



SAMARBEJDE

føtex Ballerup Centret

Jeanett Hansen

Studienummer: 100176

Emneformulering: Oplevelsen af samarbejde

Vejleder: Villy Dyhr

Sidetal: 72

Anslag: 127.048

Indholdsfortegnelse

1.0 Indledning.....	3
1.1 Virksomhedsbeskrivelse	4
1.2 Problemformulering	7
1.3 Metode og persongalleri	8
1.3.1 Persongalleri.....	8
1.3.1.1 Varehuschef: John Arrild.	8
1.3.1.2 Foodchef: Claus Rundqvist	11
1.3.1.3 Service/Personalechef: Christa Hansen.....	12
1.3.1.4 Nonfoodchef: Rasmus Ødegaard	13
1.3.2 Metode	14
1.4 Teori.....	22
2.0 Analyse	31
2.1 Hvorfor er samarbejde vigtigt?	31
2.2 Hvad er min rolle?	33
2.3 Hvad er der sket af centrale ting?	34
2.4 Hvordan er kommunikationen?	40
2. 5 Hvilke tiltag er implementeret?.....	44
2.6 Hvordan oplever varehuschefen samarbejdet i ledergruppen?	52
2.7 Hvordan oplever funktionscheferne samarbejdet i ledergruppen?.....	55
2. 8 Hvad bør igangsættes?	60
3.0 Handlemuligheder	65
4.0 Konklusion	66
5.0 Refleksion	67
6.0 Perspektivering.....	70
7.0 Litteraturliste	73
8.0 Interviews	74
9.0 Kildeliste	74
10.0 Bilag	75
10.1 Bilag 1 - Lydfil: Fastsættelse af hus mål 2019.....	75
10.2 Bilag 2 - Lydfil: Interview med John, varehuschef	75
10.3 Bilag 3 - Lydfil: Interview med Christa, Claus og Rasmus, funktionscheferne.....	75
10.4 Bilag 4 - Tidslinje for 2016-2019, min forforståelse	75

10.5 Bilag 5 - Varehuschefens barometer, 2017 + 2018	77
10.6 Bilag 6 - Transskription af interview med John, varehuschef.....	79
10.7 Bilag 7 - Min PPM; People Performance Management.....	104
10.8 Bilag 8 - Tidslinje brugt som interviewguide med VHC	106
10.9 Bilag 9 - Noter fra interview med varehuschef	108
10.10 Bilag 10 - Aflyst ledermøde	113
10.11 Bilag 11 - Organisationsdiagram.....	113
10.12 Bilag 12 - Indkaldelse til interview af funktionschefer	114
10.13 Bilag 13 - Transskription Lost at Sea øvelse	115
10.14 Bilag 14 - Brainstorm øvelse, post it.....	118
10.15 Bilag 15 - Vores 2019 mål	122
10.16 Bilag 16 - Holdanalyse - Escape Room.....	124
10.17 Bilag 17 - Noter fra interview med funktionschefer.....	125
10.18 Bilag 18 - Transskription af interview med funktionschefer	136
10.19 Bilag 19 – Barometer; handlingsplan	149
10.20 Bilag 20 - Vores hus mål 2018	150
10.21 Bilag 21 - Vurdering af 100 %	151
10.22 Bilag 22 – PI beskrivelse/oversigt	152
10.23 Bilag 23 – Udvalgt PI profiler i ledergruppen	168
10.24 Bilag 24 – Strategi hus i føtex	169
10.25 Bilag 25 - Link til youtube video	169
10.26 Bilag 26 - PP fra undervisning.....	170

1.0 Indledning

Denne opgave er udarbejdet af mig, Jeanett - en forsøgende reflekterende praktiker. Jeg starter her for at præsentere dig for, hvad det er du nu skal læse - en rejse jeg har været på.

Opgaven tager udgangspunkt i min nysgerrighed for vores samarbejdet i ledergruppen, samt at få en forståelse for andres oplevelse af samarbejdet.

Jeg starter med kort at beskrive min virksomhed, derefter er der en indledning til selve problemformuleringen. Grundet min metodiske tilgang, action research, er metodeafsnittet uddybende og fyldestgørende i forhold til problemformuleringen.

Mit teoriafsnit ligger til grund for min analyse, og det er der jeg vil belyse min empiri og forsøge at forstå og forklare min empiri. I teoriafsnittet forsøger jeg at skabe en struktur i min analyse. For at være argumenterende omkring teorien påbegyndes analysen, retrospektivt set, næsten i min teori-afsnit.

Analysen har jeg forsøgt at opdele logisk og besvarende omkring min problemformulering. Min analyse besvarer trinvis mine overvejelser og dertilhørende empiri.

Handlemulighederne for ledergruppen, på baggrund af analysen, bliver præsenteret med afsæt i, hvis muligt, hvad der kan styrke samarbejdet.

Igen grundet min metodiske tilgang bruger jeg god plads i mit refleksionsafsnit omkring min egen rolle i organisationen, samt styrker og svagheder ved min opgave.

