

Vækst - Omsatte 50 procent mere end planlagt

Interview med Morten Bach, Markedschef, Alm. Brand Forsikring og Pension, Randers

Det er en myte, at effektivisering fører til dårligere medarbejdertilfredshed. Effektiviseringsprocessen medførte den bedste klimamåling nogensinde.

- Vi flyttede en masse i ét hug. **12 millioner kroner i omsætning havde vi sat os for at nå, og vi ramte 18 millioner kroner.** Det er 50 procent højere end den planlagte målsætning, og ærligt talt så havde jeg ikke troet på det et år tidligere.

Morten Bach, markedschef i Alm. Brand Forsikring og Pension i Østjylland, tog Race® koncept til sig af nød og endte med en mærkbar succes. Endemålet blev endda langt over det planlagte mål.

Den 48-årige forsikringsmand er markedschef for Region Jylland Øst, en af Alm. Brand Forsikring og Pensions fem regioner. Omkring 30 ansatte refererer til ham. Det største forretningsområde er privat- og erhvervsforsikringer og pensionsordninger. Alm. Brand Forsikring og Pension har i hele landet 15 salgscentre inden for det område.

- For ni år siden købte vi et tysk forsikringselskab, Provinzial. Agenturerne, der fulgte med, blev ad flere veje til de salgscentre, vi kender i dag med typisk fem mand hvert sted.

Den høje, venlige forsikringsmand udstråler selvbevidsthed, fasthed og succes, men han indrømmer blankt, at forhistorien de seneste år til tider har været grum og tung.

- Vi har samlet set tabt tre milliarder kroner i Alm. Brand under finanskrisen. Men som mange andre steder har vi også her oplevet, at en finanskris kan være god nok. Jeg blev selv en bedre og skarpere leder af modgangen.

ResultPartner kom ind i billedet. Det skete, efter at salgscentret i Glostrup og Helsingør havde haft succes med Race® koncept.

- Vi har været pisket og tvunget af nød til at gøre en langt bedre indsats end den, vi havde vænnet os til de seneste år med højkonjunktur. Mange skrappe tiltag kom til. Lars Møller fra ResultPartner var et af dem.

Salgscentret i Randers skulle forbedre resultaterne ved at bruge Race® koncept. Centret er bemanded med en centerleder, tre assurandører og en forsikringsrådgiver, en slags ankerperson, der praktisk talt styrer butikken, sælger forsikringer pr. telefon og tager sig af kunder, som kommer ind fra gaden.

- Det er en sjov og udfordrende størrelse af et salgscenter. Mange konkurrenter har lukket ned for den type mindre salgscentre. Hos Alm. Brand Forsikring og Pension er den generelle holdning, at vores særkende skal være den lokale forankring og muligheden for at kunne gå ind til os direkte fra gaden – også selvom sådan en beslutning indebærer en risiko for, at salgscentret ikke er stort

nok til at kunne få omkostningerne dækket ind. Der er dog ingen tvivl om, at løsningen er den bedste for kunderne. Det betyder noget, at vi kan overbevise nye kunder om, at vi er lige i nærheden, hvis der er brand eller oversvømmelse., siger Morten Bach.

- Uden at sætte tal på kan jeg sige, at det på ingen måde gik godt nok i Randers. Vi havde ikke formået at lave de resultater, der berettiger eksistensen af et salgscenter af den størrelse.

Det går ikke over

Lars Møller havde lige været hos Alm. Brand Forsikring og Pension i København, og nu tog han til Randers. Her blev han modtaget med en vis modstand.

- Jeg har oplevet dygtige konsulenter – og de mindre gode af slagsen. Og jeg må sige lige ud, at jeg var naturligt skeptisk, da jeg blev præsenteret for Lars Møller og hans Race® koncept. Men jeg valgte at være positiv. Min udgangsposition var jo en ydmyg rolle. Den var jeg tvunget ud i, selvom det kan falde mig svært at være ydmyg.

- I dag kan jeg sige, at konceptet kom til at berøre mig på alle måder. Lars Møller kom til at gøre meget ved mig og meget ved os. Han rummer en hel del og er ikke bleg for at stikke kniven ind der, hvor det gør allermost ondt.

- Hele hans facon var ved at blæse os alle sammen omkuld ved det første møde. Der var modstand. Nogle mente i begyndelsen, at han var "klogere end klog" og bare kom sniksnakkende ovre fra Djævleøen. Han var også i den grad en provokatør. Provokationen blev dog ikke brugt for at være smart, men for at få svar på de nødvendige spørgsmål og for at få os frem til en erkendelse af, hvordan det nøjagtigt stod til.

