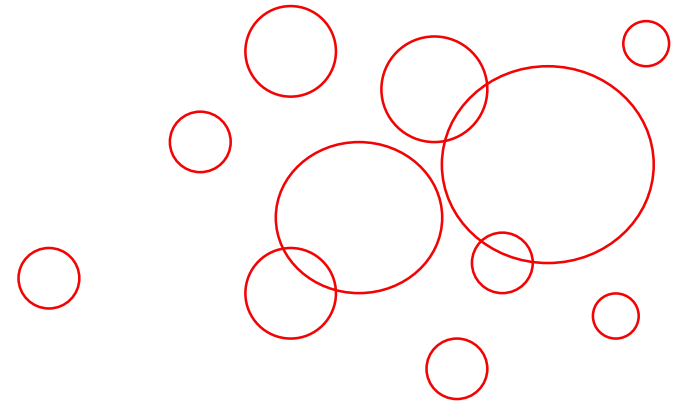


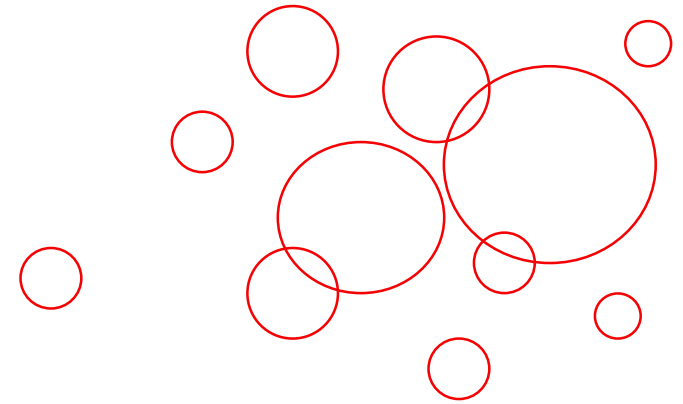


Ledelse for små virksomheder

27-4-2017 09.00-12.00

Program

- 09.00 Velkommen
Din rolle som ejerleder i en lille virksomhed
De typiske udfordringer for en ny leder
Involvering af medarbejdere
Opsætning af mål
- 10.00 Fastsæt din virksomheds mål
Snak sammen 3 og 3
- 10.15 Debat om 1-2 mål
- 10.30 **Pause**
- 10.45 Kommunikation
Mål og ambitioner, styring og opfølgning
Konsekvens og ledelse
- 12.00 Afslutning



Ejerlederen

Situationen

- I har været 1-3 om opstarten.
- Det går godt, og I skal ansætte medarbejdere

Det betyder:

- Du skal til at lede medarbejdere – og ikke kun gøre selv
- Du skal have en ide om, hvor virksomheden skal hen
- Strategi er noget du godt kender til, men det synes uendeligt fjernt, fordi der er så mange ubekendte faktorer
- Det er svært at slippe ting, og have tillid til andre
- Det er svært at vide, om man bruger tiden på det rigtige
- Alting forandrer sig så hurtigt

Din rolle som ejerleder

- Du skal kunne sætte virksomhedens mål
 - Du skal turde være ambitiøs
 - Ambitioner driver dine medarbejder
- Du skal kommunikere klart og direkte
 - Du skal turde tage konsekvens
 - Du skal tage beslutninger
- Du skal følge op og du skal styre
 - Du skal have fingeren på pulsen
 - Du skal kende til fremdrift og status
 - Du skal træffe nye beslutninger

Du skal delegere
og give slip

Din rolle som ejerleder

- Du skal lytte til dine medarbejdere
 - Du skal kunne lade det påvirke dine beslutninger
 - Du skal vide, at dine medarbejdere er de dygtigste
 - Du skal kunne give tillid
- Du skal være bevidst om din egen adfærd
 - Din adfærd skaber virksomhedens kultur, fordi dine medarbejdere altid vil søge at aflæse dig
 - Kultur er den største både barriere og driver for forandringer og resultater



De største udfordringer

Hvad er sværest ?

De største udfordringer

- At give slip
- At have tillid
- At have mod

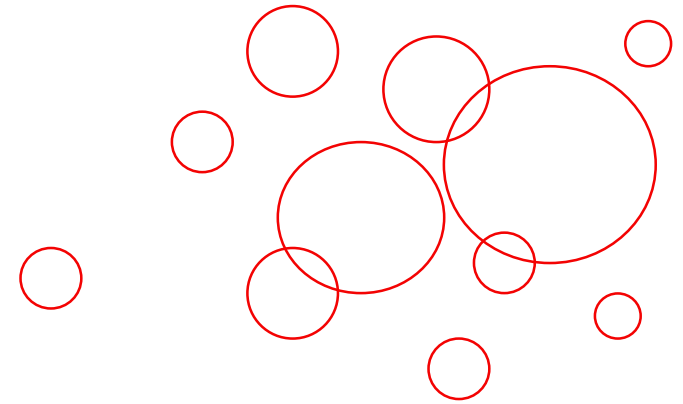
Hvad gør man ved det?