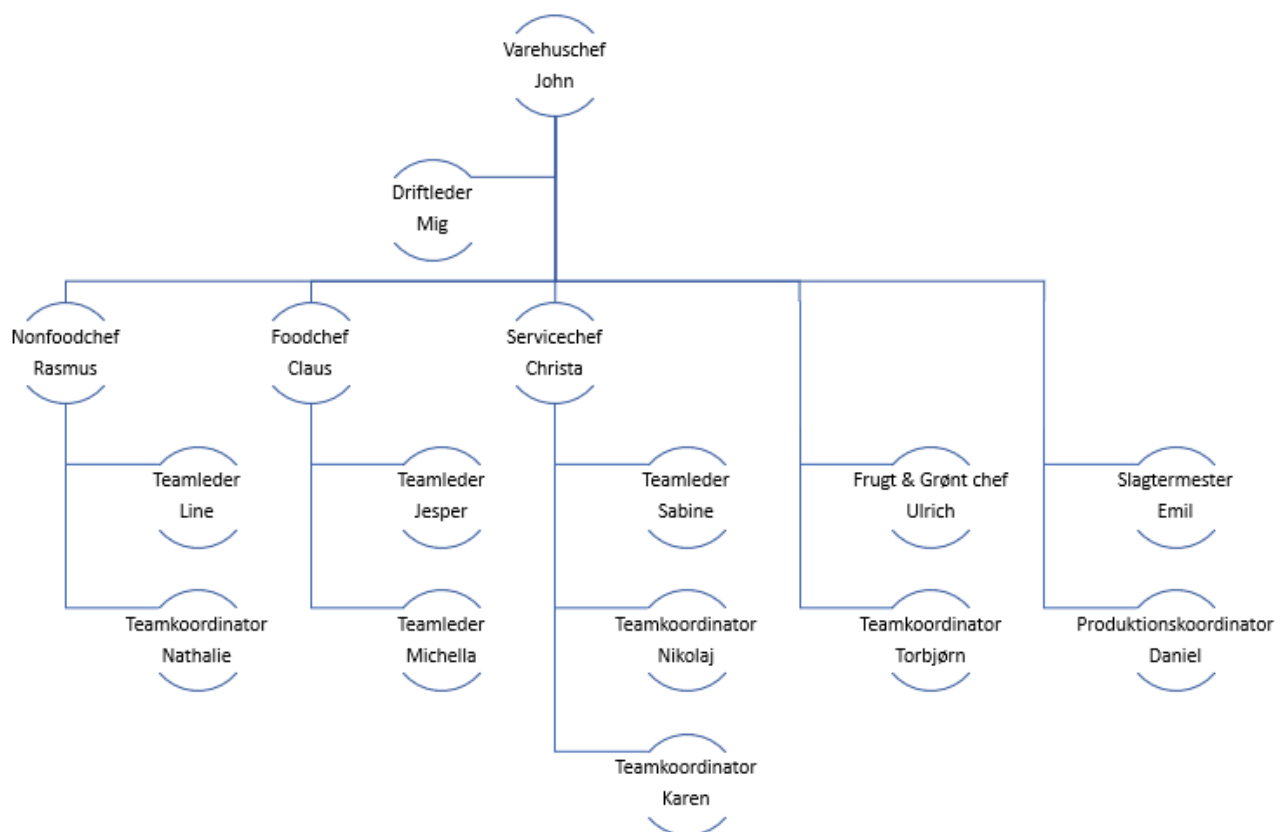
I perspektiveringen ligger jeg op til min mundtlige eksamen

God fornøjelse med mit afgangsprøveprojekt.

1.1 Virksomhedsbeskrivelse

Jeg er ansat i Salling Group, i en føtex¹, der ligger i Ballerup Centret. Jeg er ansat som driftleder, i en stabsfunktion. Hierarkisk er jeg ansat under varehuschefen, men supportere hele ledergruppen. Ydermere består mit job af opfølgning på interne rutiner og processer, samt vidensdeling og undervisning. Min stilling er en teamlederstilling.

Ledergruppen består af varehuschefen, tre funktionschefer, 7 teamledere (inkl. mig) og seks teamkoordinatorer. Vi er en gruppe på 16 mennesker, og det er i denne gruppe jeg vil folde min analyse ud. Varehuset består af knap 200 mennesker i alt, men jeg vil koncentrere mig om samarbejdet blandt mine kollegaer i ledergruppen. Varehuset er organisatorisk opdelt i tre store enheder: Food, Nonfood og Service, samt en grøntafdeling og slagter/delikatesse.



¹ Startede som elev i 2007 i Hobro, så kom jeg til Horsens, har været ansat i Ballerup Centret siden 2012

Siden 2016, hvor den nuværende varehuschef startede, har vores hus været på en rejse.

Da jeg har været ansat før denne periode, vil jeg forsøge at begrænse mig til at tage udgangspunkt i tiden efter 2016. Hovedvægten af min empiri kommer også fra nyere tid, og tager udgangspunkt i de mennesker, ledergruppen består af, på nuværende periode - se organisationsdiagram s. 4.

I indledningen beskrev jeg at du skulle læse om den rejse jeg har været på, for at blive en reflekterende praktiker; Og at jeg var nysgerrig på vores samarbejde.

Jeg er meget nysgerrig på vores samarbejde i ledergruppen, hvordan ledergruppen oplever samarbejdet, deres forståelse af vores samarbejde og hvilke tiltag, hvis muligt, kan styrke samarbejdet.

Min nysgerrighed er kommet igennem min tid i varehuset. Jeg har været her igennem flere chefer og har oplevet godt samarbejde, men jeg har også oplevet, at samarbejdet i huset har været så dårligt at arbejdsmiljøet, for mig, ikke var godt. Jeg vil gå så langt som at sige, at hvis jeg ikke havde bundet mig til at bruge 4 år på at læse en HD², så var jeg ikke blevet i dette hus.

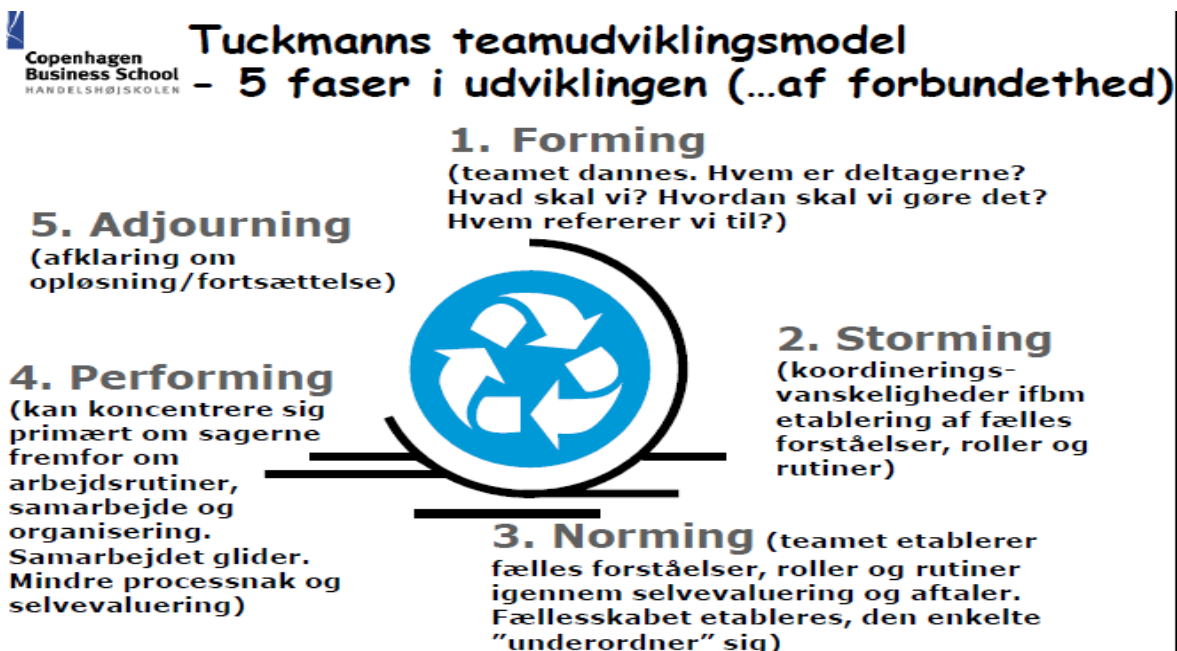
Så min nysgerrighed på godt samarbejdet er opstået da jeg har prøvet at arbejde i begge situationer.