Der blev gået detaljeret til værks og spurgt ind til hver eneste aktivitet hos hver enkelt medarbejder i salgscentret.

- Jeg er selv et meget ærekært menneske og lod ham forstå, at vi skam havde styr på situationen. Det affødte bare en byge af ubehagelige spørgsmål, som startede med hvordan, hvad, hvor, hvem og så videre. Lars Møller helmede aldrig. Han forsøgte hele tiden at finde frem til vores ambitionsniveau. For eksempel spurgte han tit: "Hvor vigtigt er det her for jer?".

- Selvfølgelig var det vigtigt, men måske var det ikke vigtigt nok. Det kom vi da til at tænke over. Jeg undskyldte og argumenterede og sagde til ham: "90 procents indfrielse af målene er da meget godt gået. Der er krise, og ude i samfundet går det ikke bedre. Budgetterne er måske også sat for højt, så omsætningen bliver lidt urealistisk".

- I en krisesituation sammenligner man sig hurtigt med omverdenen for at forsvare sig, og så bliver ens resultater vel også gode nok. Men vi havde faktisk ikke nået vores mål i et par sæsoner. Sådan var det.

Morten Bach holdt møde med sin chef, og der blev lagt en køreplan.

- Jeg havde jo ikke selv fundet de vises sten, så jeg besluttede mig for at tage imod Lars Møller og ResultPartners Race® koncept. Vi mennesker er som regel motiveret af lyst eller nød, men jeg svingede nu også godt med manden og mærkede, at jeg kunne stole på ham. Det var et vigtigt element. Men jeg indrømmer, at han forskrækkede os i begyndelsen. Han agerer meget spejl. Man bliver tvunget til at se på sig selv. Er billedet godt nok? Er du konsekvent nok?

Den voldsomme selvkonfrontation kunne ikke gøre det alene. Hele salgscentret blev også bænket i et døgn i et sommerhus. Det foregik fra kl. 10 til kl. 10 næste dag.

- Vi taler kronjyder og folk, der har været i firmaet i en del år. Så der var korslagte arme og tilbagelænet skepsis fra start. Jeg selv er nok lidt som Lars Møller, for jeg tror på, at man selv kan flytte meget i et hug. Men selvfølgelig var der også nogle, som ikke havde det på den måde. Lars Møller lagde ud med at sige: "Jeg kan mærke, at I sidder og tænker, at det her nok går over, men det går aldrig over".

- Og det var jo rigtigt. Der havde været en tendens til at tro, at de dårlige tider og tal nok går over af sig selv. Men det blev ikke den hverdag, der meldte sig.

Eksekver ledelse

- Race® koncept er ikke en større videnskab på et højere plan fra handelshøjskolen. Det er bare at være rigtig tæt på folk og følge dem til dørs. Og det virker, når vi konstant får stillet spørgsmålene, om vi nu gjorde, som vi skulle og om vi nåede de opsatte mål.

- Kunne I ikke selv have stillet de spørgsmål til jer selv og hinanden?

- I princippet ja, men i en forandringsproces er det nødvendigt med en udefra. Jeg skulle jo også selv se lyset.

Lyset kom især til at handle om ledelse.

- I virkeligheden handlede det bare om at eksekvere ledelse. Og ledelse handler om at "røre" ved nogle mennesker. Rent ud sagt så kom vi ikke tæt nok på vores medarbejdere. Vi vidste ikke rigtigt, hvor medarbejderne var.

Morten Bach har med egne ord et kæmpe netværk, og der ser han, at chefkolleger rundt omkring oplever nøjagtig det samme.

- Lederne – især driftslederne – bør altså bruge meget mere tid på at kende deres folk. Den her berøringsangst, vi ofte ser, må stoppe. Vi skal holde op med at tænke: "De må da kunne klare sig selv". Det forholder sig nemlig modsat. Folk har ikke noget imod, at man mærker efter, hvordan de har det.

Markedschefen for Alm. Brand Forsikring og Pensions Region Jylland Øst er stolt af processen og den efterfølgende fremgang.

- Jeg kunne efter nogle måneder sætte spotlys på salgscentret i Randers. Det var da en fantastisk fornemmelse, for de leverer nogle flotte resultater. Det har været hårdt ind imellem. Nogle vil endda sige rigtig hårdt, for det er jo ikke sjovt at stå og aflægge rapport hver mandag på Racemødet. Man er forfængelig, og så er det træls at sige, at det ikke gik så godt i denne uge.

- Men det handler ikke om at udstille folk. Det handler om en hånd i ryggen og hjælp til at få korrigeret vedkommendes plan, hvis det ikke er gået så godt for ham eller hende.