De største udfordringer

- At give slip
- At have tillid
- At have mod

Hvad gør man ved det?

- Etablerer processer der giver én netop disse ting
 - Involvering, mål, dialog, konsekvens, beslutning og opfølgning



Involvering

Realisering – Barrierer

- Strategier i danske virksomheder er gode
 - ... men 80% af dem ligger på hylden
 - ... eller realiseres ikke til deres fulde potentiale
- Barriererne består ofte af :
 - Uklare mål og manglende forståelse
 - Manglende involvering og ansvarlighed

Globale og kontinuerlige forandringer

- Kalder ikke på store strategier
- Kalder på handledygtighed
- Kalder på tilpasningsevne



Så det handler om at øge virksomhedens eksekveringsevne og tilpasningsdygtighed

Mål og ambitioner

Vores erkendelser:

- Et ambitiøst mål og fælles succes er motiverende
- Høje ambitioner sætter rammerne for krævende indsatserne
- Høje ambitioner kræver involvering fra alle
- Indflydelse på realisering af strategien og planerne giver involvering

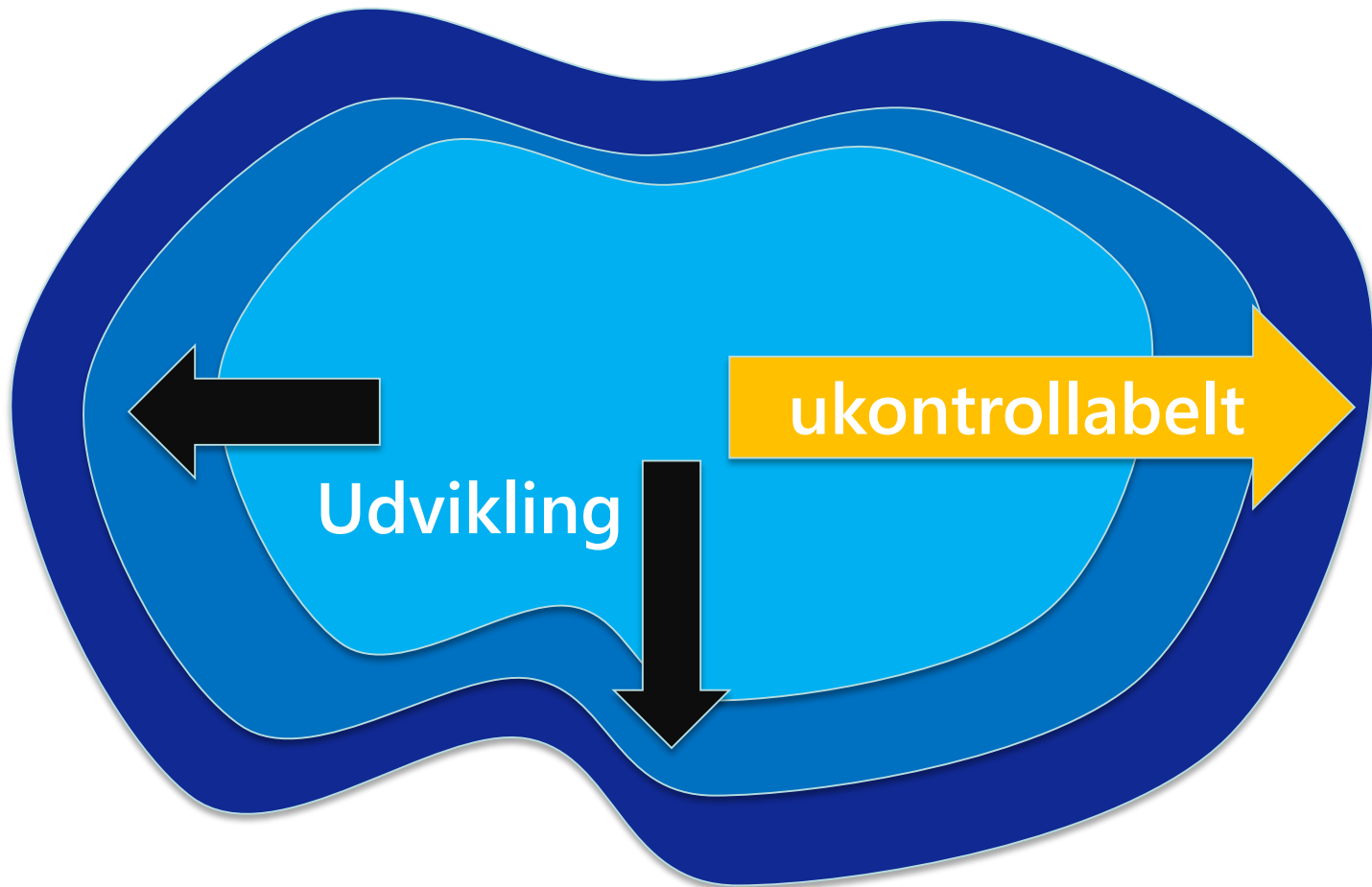


Involvering, mod og ansvar

- Jeg er ægte ansvarlig, hvis jeg selv har fået lov at fastsætte mit mål
- Jeg er ægte involveret, hvis jeg selv har fastsat mine handlinger
- Jeg har kun modet, hvis jeg har tillid og føler mig tryk

Involvering, ansvarlighed og mod