Jeg er også nysgerrig på om hvad jeg før har set som misforståelser, i ledergruppen, hvordan det kan italesættes og skabe mening for os.

Jeg er "en excel"-pige, $2+2=4$, og jeg arbejder trygt i den rationelle verden. Men man kan ikke altid sætte to streger under mennesker, så det at læse en HD, at blive en reflekterende praktiker, har åbnet min horisont.

² Jeg har ikke været bundet af arbejdspladsen pr. kontrakt, men har fundet frihed i at have et job jeg var god til, mens jeg har brugt 4 år på at læse en HD.

Jeg husker tydeligt en undervisningstime i efteråret 2017³, hvor vi gennemgik Tuckmanns teamudviklingsmodel⁴:



Her startede min nysgerrighed på samarbejde.

Jeg var nysgerrig på, hvad der skabte et "godt team" – min resultatorienterede natur var nysgerrig på, hvad der skaber et godt, effektivt, dygtigt team.

Min nysgerrighed har sidenhen udvidet sig til, at jeg er nysgerrig på vores oplevelse, ikke resultatet, af vores samarbejde.

³ Modul 1: Organisationsteori og ledelse - Grundmodul

⁴ Billedet er fra PP på Learn, teoretikerne er Tuckman, B. W. and M. C. Jensen (1977), s. 419-427.

1.2 Problemformulering

I ledergruppen har vi som hus rykket os meget i den tid, jeg har været ansat. Nogle perioder har været meget præget af en høj personaleomsætningshastighed i ledergruppen, og ydre omstændigheder, men er blevet mere stabil, og jeg har i min tidslinje, 2016-2019⁵, til denne problemstilling valgt at tage udgangspunkt i nyere tid.

Jeg er nysgerrige på, hvordan ledergruppen i føtex Ballerup Centeret oplever samarbejde i vores gruppe.

Hvordan er samarbejdet oplevet i ledergruppen, i føtex Ballerup Centret, og hvis muligt, hvordan kan samarbejdet styrkes?

Denne opgave er bygget op om overstående problemformulering, og vil igennem opgaven være drejepunktet for min metode- og teori-valg.

Jeg vil bruge en del tid i metodeafsnitte på at afdække den rejse hele HD har givet mig, at blive en reflekterende praktiker, samt at hele action research delen (Stringer, E. (2014)) har udvidet min horisont og min tilgang til min problemformulering og denne opgave.

⁵ Se bilag 4 - for tidslinje detaljeret

1.3 Metode og persongalleri

For at skabe en bedre forståelse for min analyse og hele opgaven har jeg valgt at opdele mit metodeafsnit i to dele: Persongalleri og metode.

1.3.1 Persongalleri

Inden jeg begynder rigtig på mit metodeafsnit, vil jeg lave et persongalleri.

Organisationsdiagrammet i virksomhedsbeskrivelsen beskriver kun titler og navne, ikke mine relationer med dem, eller min forståelse af dem.

Min problemformulering tager udgangspunkt i ledergruppen, især varehuschefen og de tre funktionschefer.

1.3.1.1 Varehuschef: John Arrild.

John er 44 år, han har været i Salling Group i 23 år, dette er hans andet hus som varehuschef.

Han kom til varehuset i juni 2016, og allerede efter få timer på hans første dag bliver han informeret at hele varehuset skulle renoveres.

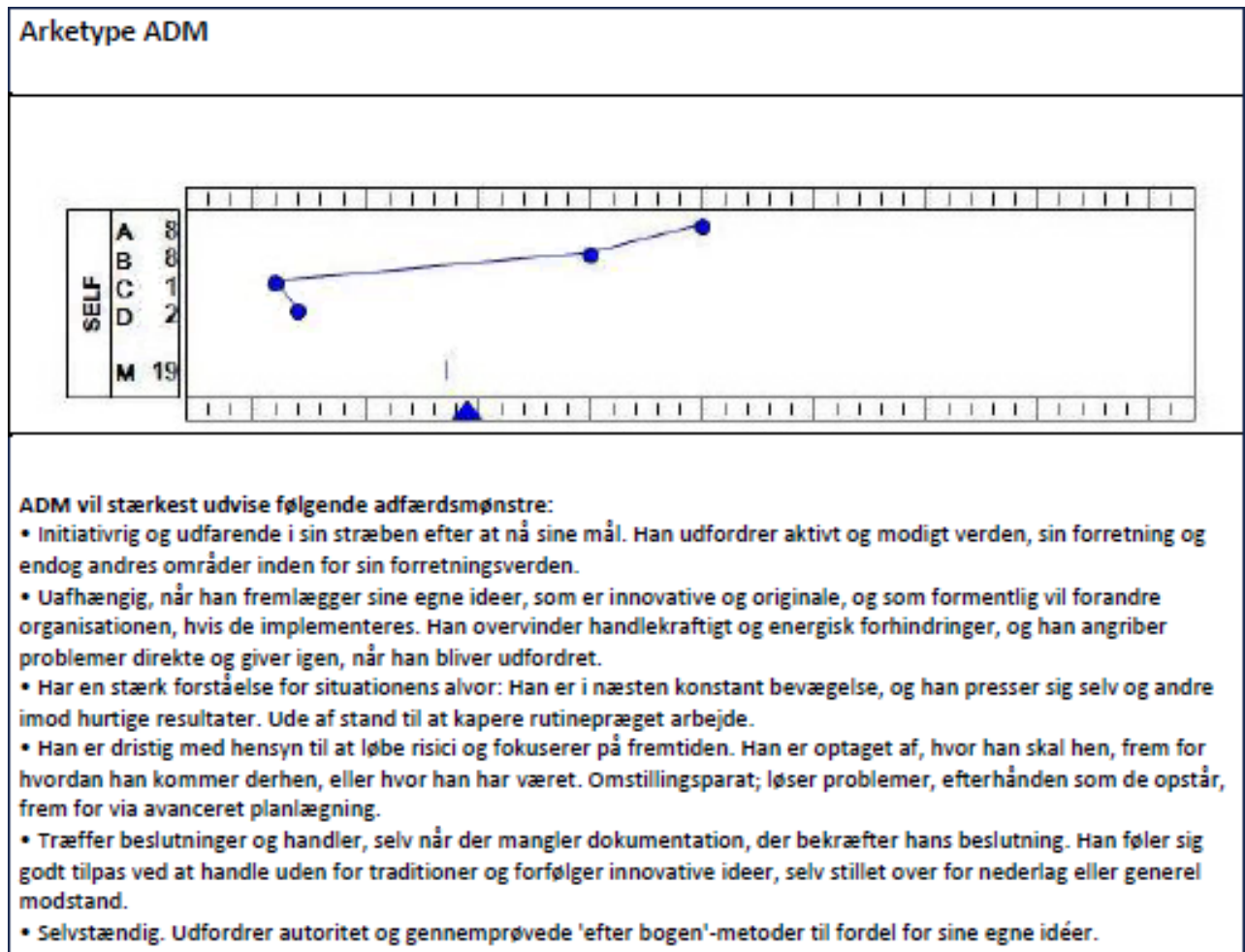
Jeg arbejdede tæt sammen med John under hele renovationen, som varede fra november 2016 til marts 2017. Der var ugentlige byggemøder med alle håndværkerne, og det krævede en stor planlægning for at få hele ombygningen til at lykkedes.