Pas på basisforretningen

Morten Bach blev også mere opmærksom på, at han skulle skabe resultaterne gennem meget forskellige mennesker.

- Jeg har indset og lært meget af et af kernepunkterne i Race[®] koncept - at man skal se nøje på det, der flytter hver enkelt medarbejder. Der skal knækkes en kode fra person til person. Hvis man behandler folk ens, behandler man dem dybest set forskelligt. Det har jeg været meget opmærksom på. Det lyder simpelt, og jeg vidste selvfølgelig godt selv, at det hang sådan sammen, før vi gik i gang med Race[®] koncept. Men jeg havde været for langt væk. Det var bare på et mere teoretisk plan, at jeg var klar over sammenhængen.

- Som leder skal man have styr på medarbejderne. Man skal kende deres privatliv og kunne fornemme, hvor de er lige nu og hvordan de har det. Mange ledere på et endnu højere niveau, topledelse, kunne med stor fordel også lære noget af tankegangen med at slippe berøringsangsten.

- Ifølge toneangivende amerikanske management-eksperter bør en leder kun have 10-15 folk under sig. Jeg har ganske vist 30, men processen her har virkelig fået mig til at sadle om og finde et set-up, der virker.

I dag er Morten Bach ekstremt struktureret, når det gælder prioritering af opgaverne. Hans kalender er knivskarp et helt år frem, og der bliver sagt nej til "rigtig, rigtig meget". Han har også været tvunget til at gøre op med de store virksomheders mange gøremål, forventninger og nye tiltag.

- Der bliver ofte spurgt, om man ikke lige vil undervise her, holde et foredrag der eller bidrage med noget erfaring i et projekt i en anden afdeling. Det er en klassisk situation, og alle topdirektører ved det inderst inde. Som leder på et niveau længere nede vil man jo også gerne være med til alle de tiltag. Vi kender det alle sammen. Man kan jo være bange for at gå glip af noget. Men man skal tænke nøje over det. I dag kunne jeg ikke drømme om at sige ja til noget, som ikke bidrager til min

basisforretning. Jeg – og mange andre ledere for den sags skyld – har svigtet vores basisforretning alt for tit.

Stjerne resultater

- Man skal ud af sit fine kontor og selv have fingrene ned i skidtet. Jeg har skullet genopfinde pionerånden. Vi har jo et fornuftigt brand i ryggen. Vi vinder uanet land, hvis vi selv tror på det. Det gælder om at skrotte alt det der med at sidde bag en lukket dør. Vi skal komme mere ud og foretage flere besøg. Der er så mange lag i virkemidlerne. Og der er rigtig mange lag af ledelse i det. Lars Møller fik det til at virke for os.

For Morten Bach er det afgørende, at Lars Møller fra ResultPartner ikke handler pr. automatik, men tydeligvis selv tror på, at tingene kan lykkes.

- Undervejs var der selvfølgelig problemer. Nogle opfattede i starten, at de blev overvåget og syntes derfor, at nu var det nok. Jeg vil ikke skjule, at der var flere situationer, hvor assurandørerne havde haft lyst til at "pande ham ned". Han er jo ultra konsekvent, og selvom jeg svingede med ham, så er det en kendsgerning, at nogle også var utrygge. Senere kom de mere eller mindre til at indse, at han handler af de rigtige årsager. Og hans facon som konsulent er, som den er. Han forstiller sig ikke. Man kan jo også sige meget til ham. Det hører med.

Der var ingen barriere af høflighed mellem ResultPartners Lars Møller og forsikringsfolkene i Alm. Brand Forsikring og Pension salgscentret i Randers.

- Ellers var vi heller ikke kommet videre. Det var nødvendigt med en direkte tone og ærlig snak. Sælgere er typisk følelseladede entusiaster med et højt selvværd. Det er jo netop de egenskaber, vi leder efter hos en sælger, men det er også egenskaber, der er svære at håndtere. Nu er vi kronjyder, så det er begrænset, hvor mange primadonnanykker, man får sådan et sted – selv for en sælger. Men sælgere vil nu altid være præget af høj faglig status.

Flere af forsikringssælgerne i salgscentret i Randers havde da også indvendinger i retning af: "Jeg skal vel ikke ud og besøge en helvedes masse kunder". Men det kom de faktisk til.

- For det var ikke særligt fedt at stå på Racemødet og sige, at man ikke helt fik besøgt de kunder, man havde sat sig som mål at få besøgt. Det var et knaldhårdt forløb, for det banale viste sig at være det svære – bare at gøre det, man havde sat sig for at gøre. De skulle jo alle sammen inderst inde erkende, at det her skulle ske på et helt andet niveau. Og så skulle de handle efter det.

Der var stor glæde og tilfredshed efter "kampen" med Race® koncept.

