

Kilde: [www.cfl.dk](http://www.cfl.dk)

## **Nyt ledelsesværktøj skaber bedre rammer for individuel og organisatorisk performance**

### **Såvel performance som medarbejdertilfredshed steg markant i en afdeling af ISS efter, at lederne tog det nye ledelsesværktøj Leadership Equity Assessment™ i anvendelse.**

Ledere, der skaber langsigtede forretningsmæssige resultater, skiller sig ud fra andre ledere ved at være specielt dygtige inden for 13 konkrete ledelseskompetencer. Disse ledere evner blandt andet at udnytte deres medarbejders styrker og kompetencer fuldt ud, at kommunikere forventninger og mål klart og tydeligt samt at sikre opbakning til egne og andres beslutninger. De 13 kompetencer er nu samlet i det internationale ledelsesværktøj Leadership Equity Assessment™ (LEA), som Cfl Center for Ledelse forhandler i Danmark.

#### **Engagerede medarbejdere og tilfredse kunder**

En dansk afdeling under den globale servicekoncern ISS har som en af de første implementeret LEA – og med succes. Afdelingen med en chef, 12 mellemledere og sammenlagt lidt over 100 ansatte har de seneste år arbejdet målrettet med LEA, og chefen, Contract Manager Lasse Beck, siger om erfaringerne:

”ISS er en global virksomhed, som gennemfører tilfredshedsundersøgelser blandt alle vores i alt 536.000 medarbejdere, hvor vi anvender undersøgelserne som et struktureret værktøj til blandt andet at identificere best practice på markedet. Det hænger sammen med, at ISS som ledelsesfilosofi og valuechain har, at engagerede og glade medarbejdere giver tilfredse kunder,” siger Lasse Beck.

”LEA griber det lidt anderledes an, for en typisk undersøgelse af medarbejdertilfredsheden er på mellem 40 og 70 spørgsmål, som tager en pejlemåling på en række områder. Her ser LEA meget mere specifikt på nogle af områderne. Den måler på nogle af de basale ting, som hvordan din organisation fungerer, har vi det rigtige fundament, de rigtige byggelementer, har vi det rigtige grundlag for at levere den rigtige vare, og er der grobund for et godt klima i organisationen. Vi har således brugt LEA til at sætte flere ord på nogle af de praktiske ting.”

#### **Afdækket stort potentiale**

Contract Manager Lasse Beck understreger, at den organisation, som han og mellemlederne har anvendt LEA på, i forvejen lå ganske højt på medarbejdertilfredsheden, men at LEA gav nogle andre resultater og var med til at afdække nye muligheder for endnu bedre performance og engagement.

”Jeg synes, det var en spændende oplevelse, at tilfredse medarbejdere rent faktisk har et enormt

potentiale for at kunne udvikle sig og blive endnu bedre til det, de laver og endnu bedre til at arbejde sammen i den organisation, som de er en del af. Men den viser også ISS' holdning om, at hvis vi skal have engagerede medarbejdere, så skal vi også have gode ledere. Det har LEA slået en streg under," siger Lasse Beck.

LEA har ifølge Lasse Beck været med til at identificere, hvad den enkelte i organisationen har haft behov for af træning og uddannelse for at komme op et endnu bedre niveau.

"Så kunne vi begynde at arbejde med nogle ekstra performance værktøjer for at få dem til at arbejde endnu bedre sammen, og vi kunne målrette indsatsen mod de enkelte medarbejdere ud fra det, de havde sagt. Det er LEA et rigtig godt værktøj til," siger han.

### **Øget mersalg hos kunden**

En sikker metode at vurdere effekten af LEA på, ud over at høre de direkte involverede, er at spørge den kunde, som Lasse Becks organisation servicerer. Og her har tilbagemeldingerne kun været positive.

Det er lykkedes Lasse Becks organisation at opnå et stort mersalg hos kunden, der overgik det budgetterede. Resultaterne er kommet, fordi ISS's medarbejdere har kunnet tage et større ejerskab for en række opgaver. De bedre resultater er også opnået gennem en større organisatorisk forståelse og indsigt i egne og andres udfordringer samt gennem bedre ledermæssigt teamwork.

Blandt de ikke-finansielle resultater noterer ISS sig, at lederteam er blevet mere selvkørende. Udførelses- og loyalitetsgraden hos mellemliderne er vokset markant, og så har Lasse Beck selv fået frigivet tid til at fokusere mere på kundens behov og har der igennem skabt et mersalg. Arbejdsklimaet vurderes at være blevet bedre, fordi sygefraværet er faldet.

"Vi har oplevet, at vores kunde er blevet mere tilfreds med vores ydelser, at sygefraværet er faldet, at medarbejdernes lyst til at søge nye udfordringer uden for ISS er blevet reduceret. Medarbejdernes trivsel er altså blevet bedre. Det hænger blandt andet sammen med, at de oplever, at lederne er blevet meget klarere i måden, de kommunikerer med deres medarbejdere på. Lederne er blevet opmærksomme på nogle ting, som betyder noget – som f.eks. at være mere nærværende og at anerkende medarbejderne for det gode arbejde, de laver, hvor mange jo kan være tilbøjelige med at holde igen med anerkendelsen. Gennem LEA har vi fået en dialog om, hvordan man anerkender på den rigtige måde, så det ikke bare er tom og luftig retorik eller noget, man siger for sjov. Og at ordentlig anerkendelse er noget, der betyder meget for den enkelte medarbejder."

### **Refleksioner blandt lederne**

Når lederne begynder at reflektere over, hvilke rammer de skal have for at præstere optimalt, så bliver de også bedre til at reflektere over, hvilke rammer deres medarbejdere behøver for at skabe gode resultater, mener Lasse Beck.

"Det har påvirket omkring 100 medarbejdere, at lederne har gennemført LEA-processen. Det har faktisk været en god oplevelse, fordi lederne på alle niveauer oplevede, at de var blevet bedre ledere. De fik sat fokus på nogle af de sædvanlige samarbejdsudfordringer og fik dem frem i lyset,

hvilket var med til at styrke organisationen og de interne processer,” siger Contract Manager Lasse Beck.