

The background of the entire page is a photograph of a construction site. In the foreground, a man in a dark jacket and orange pants is kneeling, working on a rebar structure. In the background, a yellow excavator is visible, and another worker in an orange high-visibility suit stands on a raised platform. The scene is set outdoors with trees and a clear sky.

Performance Management hos TDC Installation

Peter Jørgensen, Implement, pjo@implement.eu, effektivitet.dk

» Der dukker spørgsmål op som: "Hvad skal vi tale om?", "Bliver mødet bare noget hvor den enkelte bliver presset til at yde mere?"«

TDC Installation har de fleste stiftet bekendtskab med og måske uden at tænke over det efterfølgende. TDC Installation installerer og reparerer telefonlinjer, bredbåndsforbindelser og bredbåndstv (TDC TV).

Det er dem som har givet nudisterne Britta og Claus fra TV-reklamerne deres opkobling til omverdenen.

Installation beskæftiger ca. 1.750 teknikere, hvoraf hovedparten har deres egen bil og er geografisk spredt fra kollegaer og leder. Det sætter nogle anderledes krav til det at være nærværende som leder, og have et meget nærværende og visuelt målstyringssystem, som man ofte stiler efter, som eksempelvis målstyringstavler, planlægningstavler etc.

Baggrund

Siden 2007 har TDC Installation arbejdet med Performance Management under sloganet "Vi gør hvad vi siger!". Der har været arbejdet intensivt på at bringe Performance parametre mere ind i styringen af de enkelte dele af forretningen.

Mange tidligere indsatser har gjort, at dataopsamling på performance er et meget finmasket net, der gør, at stort set alle parametre kan trækkes ud og kombineres for at forstå forretningen, finde mulige forbedringer og analysere sammenhænge.

Ved udgangen af 2008 ønskede TDC Installation at tage dette et skridt videre. Man ville gerne styrke dialogen om disse data, styrke evnen til at definere handlinger og bringe det tættere på den enkelte medarbejder.

At være udstyret med et cockpit af målinger gør ikke nødvendigvis styringen bedre og mere præcis. Ofte hænger måltal sammen, der ligger bagvedliggende forklaringer for et tilsyneladende negativt udslag, som skal tages med i overvejelserne og man skal vide hvilket håndtag der skal drejes på for at rette op. Derfor er det den konstante dialog der er omdrejningspunktet – vi skal undre os i fællesskab. Ellers risikerer vi at sidde i kontrolrummet med røde lamper uden at handle.

At bringe målstyring tættere på, er en ømtålelig proces for både ledere og medarbejdere. Lederne kan føle sig utrygge ved at skulle præsentere tal som er svært at sætte i sammenhæng, og medarbejderne kan frygte, at tallene vil blive brugt til hetz og jagt på den enkelte. At presse noget af dette nedover en organisation er langt fra den bedste grobund for øget produktivitet, og derfor må det gøres med stor grad af inddragelse og support.

Performance Management

For at understøtte dette ønske blev der defineret 4 spor.

1. Fastlagt mødestruktur for hele organisationen.
2. Ensartet God Ledelse: Standarder for ledelsesaktiviteter.
3. KVIK-kort: Standarder for arbejdsprocesser.
4. Ledelsesudvikling: Situationsbestemt ledelse, facillitering, konsekvens og konflikthåndtering.

Konceptet indeholder måske en overraskende lille del om definering af måltal. Det sker midlertidig fordi dette ikke er driveren. Strukturen og møderne driver behovet for mere information.

Mødestruktur

Den første ting, som blev indført og lagt ind som ny rutine var 1:1-møder (én-til-én).

Det er ikke længere et valg om eller hvornår man skal holde møde med sine medarbejdere. Det er ikke længere nok at sætte kryds ved at den årlige JOBKOM/PU-samtale er afholdt. Både frekvens og krav til indhold øges, hvilket i starten både skal overvindes af medarbejder og leder.

Der dukker spørgsmål op som: "Hvad skal vi tale om?", "Bliver mødet bare noget hvor den enkelte bliver presset til at yde mere?".

Som leder skal man årligt holde 5 samtaler med sine medarbejdere, hvor man taler om performance, sundhed, kompetence og tilfredshed med sit job. Det er op til 5 gange mere end for bare et par år siden.

Ligeledes er rapportering til direktøren i sit område sat langt mere i system. Som leder skal man rapportere og kunne forklare sin forretningsudvikling hver 6. uge for sin direktør. Der foreligger en fast skabelon, som skal udfyldes, hvor igennem hele forretningen gennemgås på kryds og tværs.

For samtlige møder ligger der en fast dagsorden og beskrivelse af hvilket output der skal være for mødet. Der er stadig stor grad af frihed, men den faste ramme giver ro i forberedelse til det vigtige - nemlig fortolkning, analyser og definering af handlinger.

Der er siden januar 2009 afholdt mere end 500 møder imellem leder og direktører, hvor der er fulgt op på handlingsplaner, hvor effekten er vurderet af tidligere handlinger, og hvor nye handlinger er formuleret.