driver store resultater

Mod og komfortzoner



Rationale, hjerte og handling giver succes



- **Rationale**

Fælles mål, fælles forståelse, fokuseret målepunkts struktur og personlige planer

- **Hjerte**

Mod, støtte til at turde, ud af komfort-zonen, konsekvens, adfærd, commitment og involvering, fokuseret kommunikation

- **Handling**

Personlig opfølgning, ansvarlighed, sence of urgency, vedholdende, adfærd, levereregler, indsatser

Er kulturen en barriere for realisering af målet ?
Har dine ledere fokus på opgaven – frem for på resultatet ?



- Har medarbejdere samme mål ?
- Har de mod?
- Har de disciplin og værktøjer til at gøre det ?



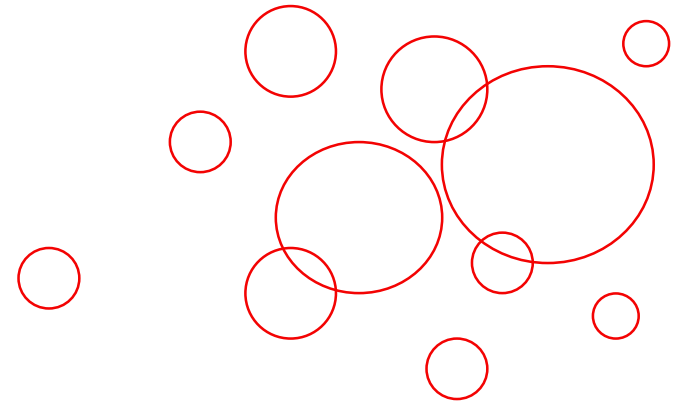
Kultur er defineret af ledelsens adfærd

Hvis du gør det samme i dag som du gjorde i går, vil du få samme resultat !!

Radikal vækst

kræver

- Fælles mål
- Bevidst lederadfærd
- Styring af effekter
- Disciplin og opfølgning



Målstyring

Målstyring

- Det er måden vi bruger målstyring på, der giver energi og skaber styring for fremtiden
- Målstyring er styring af handlinger og adfærd, så de skaber fremtiden og målet
- Grundlæggende principper:
 - Ud af komfortzonen
 - Nyskabende handlinger
 - Refleksion – hvilke handlinger skaber resultater
 - Løsninger – ikke forklaringer

