

Case: EI- og VVS-forretning effektiviserer ledelsesmøderne og digitaliserer projektstyringen

Resume

I mange år har indehaveren af Finn L. & Davidsen haft en drøm om at effektivisere de kedelige, monotone og lange møder, som ledelsesgruppen måtte kæmpe sig igennem hver uge. Corona-krisen og GenstartNU gav virksomheden en mulighed og ledig tid til at arbejde med dette.

I dag er møderne blevet skåret ned til kun at vare en halv time. Samtidig er den interne styring og kommunikation blevet endnu skarpere. Det skyldes ikke mindst implementeringen af et digitalt projektstyringsværktøj og et nyfundet formål for ledelsesmøderne.

Finn L. & Davidsen

Fokus for forretningstilpasning

Omkostninger og interne processer

Branche

EI- og VVS-installation

Antal ansatte

140

Geografisk placering

Københavns omegn



Baggrund og motivation

Finn L. & Davidsen (FLD) er en mellemstor el- og vvs-forretning med ca. 140 medarbejdere. Gennem hovedentrepriser og rammeaftaler servicerer virksomheden sine kunder, der primært er virksomheder og kommuner, men som i stigende grad også omfatter privatpersoner.

Fra 2010 til 2020 fordoblede virksomheden sin omsætning og antal medarbejdere. I dag opererer den i fire afdelinger i Københavns omegn.

En innovativ opgaveløsning

FLD har haft stort fokus på at være innovative og fremadskuende i forretningsmodellen. Fx er blikkenslagere og elektrikere traditionelt selv kørt ud for at besigtige eventuelle opgaver, før de kunne give et tidsestimat til kunden. Men FLD ændrede for nogle år siden denne praksis, så kunder selv måtte oprette sine sager i virksomhedens system ved brug af billeder og videoer. Det er et unikt tilbud for branchen, der sparer tid og penge for både kunden og FLD.

Ledelse og organisation med plads til forbedring

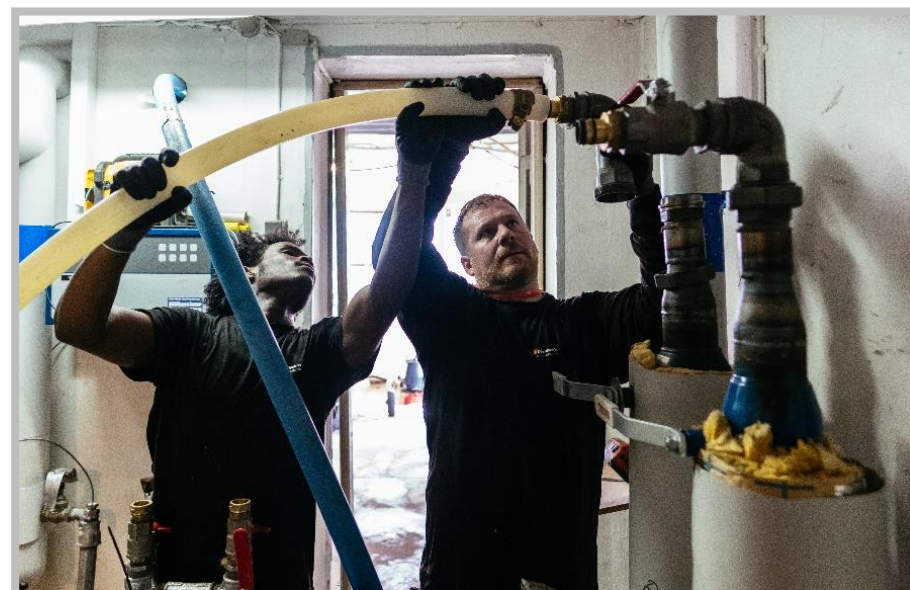
Men mens FLD har været innovativ i opgavevaretagelsen, har virksomheden haltet efter, når det gælder organisatorisk innovation. Indehaveren stod med for mange ledelsesopgaver selv og så et stort potentiale i at sprede den daglige ledelse mere ud og gøre den mere overskuelig. Udfordringen var ikke mindst, at man ikke havde det store overblik over status på arbejdsopgaverne. Blandt andet derfor var FLD's ledelsesmøder op til fire timer lange og bestod af en lang række monotone afrapporteringer til indehaveren.