Butikken var stadig åben i hele perioden. Det var hårdt for både kunder og for personalet. Ud af den nuværende ledergruppe, er der kun fire som deltog i selve ombygning. Resten af ledergruppen er udskiftet løbende.

Jeg nævner ombygningen her, da den var en stor del af Johns rejse her i huset.

I Salling Group bruger vi "The Predictive Index" (PI)⁶, et personprofil-værktøj, som er baseret på adfærdspsykologiske teknikker.

Kigger vi på PI, så er Johns adfærdsmønster det der hedder ADM⁷:



Det betyder, at han er resultatorienteret og målrettet. Han joker selv med, at ord som beskriver ham, er tålmodighed og rummelig. Dette gør han, da han ved, at han ikke fremstår naturligt med nogen af de ting, og det er han også opmærksom på.

⁶ Se bilag 22 – PI - "The Predictive Index", basis info om PI, arketyperne

⁷ Se bilag 23 – Udvalgte PI profiler på ledergruppen

Min personlighedsprofil er også et ADM⁸, dog ikke helt så langt ude på skalaen som Johns. Det betyder, at jeg ikke oplever de store problemer med Johns utålmodighed eller hans behov for resultater, da jeg selv har samme træk.

Jeg har observeret, igennem hans tid som varehuschef, at John har et stort kontrolbehov, et behov for at tjekke op på næsten alt. Jeg har også observeret, at det ikke er fordi, at han ikke stoler på sine medarbejder, eller tror på at de ikke kan løfte det ansvar han har givet dem. Han har bare et behov for at vide at der er styr på tingene. Dette påvirker ikke mig, da jeg godt ved, at han ikke kontrollerer mig eller mit job, men kontrollerer for sin egen rolighed eller forståelse.

Jeg snakkede med Christa omkring dette, da hun har ansvaret for lønnen på huset, og hun gav mildt udtryk for, at hun syntes, at han måske ikke mente hun kunne løfte opgave. John går meget op i lønnen, som jeg tror alle varehuschefer gør. Jeg sagde til hende, han kontrollerer ikke dig eller sætter spørgsmålstejn ved dine evner til at styre lønnen, han kontrollerer den bare for sin egen skyld - hun gav udtryk for, at det var hun enig i, og det var rart for hende at vide.

Overstående kommer også til udtryk i hans kommunikation. Han har meldt ud på mange tavlemøder⁹, at han forventer, at man melder ud hvis man ikke kan overholde deadlines eller implementere aftalte ting, eller at man siger til, hvis ting ikke bliver lavet.

Jeg har erfaret, at det frustrerer ham, hvis hans ledergruppe ikke melder retur, og han spørger ofte om de ting han har forklaret, har givet mening, og om han fik sagt, at han forventer de melder retur.

I mit interview med John snakker vi kort omkring hans barometer¹⁰, som i 2017 ikke var særligt positivt. Det er et kæde mål at barometeret samlet skal ligge over 75 point. Hans lå under, særlig på "Min nærmeste chef" og det resulterede i at vores HR-partner kom ud og snakkede med ledergruppen, både med og uden John. Hans barometer i 2018 var forbedret væsentligt, i 47 point 2017 og 68 point i 2018, på de spørgsmål der omhandler: Min nærmeste chef¹¹.

⁸ Se bilag 23 – Udvalgte PI profiler på ledergruppen

⁹ Tavlemøde: Hver dag kl. 10 er der tavlemøde på varehuschefens kontor. Kort gennemgang af KPI og dagens tal, og hvad der lige er relevant på dagen. Man, ons, fredag deltager en fra hver enhed. Torsdag deltager hele ledergruppen. Tirsdag deltager kun funktionscheferne.

¹⁰ Vores barometer er vores medarbejdertilfredshedsundersøgelse

¹¹ Se bilag 5 - Johns barometer, og forskellen på "Min nærmeste chef"

I slutningen af 2018 fik John også en coach, hvilket har ledt til lidt forandringer i huset. Han har ærligt meldt ud overfor hele ledergruppen, at der kan komme forandringer grundet hans coach forløb, og at de ikke skal føle sig som testpersoner, men at han vil afprøve nogle ting.

Han har blandet andet nedskrevet hans forventninger til: ledergruppen, butikken, lukkeansvarlig og mødeforberedelse¹².

Jeg har observeret, at John arbejder med sin utålmodighed, og at han får større succes med sine tiltag, hvis han får en ægte accept. Han har selv mange gode løsninger, men hvis ledergruppen ikke selv er med til at udarbejde metoden for deres mål, så lykkes vi ikke. Dette spørger jeg også ind til i mit interview¹³ med ham.

Afslutningsvis om John vil jeg tilføje at jeg har et godt forhold til min chef. Jeg får et stort ansvar og råderum i mit job, derudover bruger han en del tid på at konfrontere mig med mine udviklingsområder, udfordre mig til at arbejde med disse. Jeg arbejder meget med min tålmodighed og min forståelse for andre mennesker, og hvor de er¹⁴. Jeg har også meget frie hænder, når det kommer til min HD. Han vil gerne være med til at jeg får lov at bruge forskellige værktøjer i min hverdag.

1.3.1.2 Foodchef: Claus Rundqvist

Claus er 36 år, han startede som foodchef i vores hus 1/7-17.

Han kom eksternt fra, men havde været i Salling Group før (2002-2008). Da Claus startede, havde han en stor udfordring på foodenheden, da foodchefen før ham slet ikke var et match til jobbet eller huset.

Foodenheden er en stor enhed i huset, både økonomisk og varemæssigt. Claus' PI ligger tæt op ad Johns, hans adfærdsmønster er også et ADM¹⁵. Han trives som en chef, der kan lede sine medarbejdere frit.