Mål og opfølgning

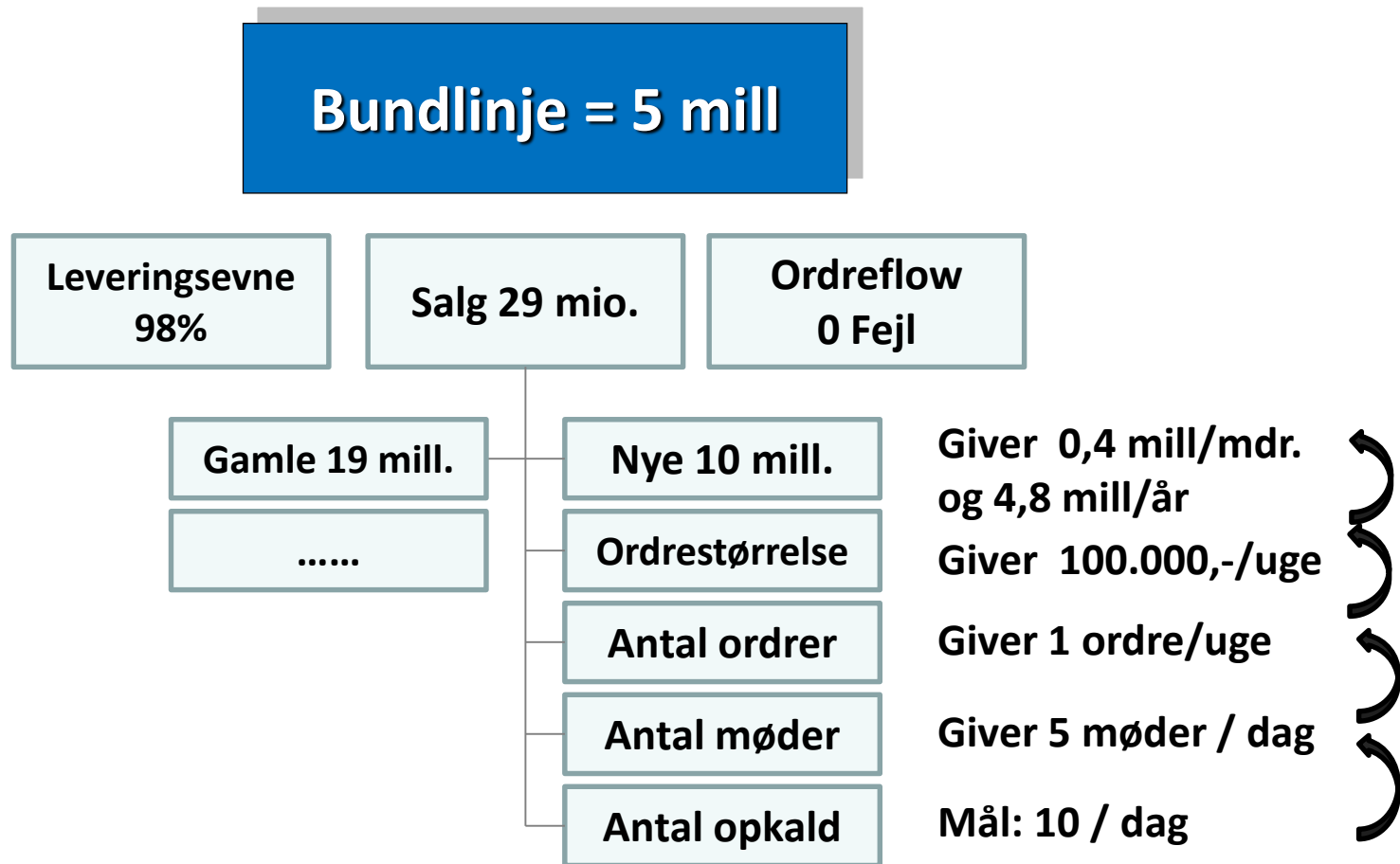
Vi tror på at vejen til at indfri ambitioner er:

