren Mosbæk. ”Januar burde efter al ejendomsmæglerlogik være en død måned. Ikke desto mindre nåede vi allerede den 13. i måneden hele månedens budget, og vi havde en hitrate på næsten 100. Dén succes tilskriver vi alle den nye teamspirit, kampgejst og arbejdsglæde, vi har opnået. Vi ved nu, hvor vi har hinanden – og al murren i krogene er afløst af respekt for hinanden”.

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



I forretningen har de opstillet en måltavle, så alle kan se de salgsresultater, der løbende opnås. Tavlen viser også, hvor tilfredse henholdsvis mæglere og sagsbehandlere er med hinandens arbejde. Derudover fungerer tavlen som humørbarometer, hvilket betyder, at eventuel utilfredshed kommer frem og kan bearbejdes med det samme.

”Hele samarbejdet med FranklinCovey har været forbilledligt,” fortæller Søren Mosbæk. ”Jeg var dog tæt på at gå i panik, da jeg med stort besvær havde fået samlet alle tropperne til evalueringssmøde, og det så gik op for mig, at vores coach ikke kunne komme, fordi han havde taget fejl af datoen. Det tvang os imidlertid til selv at hanke op i tingene, og på sin vis havde vi et fantastisk godt møde. Punkt for punkt fik vi gjort op og skrevet ned, hvad vi egentlig havde opnået. Der blev sat ord på problemerne - og konklusionen er klar: Den proces vi har været igennem, har ganske enkelt givet os den struktur på virksomheden, som er nødvendig for at få succes”.

## Lederen

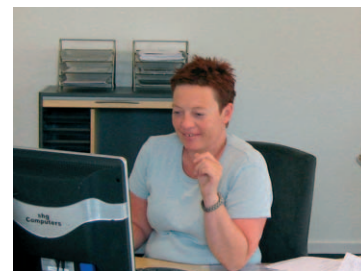
Sideløbende med processen, der omfattede hele den lille organisation, har Søren Mosbæk været igennem et individuelt forløb, hvor han har arbejdet med sin personlige profil og ledelsesstil. Forløbet skulle blandt andet

afdække hans egen rolle i virksomheden, herunder synliggøre fejl og mangler samt stærke og svage sider. I forløbet har han haft modspil fra både FranklinCovey og kolleger i virksomheden samt fra udenforstående personer, heriblandt DanBolig kædens administrerende direktør, Hans Erik Pedersen. Han var med for at vurdere processens egnethed i forhold til mæglerkædens øvrige selvstændige forretninger.

”Forløbet har givet mig en hel del at arbejde med”, siger Mosbæk. ”Hvor jeg tidligere har været konfliktsky og udglattende, så har jeg nu tydeligvis ændret stil. Jeg er tilbage i chefrollen, men er samtidig blevet meget bedre til at uddelegere under ansvar. Der er også løsnet op for de frustrationer, der opstod i forbindelse med min udnævnelse af administrationschef. Det var en fejl, som alt for sent gik op for mig. Oveni var jeg for længe om at reagere, og nok i virkeligheden bange for at tage konsekvensen”.

Der skulle en lang, dybdeborende samtale med FranklinCovey coachen til, før problemets alvor gik op for Søren Mosbæk. I samtalen blev konsekvenser og muligheder anskuet fra alle leder og kanter. Svar på spørgsmål blev efterfulgt af nye spørgsmål. Og coachen gik helt ind til benet af problemet: At Søren Mosbæks udnævnelse i virkeligheden gik imod virksomhedens tarv.

I dag har medarbejderen forladt virksomheden, og Søren Mosbæk er tilbage i rollen som chef.



Lisbeth S. Jensen



Trine Jensen



2) Hitraten beskriver den procentvise andel af gennemførte salgsvurderinger, der fører til kommissionsaftale med sælger. En hitrate på 45% betyder således, at ud af 100 vurderinger har de 45 ført til formidlingsaftale med sælger.

”Jeg har nu påtaget mig det ansvar, som jo hele tiden har været mit”, siger Mosbæk lidt melankolsk. ”Det har genskabt de rene linjer – men har til gengæld også givet mig mange flere timer på kontoret i stedet for ude i marken. Lidt ærgerligt måske, men omvendt er det nu en gang det, der er bedst for forretningen”, afrunder Søren Mosbæk.

## Medarbejderne



*Gitte Sanggaard*

Gitte Sanggaard, der er statsautoriseret ejendomsmægler og fungerer som kontorleder på kontoret i Højby, betoner den klarhed og befriende åbenhed, som processen med FranklinCovey har givet:

”Det kom ganske enkelt som et chok for os alle sammen, da vi ved den første workshop blev spurgt, om vi vidste, hvad vores virksomheds vildt vigtige mål var, og alle måtte svare nej. Ingen vidste det. Vi havde simpelthen ingen anelse om, i hvilken retning vi skulle bevæge os, og hvad vi skulle med vores arbejde - andet end at komme, tjene vores løn, og gå hjem efter arbejdstid. Men det ved vi nu”.