Fakta

Cashflow: 1.457 mio. DKK

EBITDA: 766 mio. DKK

Antal medarbejdere: Ca. 2000

Produktion: +4.000 ordrer om dagen

Indholdet som i dag gennemgås er på niveau med, hvad mange direktører rapporterer til deres adm. direktør.

Der er gennemført mere end 4.000 individuelle samtaler med teknikere i Installation, hvor handlingsplaner og fokusområder er ført ned til den enkelte medarbejder. De enkelte indsatsområder kan være mangeartede. Det kan være en tekniker, som skal have fokus på at blive bedre til en enkelt opgave og bør søge hjælp hos en kollega, det kan være at hele teamet over en periode skal forsøge at forbedre et arbejdsområde, og det kan være en leder, som skal tage en sygesamtale med en medarbejder.

Ligeledes så giver det mulighed for medarbejderen til at stille krav til sin leder. Dels i at få afholdt mødet og få talt om hverdagen, og om daglige udfordringer. Dels at få fulgt op på planer omkring uddannelse, support og udlevering af udstyr etc.

At møderne nu holdes oftere har givet en mulighed for at træne alle i at være meget mere specifikke i definerings af aktiviteter og handlinger for både teamet og for den enkelte. Der er i dag mindre: "Vi bør den næste uge have fokus på...". Vi skal hele tiden prøve at komme tættere på at formulere noget meget konkret: "I næste uge prøver vi alle denne fremgangsmåde. Derefter taler vi om oplevelsen og ser om vi kan tolke noget fra vores måltal."

Ensartet God Ledelse

I erkendelse af at selv ledere kan lære af hinanden, indgik man i et arbejde om at definere hvilke aktiviteter som de bedste ledere gennemførte, og hvilke som måtte være grundlæggende for at drive forretningen.

Med næsten 100 ledere er der masser af viden og holdninger til hvad der er god ledelse. Men der kan også formuleres nogle helt konkrete aktiviteter, som er fundament for, at man kan drive en forretning med

20-30 teknikere.

Listen over standard aktiviteter er udviklet som en bruttoliste, der i flere omgange er prøvet og diskuteret igennem med lederne. Det siger sig selv, at en sådan liste skal defineres i samarbejde, og skal masseres ind.

Formålet med at arbejde mere ensartet, også som leder, er at blive bedre til at dele Best Practice, og sikre at de vigtigste aktiviteter bliver gennemført. På samme tid var det et ønske at gøre den daglige prioritering af opgaver nemmere for den enkelte leder.

KVIK-kort

I TDC Installation findes der rigtig mange forskellige opgaver og de fleste er meget detaljeret beskrevet med tekniske specifikationer for måleparametre og indstillinger.

Desværre har der ikke været fokus på at gøre dem let tilgængelige og være noget som teknikere hælder til at bruge i tilfælde af tvivl. Teknikere er som de fleste af os andre, personer som først tager brugsanvisningen frem, når intet andet virker.

Vores ambition var at udvikle nogle simple retningslinjer som angiv den optimale rækkefølge, og som var meget let tilgængelige, når behovet opstår. Samtidig skulle KVIK kortet give en rækkefølge og information, som man sammen med kollegaerne kunne diskutere og anvende som ramme for at diskutere problemstillinger og metoder.

Rækkefølgen for udvikling af standarderne har været efter antal løste opgaver og tidsforbrug, således at de standarder hvor forretningen potentielt kunne rykkes mest også blev udviklet først.

Igen er udkastet til standarder konstrueret ud fra eksisterende materiale og dokumentation, som første udkast. Derefter gennemgået og skåret til af specialister fra de enkelte distrikter rundt om i landet for til sidst gradvist og efter behov at blive anvendt og diskuteret ude i de enkelte distrikter.

Standarder og deling af Best Practice er et vanskeligt emne ikke mindst i en organisation, der arbejder så decentralt og autonomt. Ikke desto mindre er en standard for hvordan arbejdet udføres hele grundlaget for at definere en Best Practice og i at skabe yderligere forbedringer.

Det har været en vanskeligt proces, og vi er ikke kommet helt endnu, hvor vi gerne vil være. Der skal arbejdes mere på tilgængeligheden, og mere på hvordan man som ledere og medarbejdere bruger retningslinjerne til at facilitere dialog og læring på tværs.

Ledelseskompetence

De fleste ledere i TDC Installation har mange års ledelseserfaring og har modtaget mange kurser omkring ledelse. Men for mange har de flere samtaler gjort, at der er kommet flere svære samtaler og flere muligheder for at give ros. Parallelt med forløbet om Ensartet God Ledelse og Mødestruktur har alle ledere fået frisket op på Situationsbestemt Ledelse, facilitering af det gode møde, feedback og konflikthåndtering.

Effekt – konstant krav om at blive bedre.