- Fokus
- Klare mål
- Resultater

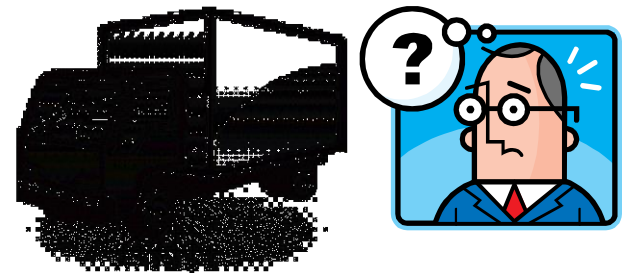
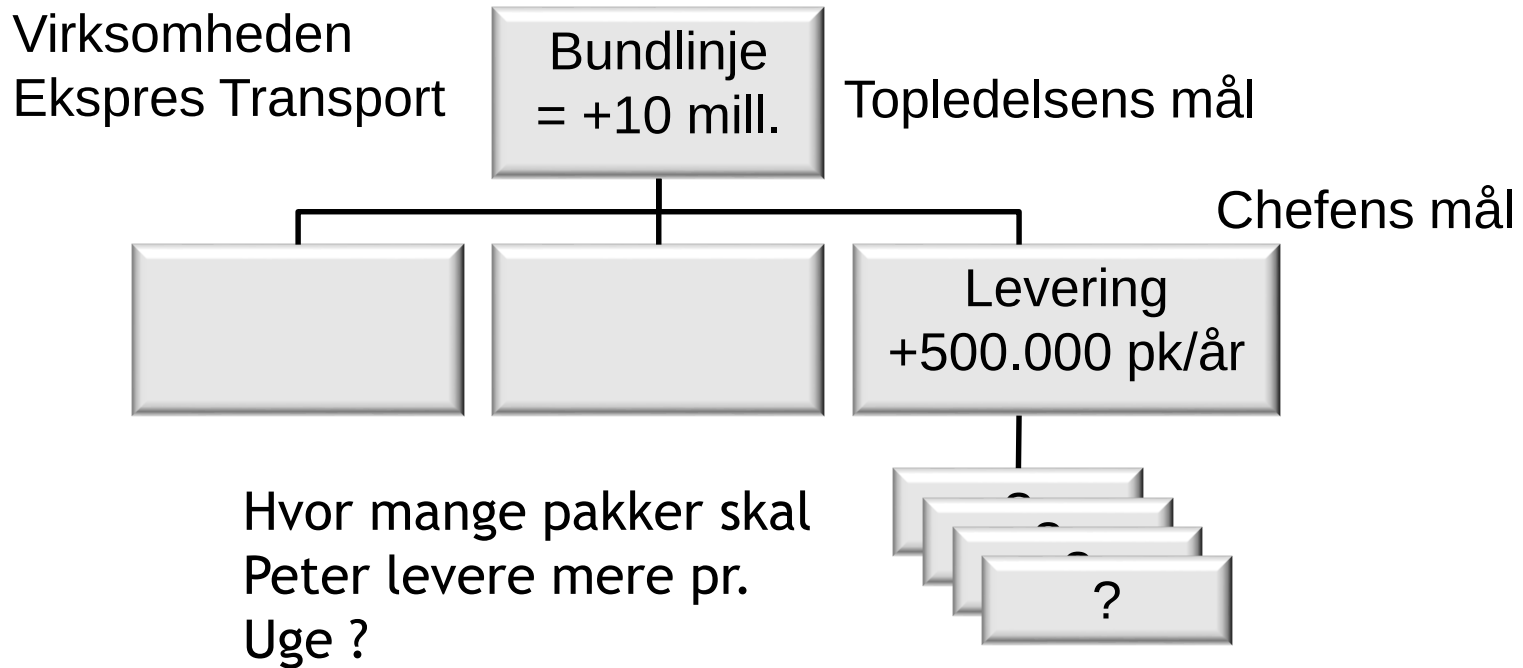
Klare mål og opfølgning:

- Du får det du måler!
- Vi prioriterer de opgaver, der bliver fulgt op på, bliver målt og bliver belønnet.
- Fordi vi alle gerne vil være en succes !!

KPI Struktur



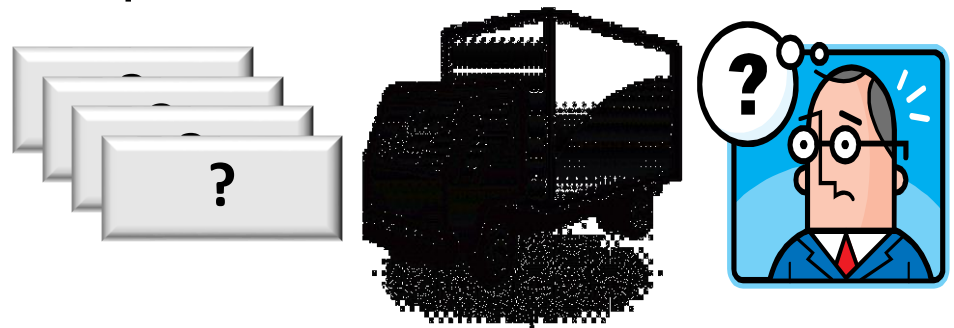
Opsættelse af mål



Hvornår opnår virksomhedens sit mål ?

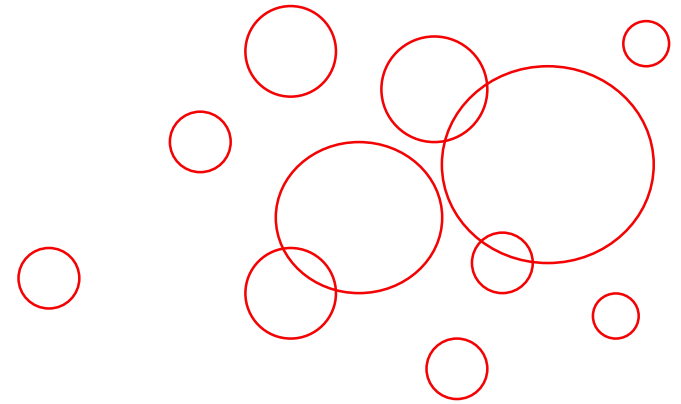


Når Peter er committed –
Korrekt ?