Gitte Sanggaard kom til DanBolig hos Søren Mosbæk, da han overtog forretningen.

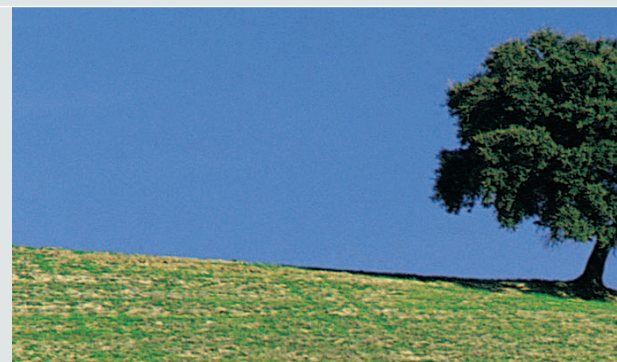
”Han har ændret sig helt utroligt”, fortæller Gitte Sanggaard. ”Han er blevet meget bedre

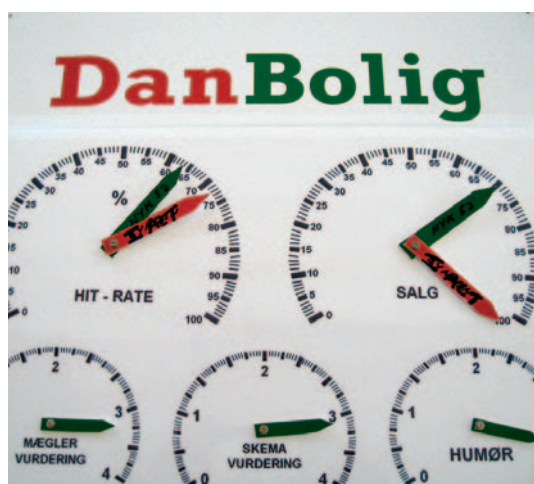
til at uddelegere, til at kommunikere beslutninger og til at inddrage os medarbejdere i udførelsen af beslutningerne. Processen med FranklinCovey har betydet, at alle de ting i virksomheden, som tidligere var udtalte og blot lå og simrede et eller andet sted under overfladen, nu er blevet sat på papir.

Der er kommet ord på problemerne, og alene dét gør, at det nu er legalt at tale om dem.

Det er blevet legalt at melde fra. Det er blevet legalt at spørge om ting, som tidligere var underforstået men ikke helt forstået. Det er i det hele taget blevet legalt at åbne munden. Og det har i den grad ændret hele atmosfæren. Og så det allervigtigste: Forholdet mellem vores to kontorer. Hvor det tidligere var ”dem” og ”os” – så er det i dag kun os.

”Der skulle åbenbart nogle udefra til at hjælpe os med at blive stærke, sammen”, afslutter Gitte Sanggaard. ■





#### Hitrate:

|                   |     |
|-------------------|-----|
| Budget før proces | 45% |
| FAKTISK opnået    | 57% |

#### Antal solgte huse:

|                   |    |
|-------------------|----|
| Budget før proces | 45 |
| FAKTISK opnået    | 81 |

#### Lokal markedsandel:

|                        |     |
|------------------------|-----|
| Opgjort for 2005       | 10% |
| Opgjort pr. 30.04.2006 | 18% |

## Præsentation af resultaterne

Primo juni gennemførtes xQ-undersøgelse nummer to, og den viste en markant forbedring af medarbejdernes kendskab og opbakning til DanBolig virksomhedens vigtigste mål.

Den fælles forståelse og målrettede adfærd har skabt resultater på bundlinien, som overstiger alle forventninger hos Søren Mosbæk.

Han peger på sin salgsopgørelse for perioden 1. januar til 30. april 2006, der taler sit tydelige sprog. Årets første måneder er normalt en lavsæson periode.

Som en del af FranklinCovey processen blev der lavet en ambitiøs opjustering af de oprindelige budgetter. I det nye budget blev hitraten sat til 60% og antallet af solgte huse frem til 30. april budgetteret til 60.

Da antallet af udførte salgsvurderinger i perioden har været på samme niveau som oprindeligt budgetteret, skyldes den markante stigning udelukkende et større udbytte af vurderingsaktiviteterne. Succesen er heller ikke kommet ved, at man har brugt et lavere salær som konkurrenceparameter. Tværtimod viser Søren Mosbæk i sin opgørelse, at den gennemsnitlige salærstørrelse er steget med 10%.



Han er overbevist om, at det er processen med FranklinCovey, der har ført til de markante forbedringer med flere solgte huse og større nettotjening på den enkelte salgsopgave. ■



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.



FranklinCovey nordic approach

Tuborg Boulevard 12  
DK-2900 Hellerup

Tel +45 7022 6612  
Fax +45 7022 6712

info@franklincovey.dk  
www.franklincovey.dk