¹² Se bilag 6 - for varehuschefens forventninger for samarbejde

¹³ Se bilag 6 - for transskription af interview med varehuschefen, eller bilag 2 for lydfil (USB)

¹⁴ Se bilag 7 - for min PPM - Min udviklingsplan/medarbejderudviklingssamtale/årssamtale

¹⁵ Se bilag 23 – PI mønstre på ledergruppen

Jeg observerer, at han nogle gange syntes at John kan stille mange krav, og måske at han "blander sig for meget" - hans enhed er også påvirket af, at det ikke er attraktivt, eller populært¹⁶, at arbejde i føtex.

Han har haft udfordringer med at sætte det rigtige hold. Claus kan sagtens se alle fordelene ved at se huset som én enhed, se samarbejde som en fordel i hverdagen. Dog syntes han nogle gange, at det kan være svært "at se ud over egen næsetid".

Kæden, Salling Group, har også i mange år arbejdet mod at komme ud af silo-tænkning. At vi er et samlet varehus, som ikke lade os begrænse af vores hierarki, vores enheder. Eksempel på dette er blandt andet af vores bonus KPI'er er hus baseret ikke længere afdelingsbaseret¹⁷.

1.3.1.3 Service/Personalechef: Christa Hansen

Christa er 43 år, hun har været i Salling Group i 11 år. Hun startede i vores hus d. 2/1-18. Hun kom fra føtex Korsør, hvor hun også var servicechef. Christa har læst en HA og en HD, også i organisation og ledelse.

En servicechef i føtex har ansvaret for kundeservice, kiosk, kasselinjen og bagerudsalget. Derudover fungerer en servicechef også som personalechef. Så alt personalerelateret kommer forbi Christa, eller hun står for det, ligesom hun er lønansvarlig. Som lønansvarlig følger hun op på alle enheders lønstyring, samt sikre korrekt refusion og lukker lønnen.

Christa kom til en afdeling som havde haft en meget turbulent tid, først grundet ombygningen. Siden grundet den forhenværende servicechef, som havde det svært, opgavemæssigt, i huset efter hans teamledere stoppede.

Christa er faldet godt til i huset, både blandt hendes medarbejdere, men også i ledergruppen. Jeg har erfaret, at hele ledergruppen sætter pris på hendes struktur og tiltag - hun har gjort mange små ting, som gør hverdagen nemmere for alle. Blandt andet når de skal opsige eller ansætte folk

Jeg har observeret, at John ofte bruger Christa som en sparringspartner, både når der skal tages beslutninger på huset, eller hvis han skal præsentere noget for ledergruppen. Det tror jeg er meget

¹⁶ Dette er min egen holdning, til dels støttet af at vores "fastholdelsesprocent af nye medarbejdere" på kæden var 21% i 2017.

¹⁷ Denne ændring skete i forbindelse med vores store organisationsændring i 2011, "Tid til salg".

positivt, da Christa har en anden måde at se tingene på end John. Hendes adfærdsprofil er SCH C, og hun er væsentlig mere analytisk anlagt.

Jeg har været meget taknemlig for at kunne komme tilbage fra undervisningen, fuld af ny viden, for så at kunne diskutere det med Christa. Det er spændende at få hendes mening om vores rejse i huset, da hun profilmæssigt er meget forskellig fra mig. Christas PI profil er detaljeorienteret og præcis, også i hendes kommunikation. Hun er opgaveorienteret, men hun har lært at tage hensyn til mennesker.

Jeg har også sat pris på at vende ting med hende, f.eks. når jeg har observeret ting til vores tavlemøder. For eksempel så har jeg rigtigt svært ved at forstå, at hvis ting er aftalt, hvorfor bliver de så ikke overholdt? Dette er relevant, da det er noget af det vi som ledergruppe har tumlet med, og som også har frustreret John.

Christa bød ind med en anden vinkel, retrospektivt, da jeg snakkede med hende omkring mine tanker med denne opgave. Hun gjorde mig opmærksom på, at det var mere spændende at kigge på, hvad det var der gjorde at en hel ledergruppe havde sagt: Ja til opgaver - uden at sige fra i situationen, og så først efterfølgende ikke udfører hvad der var aftalt.¹⁸

Hun påpegede også på, at vi som ledergruppe, nu var meget mere "højlydte", at der var kommet så meget tryghed, at vi nu gerne vil diskutere ting og ikke bare siger "ja for at sige ja".

- Jeg har gjort mig mange tanker omkring konsekvenserne ved at bruge en sparringspartner som også deltager i min undersøgelse, dette uddyber jeg i mit refleksionsafsnit.

1.3.1.4 Nonfoodchef: Rasmus Ødegaard

Rasmus 38 år, kom til vores hus 1/10-18. Så han er nyeste tilkommer i ledergruppen. Men har været 17 år i kæden.

Han kom fra føtex Herlev, hvor han var foodchef. Rasmus vil på sigt gerne være varehuschef, og siger ikke nej til en udfordring. Det er også derfor, han prøver kræfter med nonfoodenheden.

¹⁸ Sætningen er taget fra et større citat, se bilag 18 - Transskription af interview med funktionschefer, s. 2

Rasmus PI profil ligner Johns rigtig meget, han er også meget resultatorienteret. Dog er Rasmus også utrolig detaljeorienteret, og har et stort behov for at have styr på tingene. Han bryder sig ikke om at lave fejl. Hans adfærdsmønster er et ADM +D.

Derudover har Rasmus et virkelig stort temperament - han har underholdt med historie om mange smadrede telefoner igennem tiden.

Da Rasmus ikke har noget erfaringer med nonfood før i hans karriere, og jeg har (Jeg er uddannet elev i tekstil, samt var en del af nonfoodenheden efter "tid til salg"¹⁹, inden jeg blev driftleder).

-Så har jeg haft fornøjelsen af at svare på mange spørgsmål omkring hverdagen og fif i en nonfood.

Rasmus er blevet taget godt imod, og jeg tror, at han er faldet godt til.

Rasmus, som Claus, kan også så alle fordelene ved samarbejde, og at se huset som en helhed, men kan også syntes det er svært at slippet sit eget.

1.3.2 Metode

I dette afsnit udfolder jeg hele min empiri-indsamling, som ligger til grund for min organisatoriske undersøgelse.

Afsnittet afspejler, at jeg har fået åbnet øjnene for, hvad "action research" kan, at jeg som reflekterende praktiker har genbesøgt min empiri og min hverdag gentagende gange.

Tilbage i efteråret, hvor vi skrev vores eksamen i projektledelse, lagde jeg en skudsikker plan for dette afgangsprojekt, der bare skulle følges. Jeg har måtte indse at livet, kollegaer eller hverdagen ikke følger skudsikre planer. -Og det er jeg nok slet ikke så overrasket over alligevel.