Peter er committed hvis og når:

- Målet opsættes af ham selv = 10 pakker mere / uge
- Han ved, hvad han skal gøre
- Han har mod til at gøre det nødvendige
- Han har tillid til sin chef og til at fejl er OK
- Han har kontrol over sit arbejde og sine handlinger



Kommunikation

To ting skal være på plads..

- Målet skal være krystal klart for alle
Dvs. alle spillere skal kunne se, hvordan man selv kan bidrage til at opnå målet
- Alle har tillid til målet
Dvs. alle skal vide, hvad man skal gøre, og tro på at man har evnerne til at gøre det. Fejl vil ikke lede til fyring.

Hvad er vigtigt?



- Det er om mennesker og få mennesker til at gå vejen mod det aftalte mål
- Det er at vide Hvorfor? det er nødvendigt
- Det er at vide Hvad? man vil opnå
- Det er at vide Hvordan? man skal opnå det

Målet og vejen at gå



- Er målet ønskværdigt for mig?
- Forstår jeg, hvad jeg skal gøre?
- Har jeg evnerne?
- Ser hvert trin for vanskeligt ud?
- Har jeg tillid til ledelsen og til målet?
- Hvis jeg fejler, er det så fatalt for mig?
- Hvad er risikoen?

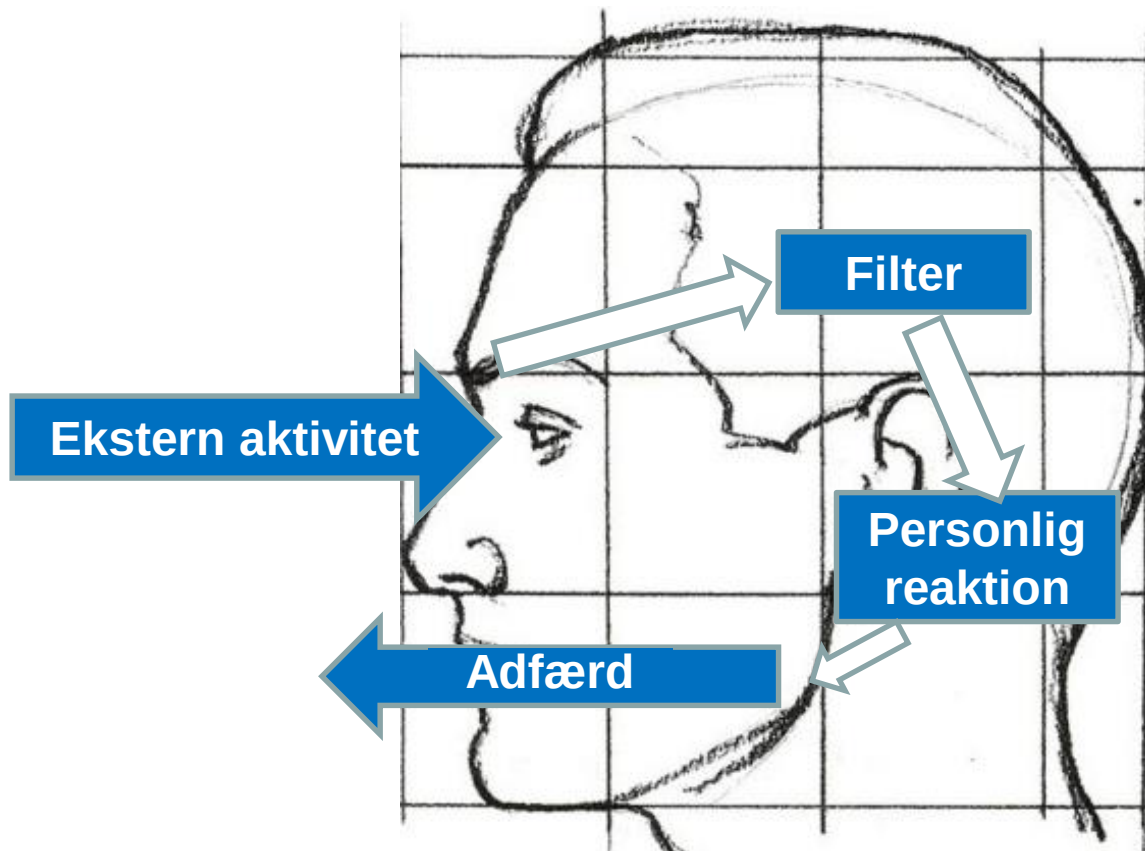
Tillid & kropssprog

Når en person har en konsistent og oprigtig adfærd
– så har du tillid

- Konsistent adfærd:
Ord og handlinger følges ad
Jeg gør det jeg siger – jeg siger det jeg gør
- Oprigtig:
Kropssprog og ord giver samme budskab



Selvom det synes selvfølgelig for dig –
er det måske meningsløst andre !