Selvom corona-krisen ikke havde påvirket FLD's omsætning i særlig grad, gav krisen lidt mere tid til at arbejde på de ledelsesmæssige spørgsmål. Virksomheden ønskede derfor et rådgivningsforløb om dette.

Begyndte med ledergruppemøderne

Indehaveren Lasse ringede til GenstartNU's hotline og fik en snak om, hvilke problemstillinger der kunne arbejdes med i et eventuelt forløb. Samtalen tog udgangspunkt i, hvad der havde fungeret godt og skidt i virksomheden i løbet af de sidste måneder, og hvad FLD burde prioritere for at få mest muligt ud af tiden med en rådgiver.

FLD blev derefter henvist til en rådgiver fra Valcon, som er ekspert i ledelse og intern organisering. Sammen blev de enige om at fokusere forløbet på at gøre FLD's ledelsesmøder kortere og mere effektive samt at strukturere og skabe overblik over de løbende opgaver og projekter. Fokus var på at lave en struktur, der kunne implementeres gennem hele organisationen, så kommunikationen mellem alle ledelseslag fungerede på samme måde.



Tilpasning af forretningsmodellen

FLD og rådgiveren fra Valcon lavede sammen en plan for forløbet, der havde en workshop som omdrejningspunkt, og hvor målet var at restrukturere ledelsesmøderne.

Gennemgang af ledelsesmøderne

På workshoppen drøftede rådgiveren og ledelsesgruppen, der består af i alt otte personer, hvordan strukturen for ledelsesmøderne fremover skulle se ud. De havde især fokus på:

- Hvor lang tid skal møderne tage?
- Hvor ofte skal møderne holdes?
- Hvilken dagsorden skal der tages udgangspunkt i?
- Hvilke mål er der med hhv. de store, sjældne møder og de mindre, hyppigere møder?

Workshoppen blev struktureret efter modellen "Effektive ledergrupper", som er udviklet af det norske konsulentfirma Bang & Midelfart. Modellen tager udgangspunkt i, hvilke overordnede elementer gode ledelsesgrupper har til fælles, og hvordan man kan implementere dette i sin egen organisation. Rådgiveren strukturerede workshoppen efter modellens temaer, men lod ledelsesgruppen frit drøfte, hvad løsningerne skulle bestå i. Rådgiverens rolle var dermed primært facilitering af debatten. Som virksomhedsejeren sagde: "Uden rådgiveren ville det bare være hverdag".

Sammen blev ledelsesgruppen mere opmærksom på, hvad der var nødvendigt at have med på dagsordenen i møderne, og hvilke temaer der kan håndteres på anden vis.

Efter workshoppen deltog rådgiveren i en håndfuld ledelsesmøder for at sikre, at mødestrukturen blev overholdt og brugt bedst muligt, og at ledelsesgruppen ikke bare faldt tilbage på de sædvanlige dårlige vaner.

Implementering af Microsoft Planner

Ledelsesgruppen opdagede, at noget af det mest tidskrævende og kedelige ved møderne var, at meget af indholdet ikke angik alle i gruppen. Man så hellere, at man på ledelsesmøderne fokuserede på de ting, som var relevante for alle eller næsten alle i ledelsesgruppen.

Rådgiveren introducerede ledelsesgruppen til Microsoft Planner for at understøtte den daglige kommunikation på tværs af ledelseslagene, så man ikke behøvede at snakke om alle opgaverne ved ledelsesmøderne. Microsoft Planner hjælper virksomheden med 1) at planlægge, delegere og koordinere opgaver og 2) med at skabe et visuelt overblik over status og fremdrift på projekter. Værktøjet er i dag implementeret i hele virksomheden, så man digitalt kan følge med i udestående, gennemførte og forsinkede opgaver.