Indledende til denne opgave skrev jeg på modul 2, 2.semester på HD(O) en synopsis (Hansen; 2018 s. 2) om samarbejde på tværs af huset. -Dog var fokus i denne opgave på vores konflikthåndtering og vores fortolkningsrammer.

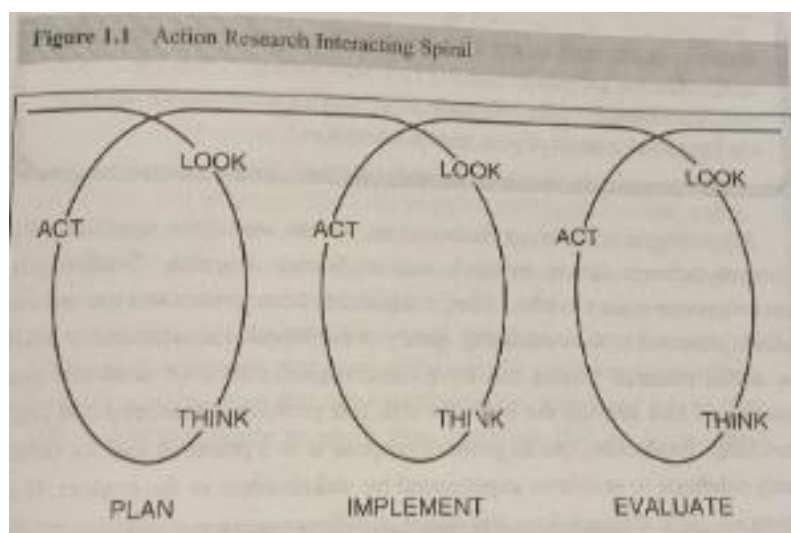
Begge opgaver har været en del af min rejse som reflekterende praktiker, og har givet mig en bedre forståelse for, at vi som mennesker ikke kun kan beskrives med et rationelt perspektiv.

¹⁹ "Tid til Salg" var en kæmpe organisations ændring vi havde tilbage i 2011.

Jeg konkluderede i min opgave, at *"det siges, at vi kan skabe værdi i huset ved at flytte vores fokus fra konflikten til deltagerne og deres perspektiv."* (Hansen; 2018 s. 7) når jeg sammenholder dette med hvad jeg har lært i efterfølgende undervisning, har dette understøttet min nysgerrighed for vores samarbejde, som en gruppe, og hvordan dette opleves.

På modul 3²⁰ og 4 blev min horisont for action research virkelig udvidet i forbindelse med vores mini-projekt (N. Birkholm, J. Hansen, O. Kirchhoff, L. Myssen, J. Reda, mini-projekt modul 3, s. 4), i metodeafsnittet beskriver vi, hvordan vi vendte tilbage til virksomheden, når vi havde opnået ny viden (Stringer, E. 2014, figur 1.1, s. 9).

Figur 1.1: beskriver en interaktions spiral, se billede:



Min indsamlede empiri igennem tiden²¹, kombineret med ny viden fra pensum på modul 3 gav mig et behov for at kigge (look) på min hverdag og ledergruppen med nye øjne.

Jeg havde til første klyngevejledning²² gjort mig tanker om især vores roller (Goffmann, E. (1959), s.67 (203)) i ledergruppen.

I Salling Group bruger vi "The Predictive Index" (PI)²³, et personprofil-værktøj, som er baseret på adfærdspsykologiske teknikker. Jeg var meget nysgerrig på, hvordan det kunne skabe ny viden at kigge på ledergruppen først med "de rationelle briller" (PI) og dernæst med en mere "kaotisk" relationel (Goffmann) tilgang.

²⁰ Specialiseringsfag (Modul 3) projektledelse og et suppleringsvalgfag (Modul 4) coaching.

²¹ Se bilag 4 - for min tidslinje over oplevelser i forløbet 2016-2019

²² Villy Dyhr, min vejleder på dette afgangsprøve, tilbød de studerende han var vejleder for, fælles klyngevejledning.

²³ Se bilag 22 – PI - "The Predictive Index", basis info om PI, arketyperne

Dette åbner også for en problemstilling omkring min egen subjektivitet i denne opgave, min stilling er en stabsfunktion til varehuschefen, og ledergruppen.

Jeg vil forsøge at være så transparent som muligt omkring min tavse viden og holdning til problemstillingen som muligt. Jeg anerkender, at jeg ikke kan stå på sidelinjen og observere uden at påvirke min empiri og de konsekvenser, det kan have for mine konklusioner. Jeg anerkender også at jeg har en masse viden forud for denne opgave, viden jeg tager for givet og slet ikke er klar over at jeg har.

Jeg er oprigtigt interesseret i, hvordan ledergruppen oplever gruppens samarbejdet, men subjektivt kommer denne nysgerrighed fra mig selv, og min opfattelse af samarbejdet. Dette ledte til flere overvejelser, når jeg skulle klargøre mine interviewguides, blandt andet, at jeg aldrig skulle omtale samarbejde negativt, eller beskrive det som udfordret.

Dog erfarer jeg allerede ved gennemlytning og transskription af første interview at jeg udtaler:

*"Øh og jeg mener jo at vores samarbejde her i huset kan blive, kan blive bedre."*²⁴

- Dog gav dette eftertanke til næste interview. Jeg interviewede de tre funktionschefer, d. 15/3-19, for de tre store enheder. Jeg interviewede Christa, Rasmus og Claus. Da jeg spurgte dem om hjælp nævner jeg kun at jeg gerne vil have deres tanker om samarbejde. Min mailindkaldelse²⁵ omhandler kun tid og sted.

Til første klyngevejledning præsenterer jeg min interesse i at kigge på ledergruppen, deres roller og profiler, og hvordan jeg kunne bruge min empiri. Jeg forlod første klyngevejledning med flere spørgsmål end svar, og en del at tænke over (think).

Dette resulterede i, at jeg reagerede (act) på min problemformulering og ændrede på mine tanker og problemformuleringen, og præsentation til næste klyngevejledning. Denne interaktive spiral er gennemgående for, hvordan denne opgave er udarbejdet.

Jeg erfarede, at mine medstuderende og min vejleder spurgte ind til om "Er der overhovedet et samarbejdsproblem?", og med udgangspunkt i dette, gik jeg til min varehuschef for at få hans synspunkt på samarbejdet i vores hus, og om jeg kunne stille spørgsmål omkring, hvordan han oplevede

²⁴ Se bilag 6 - for transskription af varehuschef interview, s. 1

²⁵ Se bilag 12 - Indkaldelse til interview af funktionscheferne.

vores samarbejde. John var enig i, at vi som gruppe kunne forbedre vores samarbejde, men han udtrykte også tvivl ved om ledergruppen havde samme opfattelse.