Tolkninger

Alle mennesker tolker hændelser ud fra egne erfaringer, kultur og værdier.

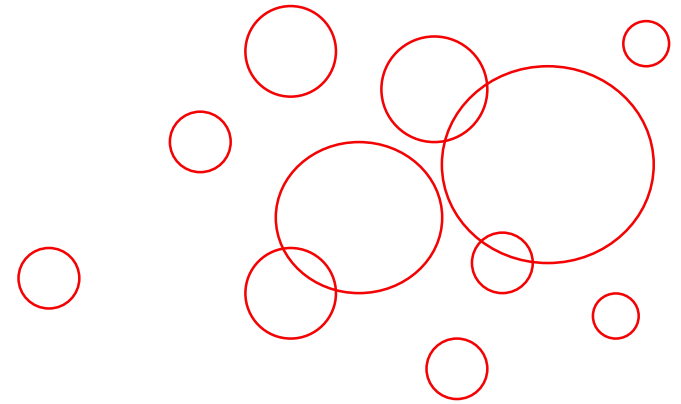
Tolkningerne er stærkt styret af paradigmer, værdier, tidligere erfaringer, vore følelser mm.

For at komme ”bag om” tolkninger må vi kende til fakta og kommunikere præcist.

Upræcise formuleringer



- Måske en lille smule ..
- Principielt er jeg enig ...
- Vi går i gang..
- Lidt mere..
- Jeg gør mit bedste...
- Så hurtigt som muligt.
- Større indtjening...
- Vi er næsten færdige...



Målstyring

Key Performance Indikatorer

- Key – betyder nøgle – og nøgletal betyder de vigtigste indikatorer for, at opnå det mål virksomheden har sat sig.
- Indikatorer er tal, vi tror vil vise os om, vi er på rette vej – så målet er realiseret, når alle indikatorerne er nået.
- Det er et middel til, at vurdere om indsatser giver den forventede effekt.
- Fokus flyttes fra opgaven til resultatet – til den effekt, der kommer af, at løse opgaven.
- Fokus er fremtiden – styring
- Resultater sammenlignes med mål, muligheder identificeres og nye handlinger startes.
- Mål sætter rammerne for indsatserne – ikke omvendt.

Hver KPI har et mål:

- Skal være overbevisende for alle der påvirker udbyttet
- Skal påvirke prioriteringer og handlinger
- Skal ikke kun være kost reducerende
- Skal øge værdien af det der produceres
- Skal drive mod muligheder og højere udbytte
- Skal hjælpe til at træffe valg og beslutninger, der støtter det økonomiske resultat
- Indsatser fravælges, hvis de ikke bidrager til målet
- Indsatser prioriteres efter deres værdi for resultatet

Løsninger – ikke forklaringer

Hvad er det første spørgsmål du stiller,
når en medarbejder fortæller,
han ikke har nået sin opgave til tiden ?

Løsninger – ikke forklaringer

Hvad er det første spørgsmål du stiller,
når en medarbejder fortæller,
han ikke har nået sin opgave til tiden ?

- Ingen forklaringer
- Bed om løsning
- Stil spørgsmålet: Hvordan vil du så løse det..

Mål skal være SMARTY

- Specifikke
- Målbare (på ugebasis)
- Attainable / Opnåelige
- Relevante
- Tids specifikke
- Yes – accepterede, commit'ede

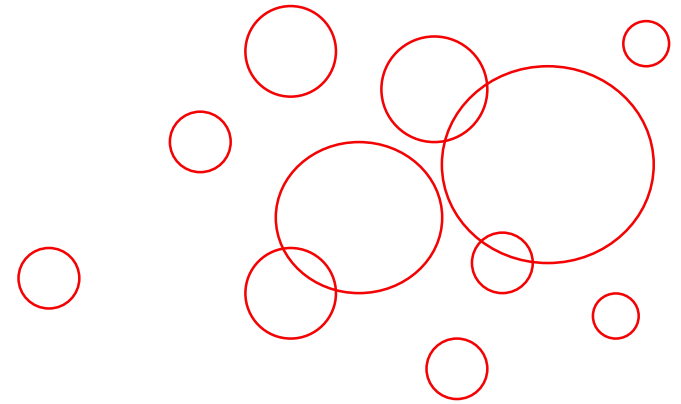
KPI styring kræver viden om virksomheden

- KPI styring og målinger kræver viden om vores virksomhed, og hvordan de enkelte funktioner påvirker vores økonomiske resultat
- KPI styring og målinger kræver forståelse for og accept af alle funktioner og deres indflydelse på resultatet
- KPI styring og målinger øger vores viden om virksomhedens sammenhænge
- KPI'er kan være forkerte, og påvirke vores resultat skævt – vi får det, vi måler !

