

## Eva Solo-succes med målstyring

- Alt var blevet lige vigtigt, men sådan må det ikke være. Vi skulle simpelthen have folk til at prioritere opgaverne efter et fælles mål og ikke bare efter deres egen afdeling. Og så ville vi have dem målt på indsatsen.

Jan Engelbrecht er administrerende direktør og ejer af Eva Solo, dansk leverandør gennem flere generationer af Eva Trio køkkenudstyr og brugskunst i den gedigne ende af kvalitetsskalaen. Han havde i flere år ledt efter en løsning på et klassisk dilemma: Virksomheden var med årene blevet så stor, at pionerånden var forduftet.

Jan Engelbrecht ønskede:

- At medarbejderne har et fælles mål.
- At de ved, hvornår de er en succes.
- At de kan prioritere og tage ansvar
- At få organisationen op i gear.

Eva-direktøren følte også, at han selv som eneejer gennem mange år kunne komme til at stå i vejen for en udvikling.

- En direktør bliver gerne skiftet ud hver 6. år. Den nye direktør sætter så sit eget team. Det gør en ejer ikke, men han skal stadig prøve på at få folk til at tænke anderledes. I Eva Solo har vi som virksomhed udviklet os rigtig meget omsætningsmæssigt, men organisationen havde ikke udviklet sig i samme takt. Det duer ikke, for organisationen er hele arbejdspladsens motor.

Eva Solo-chefen var allerede begyndt at kigge på produktionen, ledelsen og arbejdsgangene, før finanskrisen satte ind.

- Jeg følte, at vi sad lidt fast og jeg *ville* op i et andet gear. Vi kan godt have verdens bedste produkt, men vi kommer ingen vegne, hvis vi ikke har mennesker, der kan løfte det. Jeg vidste, hvad jeg ville, men jeg havde svært ved at kommunikere det ud til lederne, så jeg måtte finde et værktøj.

Jan Engelbrecht valgte KPI-metoden. Og for ham var det afgørende, at budbringeren skulle hentes uden for huset.

- Key Performance Indicators var det rigtige værktøj for os og det, der nu kommer til at bringe os videre. Det blev jeg klar over under det allerførste møde med Henriette von Platen, konsulenten fra KPI People.

## Hård proces

Manøvren gik ud på at få lederne i Eva Solo til at vide, hvad der er vigtigst i deres arbejde. Og så skulle der måles på, at der nu også blev arbejdet med de mest betydningsfulde opgaver i en afdeling. Målstyringsmetoden er et hjælpeværktøj i den proces.

- Det er positivt, men den negative følelse kan også ramme medarbejderen: "Nu vil de måle mig. Nu vil de slå mig i hovedet, når jeg ikke er en succes". Men den metode kan ingen topledelse være interesseret i. Enhver person, der ikke trives, kommer til at trække i håndbremsen. En glad medarbejder yder mindst 20 procent mere.

Det var vigtigt for Jan Engelbrecht, at lederne fandt ud af, at de var ansat til at handle og til at tage ansvar for egne mål i afdelingen.

- Folk har været frustrerede og nogle har grædt i den her proces, men det var kun en overgang. Det har jo været let at gemme sig i det magelige og vante i en større organisation, men ansvaret for målene i egen afdeling har givet pionerånd og fået folk til at føle sig som en succes. Det var nemlig ikke nok, når de sagde, at nu har jeg gjort det og det. De skulle også kunne sige: "jeg er ansvarlig for det og jeg fik løst det".

Afdelingslederne skulle tænke mere ud af boksen og tage mere ansvar -- for at blive gladere og ikke for at blive kedede af det.

## En anderledes konsulent

- Henriette von Platen fra KPI People var fantastisk god til at få folk til at forstå processen og få dem til at stille krav til hinanden. Hun kom udefra og folk troede på hende. Især fik vi respekt for hende, fordi hun fra første dag bekendtgjorde, at vi de første måneder ville opleve kaos, frustration og nogle snotforvirrede mennesker. Det var rigtigt. Hun var ærlig.

Eva Solo har før brugt konsulenter udefra, men uden at opleve større forandring.

- Henriette von Platen er anderledes end de fleste konsulenter. Hun holder fast. Der gives ikke ved dørene, hverken til høj eller lav. Heller ikke til mig som øverste leder. Hun er rigtig god til at tackle de frustrerede. Mange har også fået luft og rum til at komme af med deres frustrationer over for hende. Og så er hun ikke bedrøvelig. Måske er det fordi, hun er nordjyde. Hun tackler en forandringsproces anderledes, end vi tidligere har været ude for.

Jan Engelbrecht fik:

- Lederudvikling.
- Kulturforandring.
- Medarbejdere med nye færdigheder og initiativer.
- Virksomheden, afdelingen og han selv er blevet en succes.
- Medarbejderne har fået større arbejdsglæde.

- Jeg kan bruge KPI-værktøjet til langt mere, end jeg havde regnet med. Jeg er helt sikker på, at Eva Solo kommer til at udvikle sig mere de næste par år, end medarbejderne selv havde regnet med, siger Jan Engelbrecht.

Konsulenten fra KPI People, Henriette von Platen, er overbevist om, at Eva Solo-medarbejderne nu ved, hvordan deres handlinger påvirker virksomhedens resultat:

- Det virker for Jan Engelbrecht, fordi han ikke bare købte målstyringsviden og rådgivning, men også selve forandringsledelsen og dermed implementering i organisationen. Jeg fik adgang til at indgå i det daglige, påvirke holdninger og virksomhedens kultur. Kulturen er måske den største barriere for forandring. Den er svær at ændre og kræver enten en ny topchef eller ekstern påvirkning, som for eksempel kan komme fra en konsulent.

- Eva Solo fik en konsulent udefra og dermed en anderledes måde at tænke målstyring på. Værktøjet blev indført for at styre fremtiden – og ikke for at kontrollere fortiden. Ambitiøse mål blev sat op. De nødvendige handlinger blev fastlagt og effekten af handlingerne blev målt. Der er skabt en klar struktur og sammenhæng mellem hver medarbejders mål og virksomhedens mål. Rammerne for prioritering og ansvar er tydelige, så den enkelte medarbejder ved, hvad der virker på det fælles resultat.

En af lederne har udtalt til KPI People-konsulenten: "Jeg har fået en uvurderlig indsigt i, hvordan virksomheden fungerer, og hvordan vores mål og handlinger påvirker hinanden. Og hvilken effekt mine handlinger har på virksomhedens mål."