- Det mærkede jeg tydeligt, da jeg engang sagde til en af assurandørerne: "Er det ikke fedt at være den superstjerne, du altid har troet, du var?"

Salgscentret i Randers fik en fremgang på 50 procent – en planlagt omsætning på 12 millioner kroner blev til 18 millioner kroner.

Men hvordan stod det så til med medarbejdernes trivsel efter den hårde omgang? Klimamålingerne efter turen med Race® koncept blev en overraskelse. Der var tale om en 360 graders ledermåling på 10 lederegenskaber.

Klimamåling kom i top

- Centerlederen opnåede den hidtil bedste måling i klimaundersøgelsen og min egen måling var helt fantastisk. Det er ingen hemmelighed, at vi var meget spændte op til den første måling efter de nye tider. Hvordan kvitterer de nu? Tænkte vi. Og det var bare helt ok fra første måling. Det viser, at folk skrigger på opmærksomhed. Især de unge vil gerne have, at man interesserer sig for det, de går og laver.

Morten Bach vil stærkt anbefale andre ledere at gennemgå den samme proces, han og hans folk i Randers gennemgik.

- Jeg kan ikke sige det tydeligt nok: Kom nu ud og kom tæt på jeres medarbejdere. Man kan jo være lige ved at kuldsejle. Så er der bare at sige: Skræl staffagen af og gør noget ved det inde i dig selv. Drop alle undskyldninger. Det er bare tidsspilde, siger Morten Bach.

Tal motiverer

For ResultPartner er det ikke overraskende, at klimamålingerne faldt ud, som de gjorde i Alm. Brand Forsikring og Pension salgscentret i Randers.

- Race® koncept bygger jo på en struktureret og humanistisk indfaldsvinkel. Den humanistiske side betyder, at man skal kende sine medarbejdere, vide hvor de er og kunne finde frem til, hvordan de hver især skal håndteres. Samtidig er den strukturelle side af Race meget rettet mod tallene. Og det er folk glade for. Det viser netop de gode klimamålinger hos forsikringsfolkene i Randers.

- Normalt går cheferne ikke så meget op i at informere om tal og resultater undervejs, mens de er ved at gennemføre en strategiændring. Men de undervurderer den store motivation, der ligger i tallene. Medarbejderne vil gerne kende mål og resultater. De vil gerne vide, hvad de skal opnå – hvad de arbejder efter. Mål og resultater er altid vigtige, siger Lars Møller fra ResultPartner.

En ny dansk undersøgelse "Hvad tærer og nærer på danske medarbejders motivation" udarbejdet af konsulenthuset PS4 A/S retter sig mod de faktorer, der nærer og tærer på medarbejdernes motivation. Undersøgelsen bekræfter, at effektivitet og det at have bidraget til en præstation ud over det sædvanlige er de to mest nærende faktorer for motivation.

- Det gør jo op med en myte om, at gennemførelsen af forandringer med ledere og medarbejdere er ubehagelig og fører til demotiverede medarbejdere og dårlige klimamålinger. Det forholder sig faktisk modsat. Når man tilrettelægger en proces og en forandring på den rigtige måde, så vil man

være i stand til at gennemføre strategieksekvering og forandring og samtidig forbedre organisationens motivation. Og så må klimamålingen nødvendigvis blive god.

- Når man skal gennemføre en strategi er det helt centralt, at man evner at involvere sine ledere og medarbejdere og være tæt på dem, som det var tilfældet med Morten og Bach og hans centerleder, Jakob Christiansen, i forløbet.

Ledere og medarbejdere kan være vidt forskellige - afhængig af, hvor man er i landet. Det var et andet vigtigt forhold, som ResultPartner måtte tage højde for, da der skulle gennemføres forandringer i forskellige enheder i Alm. Brand Forsikring og Pension.

- Jeg oplevede for eksempel, at mentaliteten var meget forskellig på tværs af Storebælt. Det blev en interessant observation. Det var bestemt lettere at få folk til at lege med på store ambitioner i Glostrup og Helsingør, end det var i Randers. Til gengæld følte man sig mere tryk ved, at tingene skete i Randers, når der var lavet en aftale om, at noget skulle gøres. Det faktum betyder selvfølgelig, at man er nødt til at coache de mennesker forskelligt. I Jylland handlede det meget om at få dem til at turde sætte bommen højere og tale om ambitioner. Og i Glostrup og Helsingør handlede det meget mere om at være struktureret og vedholdende for at sikre sig, at de nu også gennemførte det, der var planlagt, siger Lars Møller.

© 2009-2015 ResultPartner. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or used in any form or by any mean without permission in writing from ResultPartner.