***OK, I may have come
in last, but at least I
had the lowest
possible fuel
consumption***

**Performance
indicators must
be chosen
carefully in each
operation**





Opfølgning

Konsekvens og ledelse

Mål skal være aktive

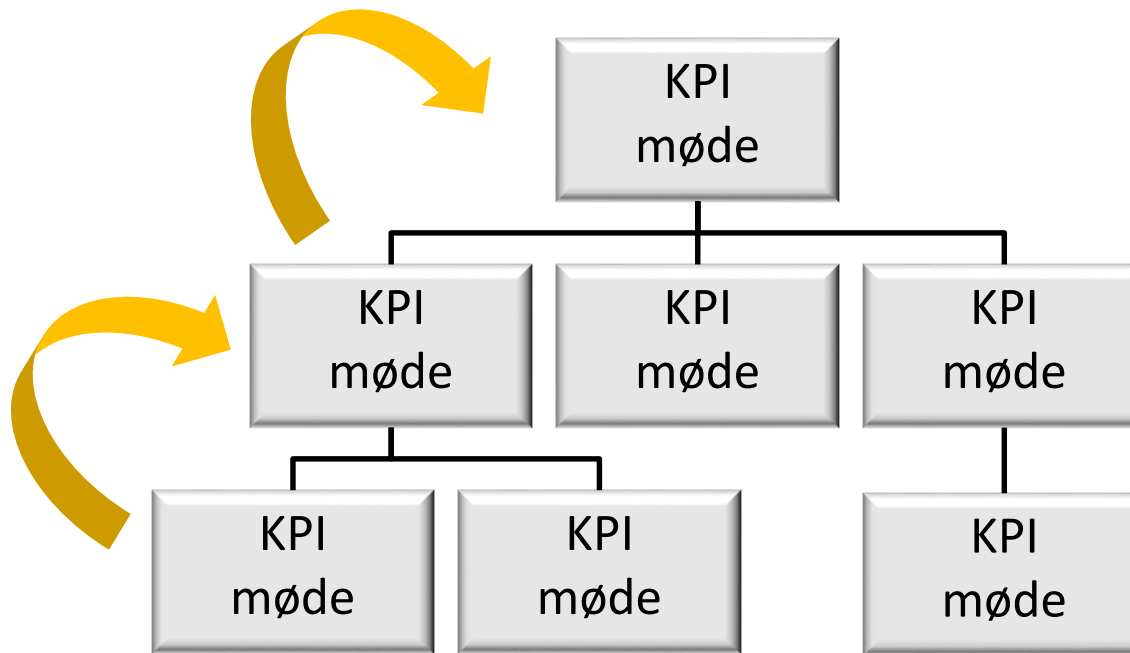
- Mål skal tales om for at være ”levende” og have betydning for handlinger og beslutninger
- Handlinger og resultat skal reflekteres over og sammenlignes med målet
- Medarbejdere skal være involveret for at tage ansvar og være committede – ellers har mål ingen værdi
- Medarbejdere skal selv sætte sine mål for at være committed

Mål processen – top down / bottom up

- Ledelsen fastsætter top-målene
- Hver leder fastsætter sine egne mål
- Hver leder præsenterer egne mål for lederne - og får accept
- Hver leder præsenterer top-mål og egne mål for sine medarbejderne
- Hver medarbejder fastsætter egne mål
- Hver medarbejder præsenterer egne mål for gruppen og får accept
- Alle udarbejder handlingsplan for at nå målene – 1 side



Ugentlig KPI møder



Mål skal tales om, for at de er levende i organisationen
- for at de bliver nået.

Opfølgning og refleksion

- Hold møder hver uge i 15 min
- Agenda:
 - Ugens Succeser og gode historier
 - Afrapportering – status på det der er gjort og mål der er nået
 - Næste uge
- Reflekter over resultater sammenlignet med mål og revurdering af handlinger på kvartalsbasis.
- Revurder målene på årsbasis – man skal køre midt på vejen og justere.

Spørgsmål ?

Tak for i dag

Henriette von Platen

henriette@cairos.dk