



Case story:

## PROGRESSIVE

# Tavlemøder styrer progressive mod nye mål

*Progressive blev i 2014 kåret som Gazellevirksomhed for syvende gang i virksomhedens historie. Men den rekordstore vækst gav en række udfordringer. Organisationen var ved at miste fokus i egen succes. Med projektet MOVE og tavlemøder styrer progressive mod nye ambitiøse mål*

De er vækstet med rekordfart og er kåret hele syv gange som Gazellevirksomhed. Samtidig er virksomheden vokset fra to til 140 medarbejdere. Men i 2014 måtte progressive stoppe op. Den massive vækst samt det faktum, at progressive var et produkt af to virksomheder, som i 2012 var fusioneret, betød, at organisationen var ved at miste fokus. Samtidig var personaleomsætningen blevet for stor. Nu skulle der retning og målstyring på alle centrale aktiviteter, så ingen var i tvivl om vejen frem.

Derfor valgte progressive at sætte tavler (whiteboards) op i hele organisationen og tale om målstyring med både ledelse og medarbejdere. Nu skulle de gear alle led til næste etape med fornyet engagement og ejerskab. Carsten Lemtoft Olsen, der selv har haft stillinger som Corporate Vice President i Novo Nordisk, formede projektet MOVE (Marked – Organisation – Værdiskabelse – Effektivitet) med 13 strategiske mål.

”På de første tre måneder havde medarbejderne allerede taget MOVE så meget til sig, at rigtig mange appellerede til, at vi skulle fortsætte. Det var en god oplevelse,” siger adm. direktør Tim Wolff Jacobsen.

## Stærkt ledelsværktøj

I takt med at teamlederne i progressive i dag selv står for at facilitere tavlemøderne, er MOVE gået ind i en nye fase. Carsten Lemtoft Olsen bliver nu brugt til at coache og sparre med nye ledere, så de arbejder synkront med resten af organisationen. Det har styrket ledelseskulturen i virksomheden.

”Progressive havde længe haft en kultur, hvor alting var gået stærkt, og hvor der var mange impulsive beslutninger. Men nu står vi med et mere robust ledelsessystem. På min tavle kan jeg få overblik, se alle aktiviteter og de samlede mål. Den faste struktur med tavlemøder hver uge gør, at de overordnede mål er blevet meget mere nærværende for den enkelte. Tallene på tavlen afslører eksempelvis om faktureringsgraden er tilfredsstillende, og om vi performer i forhold til målene.”

## Udfordring

En fusion koblet med en massiv vækst gjorde, at progressive i 2014 stod med en række symptomer på, at virksomheden ikke kørte som den velsmurte maskine, den havde gjort tidligere. Medarbejderomsætningen var for høj og faktureringsgraden for lav i forhold til målsætningen.

## Processen

Projektet MOVE er bygget op omkring tavlemøder, hvor lederteamet samt leder og team mødes hver uge for at sætte fælles og individuelle mål. Alle tavler bindes sammen i en overordnet tavle med mål for organisationen.

## Resultatet

Progressive har opnået en markant fremgang på faktureringsgraden og har fået et meget præcist overblik over forløbet i alle større salgssager. Der er en markant lavere personaleomsætning end tidligere. Overblikket er genskabt, og alle ressourcer og processer er blevet mere effektive. Eksempelvis havde progressives Customer Service en to-do liste med mere end 1.300 åbenstående sager. Det tal er i dag mere end halveret.

Som ny administrerende direktør for progressive har Tim Wolff Jacobsen også haft stor glæde af Carsten Lemtofts ledelsessparring. Det har selv givet ham en hurtigere indsigt i organisationen som helhed.

”Carsten havde jo allerede arbejdet en del med organisationen, da jeg tiltrådte. Sparringen var derfor utrolig værdifuld. I dag vender jeg situationer med Carsten fra flere perspektiver. Og nogle gange handler det også bare om, at jeg har en ’hovedpine’, som jeg gerne vil af med,” siger Tim Wolff Jacobsen.

At det var den rigtige beslutning at vælge en person til at facilitere MOVE udefra, er Tim Wolff Jacobsen slet ikke i tvivl om.

”Carsten har set på os med friske øjne. På et tavlemøde sikrer han, at der bliver lavet ”actions”, og målene er realistiske. Og så er han god til at drage paralleller på tværs og tune hele organisationen. Han er en person, alle har tillid til. Han er ligefrem i sin kommunikation og meget engageret,” siger Tim Wolff Jacobsen.

### Effektiv styring mod målet

Efter knapt et år kan progressive i dag se en række resultater. Faktureringsgraden er øget, personaleomsætningen er faldet og samarbejdet på tværs af organisationen er styrket, fordi det bl.a. har bragt salg og leverance tættere sammen om de enkelte sager.

Med det nye ledelsesværktøj har progressive yderligere opbygget en meget konsekvent og struktureret arbejdsform, som giver både ledere og medarbejdere en tryghed og forudsigelighed i forventningerne til dem. Tavlerne har også betydet, at de enkelte teams trivselsscore og udvikling kan ses fra uge til uge.

”Der blev i første fase genereret næsten 500 forbedringsforslag, som i høj grad er kommet fra medarbejderne selv. Det giver et langt større ejerskab og involvering,” siger Tim Wolff Jacobsen og tilføjer, at dialogen om tavlerne også har givet en åben dialog om trivsel.

”Grundlæggende går det jo ud på at skabe en god arbejdsplads. Hvis det er sjovt og udviklende for medarbejderne at arbejde her, har du også større chance for at få tilfredse kunder.”

*Betyder det, at projektet har levet op til jeres forventninger?*

”Vi har fået den transparens, som var helt afgørende for effektivt at målstyre organisationen. Tavlerne gør, at der nu er en helt anden sammenhæng hele vejen igennem organisationen. Alt giver mening hele vejen i strukturen, og det får man selvfølgelig kun fordi, det er skruet godt sammen, og vi ved, hvor vi vil hen. Før kiggede vi på historiske data, som var forældede, når vi sad med dem i hånden. Nu kigger vi på nutiden og kan se, hvad vi skal gøre her og nu – den næste uge og måned – og kan træffe rettidige dispositioner.”



Lemtoft Aps  
+45 4085 2000  
carsten@lemtoft.dk  
www.lemtoft.dk

”Før kiggede vi på historiske data, som var forældede, når vi sad med dem i hånden. Nu kigger vi på nutiden og kan se, hvad vi skal gøre her og nu – den næste uge og måned – og træffe rettidige dispositioner.”



Tim Wolff Jacobsen  
Adm. direktør

### Om progressive

Som it-konsulenthus står progressive stærkt på markedet som full-service IT-partner for mellemstore danske virksomheder bl.a. indenfor it-infrastruktur og it-drift/-outsourcing samt CRM- og SharePoint-løsninger. Progressive blev etableret i 1999. I 2013 blev progressive topscoren på vækst i Computerworlds Top 100-analyse med en vækst på 124,6 procent. Selskabet havde øget omsætningen fra 64 millioner kroner til godt 140 millioner kroner på bare et år (fra 2011 til 2012).

progressive

Lem1of1