Om forløbet

Tilpasning af forretningsmodellen	Mere effektiv og struktureret kommunikation mellem ledelseslag samt ledelsesmøder. Digitalisering ift. opgavestatus og -koordinering
Output	Ny mødestruktur og -dagsorden. Implementering af Microsoft Planner
Ressourcer	Ca. 20 timers rådgivning samt egenfinansiering i form af ca. 40 timer
Bidrag fra virksomheden	Deltagelse i workshop; implementering af Microsoft Planner; tilpasning og implementering af ny mødestruktur gennem test-møder
Varighed	To måneder

Resultater

FLD har med forløbet formået at få bedre struktur og undgå gentagelser ved ledelsesmøderne. Samtidig har virksomheden fået skabt et bedre overblik over fremdriften i de forskellige arbejdsopgaver.

Effektiv mødestruktur

Rådgivningsforløbet har betydet, at varigheden af ledelsesmøderne er skåret fra op til fire timer til kun en halv time. Den store tidsbesparelse er muliggjort af, at man har skåret det irrelevante fra og udviklet en bedre struktur for med møderne:

- Mødeleder udpeges (før var det altid direktøren, der styrede møderne, men nu går det på skift).
- To positive historier fra deltagernes seneste uge.
- Gennemgang af projekter og opgaver, hvor datoerne er overskredet iflg. Microsoft Planner, samt aftale om hvem der er ansvarlige for at tage hånd om dette.
- Evaluering af mødelederen – hvad har fungeret godt og skidt ift. at være effektive, og hvordan strammer man op på dette?



”Projektet vil forhåbentlig kunne spredes endnu mere, så vi har en helt ens, transparent mødestruktur og -kultur ned gennem virksomheden, når vi sidder her om 12 måneder. Det vil være et kæmpe aktiv, da det faktisk er rigtig svært at sikre, at information ikke går tabt, efterhånden som virksomheden vokser.”

- Indehaver/Direktør Lasse Houengaard, Finn L. & Davidsen A/S

Bedre overblik over opgaverne

Implementeringen af Microsoft Planner har muliggjort, at FLD kunne skrue lidt ned for den direkte dialog mellem ledelseslagene. Overblikket over fremdrift på projekter gør samtidig, at man til ledelsesmøderne kun har behov for at tage de projekter op, hvor der var sket tidsoverskridelser.

Virksomheden er stadig ved at få udrullet systemet til alle ledelseslag. Men forventningen er, at implementeringen er tilendebragt i løbet af et par måneder. Og derefter vil man have en ensartet og overskuelig oversigt, som alle i virksomheden nemt kan tilgå og genkende.

Samtidig har den øgede digitalisering i opgaveoversigten hjulpet FLD til at blive mere digitale i den daglige kommunikation. FLD er på få måneder gået fra mødetelefon og fysiske møder til, at man i dag holder tre ud af fire møder på Microsoft Teams, hvor man kan gennemgå Planner sammen.

Læringspunkter

- Der går meget tid tabt på ufokuserede og lange ledelsesmøder. En gennemgang af mødernes formål og frekvens samt regelmæssig evaluering af, om man holder møderne på sporet, kan hjælpe ledelsen til at spare tid.
- Digital understøttet ledelse gennem nye værktøjer kan supplere direkte mundtlig og skriftlig koordinering – og samtidig sikre ensartethed i kommunikation og tilgang på tværs af organisationen.
- Rådgivningsværktøjer, der bygger på gode erfaringer fra effektive ledelsesteams, kan hjælpe til at udvikle innovative løsninger i din virksomheds daglige ledelse og organisering af opgaverne.

Erfaringsopsamlingen på genstartNU gennemføres i et samarbejde mellem IRIS Group, Syddansk Universitet, PHA Consult og AMind. Casen gennemgår et samarbejde mellem Finn L. & Davidsen og rådgivningsvirksomheden Valcon.