Denne nye viden resulterede i, at jeg endnu engang genbesøgte den empiri jeg havde og hvilken empiri jeg manglede. Derfor aftalte jeg et interview (Stringer, E. 2014, s. 104 f) med min varehuschef d. 22/2-19²⁶. Dette interview gav mig empiri til at analysere en del af min problemformulering, hvordan varehuschefen oplever samarbejdet i ledergruppen.

For at forberede mig til interviewet klargjorde jeg en interviewguide²⁷. Jeg forsøgte at have en eksplorativ tilgang²⁸ til dette interview. Jeg udarbejdede en tidslinje²⁹ over hændelser i vores varehus siden John, varehuschefen, startede. Denne tidslinje kunne give mig viden og information omkring Johns opfattelse, oplevelse og forståelse af samarbejdet i ledergruppen.

Jeg har brugt tidslinjen og den eksplorative tilgang for at sikre mig viden omkring episoder i tiden 2016-2019, der har påvirket varehuset og ledergruppen. Interviewet, og transskriptionen af dette, belyste Johns oplevelse af ledergruppens samarbejde.

Min oprindelige problemformulering indeholdte også hele ledergruppen, og dens oplevelse af samarbejde, dog har jeg, som nævnt, igennem klyngevejledningen erfaret, at jeg manglede evidens for at spørge ind til dette samarbejde og opfattelsen af dette. For at få evidens for eventuelle problemer i samarbejdet i huset interviewede jeg John, og dernæst kom jeg til den anden del af problemformuleringen, nemlig resten af ledergruppen.

Jeg havde forberedt et fokusgruppeinterview med hele ledergruppen d. 27/2-19. Planlægningen af indholdet til dette snakker vi også om i interviewet med varehuschefen, en del af hans tanker omkring den rejse huset har været på, og den rejse han mener, det skal på.

Dog aflyses³⁰ dette møde dagen inden planlagte møde. Næste ledermøde ville først blive afholdt i april, og jeg har ikke indflydelse på hvor ofte de afholdes.

²⁶ Se bilag 6 - for transskription af interview af varehuschef, bilag 7 - for interviewguide, bilag 8 - for noter taget under interviewet. Samt lydfil, bilag 2, med optaget interview.

²⁷ Se bilag 8 - for interviewguide til VHC-interview

²⁸ Modul 3, projektledelse: Workshop 2, d. 22/9-18. Eksplorativt interview gennemført af Lina Matz og Katrine Friese

²⁹ Se bilag 8 - for tidslinje/interviewguide

³⁰ Se bilag 10 - for ledermøde, kalenderindkaldelse aflyst af VHC

Dette igangsatte den interaktive spiral meget bogstavelig talt, da jeg nu måtte undersøge mine muligheder for adgang til empiri. Ved næste, og sidste, klyngevejledning præsenterede jeg endnu en gang mit mulige undersøgelsesdesign, og fik igen brugbar feedback.

De udfordrede mig på hvorfor jeg ville inddrage hele ledergruppen til mit fokusgruppe interview, grundet min gennemgang af bl.a. organisationsdiagrammet³¹ og mine relationer med enhederne. De udsurgte mig til min adgang til funktionscheferne og deres møder, samt hverdagen generelt.

Vores hus består af tre enheder: Food, Nonfood og Service, derudover en slagterafdeling og en grøntafdeling. Rent organisatorisk er de tre enheder væsentlig større end afdelingerne, deres stillingsbetegnelse dækker også over et større ansvar.

Da ledermødet var blevet aflyst, så jeg det som oplagt at tage stilling til, om jeg havde et bedre råderum hvis, ikke alle, i første omgang, skulle inddrages i at beskrive deres oplevelse af samarbejde. Tiden var også en faktor for mig at skulle tage stilling til en lydfil med 4 mennesker fremfor 16, virkede mere overskueligt.

Jeg så det også som en mulighed for at den interaktive spiral kunne tage endnu loop ved først at inddrage hele ledergruppen senere i forløbet.

Jeg forsøgte at lave et eksplorativt gruppeinterview³², med udgangspunkt i funktionschefernes oplevelse af samarbejde, og hvordan det fungerer i vores gruppe, samt få deres ord for hvordan de oplever samarbejdet i gruppen.

Inden forberedelserne af interviewet med funktionscheferne havde jeg gjort mig erfaringer med min egen subjektivitet og italesat dette overfor mig selv.

Jeg indkaldte dem til et interview, på mail³³, uden at beskrive emne i dybden eller komme med tilføjsord - hverken negativ eller positive. De spurgte alle mere ind til interviewet, hvad jeg forventede af dem.

Jeg forsøgte at gøre det klart, at jeg intet forventede, men bare gerne ville høre deres tanker. At jeg helst ikke ville sige for meget inden, for ikke at påvirke dem.

³¹ Se bilag 11 - for organisationsdiagram

³² Gruppeinterviewguide med funktionscheferne, se billede med kalenderindkaldelse

³³ Se bilag 12 - for mail.

Billedet her er kalenderindkaldelsen, deres forberedelse, og min interviewguide:

Det er ikke første gang, at jeg har bedt mine kollegaer om hjælp til HD, jeg lavede en "lost at sea"-øvelse med dem til min opgave på modul 2. Denne øvelse blev præsenteret for mig på modul 2, vi lavede øvelsen på hele klasse.

Helt simpelt handler det om at rangere 15 ting efter, hvor vigtige de er at have, når man er strandet på en gummibåd midt ude på havet. Først laver man øvelsen for sig selv, efterfølgende gør man det sammen med en 3-4 mennesker. Det hele skrives ned og man kan regne forskellen ud på ens overlevelses chancer alene og ved at samarbejde med andre.

Det var vildt at tage dem med på en rejse, hvor de alle oplevede, at de ville øge deres chancer for overlevelse hvis de samarbejdede:

Lost at sea øvelse; point					
			00 - 25	Excellent.	You demonstrated great survival skills. Rescued!
Nikolaj	76	44			
Christa	42	40	26 - 32	Good.	Above average results. Good survival skills. Rescued!
Claus	71	44			
Emil	88	40	33 - 45	Average.	Seasick, hungry and tired. Rescued!
Hai	46	40			
Ulrich	86	53	46 - 55	Fair.	Dehydrated and barely alive. It was tough, but rescued!
Jesper	76	53			
Ciano	78	53	56 - 70	Poor.	Rescued, but only just in time!
John	74	44			
I alt	71	45	71 +	Very poor	Oh dear, your empty raft is washed up on a beach, weeks after the search was called off.