TDC Installation er på rigtig mange måder en meget trimmet og adræt organisation, med et målesystem der kan bevise det. Alligevel ligger der et krav om at produktiviteten øges med min. 10% hvert år. Løbende justeres de tider som organisationen måles på, og det som gav 100% sidste år, er ikke nok til næste år.

Forbedringer, for hvert år at kunne nå dette niveau, skal hentes mange steder: På forbedringer i produkter, systemmæssige innovationer, bedre fejlsøgningsmuligheder, læringskurver for de enkelte medarbejdere og små forbedringer der kan gøre hverdagen lettere. I 2009 opnåede TDC Installation et indeks på produktivitet (mere ud af hver enkelt time hvor der i forhold til sidste år allerede er budgetteret med en 10% stigning) på 104,4 og flere produktive timer (flere timer, hvor der produceres ordrer) med et indeks på 107.

TDC Installation har et sygefravær som de fleste erhvervsledere ville



drømme om. 3,3% i sygefravær, for teknikere som er ude i alt slags vejr, og som er i berøring med mange mennesker hver eneste dag.

Det sygefravær er drevet af nogle meget engagerede medarbejdere, og samtidig af nogle ledere som er helt inde på kroppen af deres medarbejdere, som kender dem, og ved hvordan de har det. Igen er det ikke måltallet, der driver et lille sygefravær eller "... at vi har fokus på sygefraværet". Det er samtalen og definering af konkrete indsatser der gør at man kan fastholde dette niveau.

At undre sig i fællesskab...

Ovenfor er de elementer, som indgår i det nye koncept beskrevet. Disse er indført og virker! Undervejs er der gjort nogle erfaringer – pudsige såvel som logiske – men som ikke alle var klare for os fra start.

De gode råd:

1. Sæt kalender og møder i fast struktur.
2. Lad møder drive behovet for mere data.
3. Øv alle i at fortælle konkret, specifikt om status og årsager.
4. Øv at undres i fællesskab.

Lad møderne og samtalen drive behovet for data. I hvert fald bør man ikke vente med at holde møder og diskutere eksisterende måltal bare fordi de er helt og aldeles rigtige, systemgenererede KPI'er er under udvikling.

De fleste har nogle måltal allerede - i det mindste på eksempelvis sygefravær, ordrebeholdning, produktion og medarbejdertilfredshed. Nogle ekstra målinger kan etableres med papir og blyant, whiteboardtavle, et excelark eller et særligt udtræk eller pivottabel. Det øger naturligvis anarkiet, hvorfor der må være en min. standard for hvad der medbringes på mødet. Disse yderligere uddybninger kan være midlertidige, eller danne input til noget der bør indgå i standarden for rapportering, og det er med til at give jagten på tal og forståelse liv.

Det datamateriale som eksisterer, er som regel nok til at træne

dialogen om status og årsager, formulere konkrete aktiviteter, give og modtage sparring og efterspørge mere dybde i målinger.

Det vil uden tvivl for de fleste være fyldt med en vis usikkerhed at skulle holde møde, om data som kun giver lidt indhold. Derfor kræver det en helt del øvelse at skulle være skarp i historiefortællingen om status og årsager uden at blive vævende og skøjte. Ligeledes kræver det en helt del øvelse at vende retorikken fra brede fokusområder til specifikke handlinger a la "Hvad GØR du helt konkret i morgen?".

Forestil dig at du er Mads Øvlisen, Asger Aamund eller en anden topchef. Du vil i den rolle sikkert forlange klarhed, dybde i dine analyser, klare mål og konkrete handlinger. På samme måde når du selv skal præsentere, så øv dig i klarhed, dybde og konkretisering på samme måde, som hvis du stod overfor en af de ovenstående. Og husk at flere ord og flere slides er sjældent løsningen.

Simple indsatser som kræver stor disciplin

Der er noget ganske simpelt og enkelt i disse ting, men gennemførelsen stiller to meget væsentlige krav til ledelse.

1. Det kræver et enormt commitment og viljestyrke fra et samlet lederteam at gennemføre dette og ikke mindst undgå at det sander til.
2. Samtidig kan det sætte lederen i en ubehagelig position. Det er uundgåelig, at man kommer til at blotte svagheder, og hvis ikke man kan blotte disse svagheder uden at blive anklaget, så får man ikke den adfærd man ønsker. Man bør ikke udelukkende måle ledere eller medarbejdere på deres resultat, men måle dem hårdt på om de er i stand til at handle og forandre. Hvis man ikke er i stand til dette, vil man afgjort komme til at føle sig udstillet som leder og lederteam.

"Hvis der er en ting vi har lært, så er det at rose hinanden. Det har vi ikke haft en stor tradition for. Vi har konkurreret mod hinanden og har presset hinanden til at yde mere. Tidligere kunne vi godt forfalde til at bruge vores KPI til at finde 'huller i osten'. Nu bruger vi dem til at finde potentialer. For et år siden roste vi ikke hinanden offentligt. Det gør vi i dag!"

– Vicedirektør, Bo Chamberlain.