34

³⁴ Billedet, med point fra Lost at Sea øvelsen, er fra min opgave på modul 2 (Hansen, J. 2018)

Jeg fik også lov at optage den øvelse, og resultat af deres oplevelse var tydelig:

Citat: ”**Jeanett.** Så summen er at i alle overlevede bedre som gruppe? Hvis i samarbejder?”

Alle: JA!³⁵

Overstående er ikke del af min hovedempiri, men er en del af den rejse jeg har været på for at blive en reflekterende praktiker. Det har været en oplevelse at få ny viden igennem mit studie og tage denne med i min hverdag. Jeg er blevet mere åben overfor mennesker og deres forståelse af oplevelser. Det er også en del af den rejse ledergruppen har været på i perioden 2016-2019.

Som nævnt i persongalleriet, har jeg igennem hele processen med at læse en HD nydt godt af at have en kollega, der har læst en HD tidligere, servicechefen Christa. Jeg har vendt mange tanker med hende, omkring pensum og ny viden, men også omkring denne opgave. Dette har også været en del af min rejse til at blive en reflekterende praktiker.

Tilbage i 2017 satte hele ledergruppen sig ned, indkaldt af varehuschefen, til en aften med udarbejdelse af vores 2018 mål. Jeg kunne desværre ikke selv deltage, da jeg havde undervisning.

Vi kom langt i 2018, og vi nåede 4 ud af 5 af vores bonus mål. Vi var dog også godt hjulpet på vej af, at det var første år ”helt uden ombygning”. Dog overholdte vi ikke alle de mål, vi havde sat sammen.

I mit interview med John spørger jeg ind til dette, jeg spørger også ind til om det kan hænge sammen med, at han ikke havde den fulde accept hos hans ledergruppe:

Citat: ”*John: Ja, som ledergruppe vi havde ikke den samme, det samme ejerskab overfor det og metoderne til at nå de KPIer vi nu har, havde i 2018.*

Set igen, er blevet klogere så øh, så var min, mine tanker omkring, hvordan vi skulle nå målene, øh, skinnede nok for meget igennem, øh den dag, øh, men jeg tror at, øh, jeg er ikke sikker på at, at det var blevet bedre, med den relativt nye ledergruppe på det tidspunkt, øh og altså at det var dem, der havde fået lov til og sidde og komme med metoderne, øh.

Jeg fornemmede en accept den dag øh, men jeg tror ikke, at vi var kommet uden..

Jeanett: Må jeg for min egen forståelse skrive: Du skubbede på?

³⁵ Se bilag 13 - for transskription af Lost at Sea øvelse.

*John: Ja*³⁶

-Jeg uddyber videre i min analyse.

I efteråret fortæller John at han gerne vil indkalde ledergruppen igen for at skabe vores 2019 mål.

I weekenden inden havde jeg lige haft undervisning, projektledelse, og syntes det hele lyder spændende! Jeg spørger om det ikke kunne være fedt hvis ledergruppen laver en vision, i stedet for at han sætter nogle mål igen. Også for at skabe en accept hos os, ledergruppen.

John er meget åben overfor ideen, og jeg præsenterede: "Post-it-brainstorm".

Dette var også en øvelse vi lavede i undervisningen. Helt simpelt så brainstormer alle deltager først alene, på post-its, vores temaer var: "Vi skal være et rart sted at arbejde" og "Vi skal være et rart sted at handle". Herefter faciliterede jeg, at vi satte vores post it op på væggen - der kom helt naturlige klynger af temaer³⁷. Dette samlede vi til vores 2019 mål³⁸.

Hele denne seance fik jeg også lov til at optage. Da det er 16 mennesker der hygger, spiser og taler i munden på hinanden, har jeg ikke transskriberet det, men gennemlyttet det, samt lagt min fokus på vores brainstorm-øvelse.

Som "bonus" empiri har jeg en holdanalyse³⁹ fra d. 27/11-18, hvor vi som ledergruppe deltog i et "Escape Room", hvor det handler om, som gruppe, at komme levende ud af rummet inden tiden løber ud - vi havde 3,52 minutter tilbage, da vi kom ud. Det lyder ikke af meget, men dette rum er der faktisk ikke mange, der overlever.

I dette metodeafsnit har jeg forsøgt at udfolde hele min empiri-indsamling, som ligger til grund for min organisatoriske undersøgelse. Afsnittet afspejler, at jeg har fået åbnet øjnene for hvad "action research" kan, at jeg som reflekterende praktiker har genbesøgt min empiri og min hverdag gentagne gange.

Den interaktions spiral har været igennem mange loop, også i dette afsnit.

³⁶ Se bilag 6 - for transskription af interview med John, s. 5

³⁷ Se bilag 14 - for billeder af vores brainstorm.

³⁸ Se bilag 15 - for vores 2019 mål.

³⁹ Se bilag 16 - for holdanalyse fra The Killing Room - Escape Room

Afsnittet har åbnet op for min problemformulering og givet et indblik i, hvad jeg har gjort for at få empiri omkring, hvad varehuschefen og funktionscheferne oplever omkring samarbejde i vores hus. Jeg har fået en masse data, som jeg i analyseafsnittet vil gå i dybden med. Det har også givet mig et indblik i, hvad der, hvis muligt, kan styrke samarbejdet.

Metodeafsnittet åbner op for et teoriafsnit, hvor jeg vil begrunde for mine teorivalg i forhold til min problemformulering.

1.4 Teori

Ovenpå ovenstående metodeafsnit, vil jeg i dette afsnit præsentere og begrunde for mit teorivalg, som jeg vil anvende til at identificerer min problemstilling: *Hvordan er samarbejdet oplevet i ledergruppen, i føtex Ballerup Centret, og hvis muligt, hvordan kan samarbejdet styrkes?*

Og identificere nye handlemuligheder igennem mit teorivalg.

I denne opgave bevæger jeg mig med et fokus på en organisation, som består af mennesker og af relationer, jeg bevæger mig på mikroniveauet. Min organisation, min hverdag, min chef og mine kollegaer, vores relationer og vores oplevelser.

Jeg vil gerne belyse, hvad det er der sker, hvad der er sket lokalt i de relationer. For at belyse samarbejdet hos John og funktionscheferne, og deres proces og oplevelser, vil jeg til at analysere min interviews og mine observationer tage udgangspunkt i Weicks teori om Sensemaking (Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. and Obstfeld, D. (2005)), hvor de beskriver at *meningsdannelse starter med kaos*, (Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. and Obstfeld, D. (2005) s. 137), og at vi igennem meningsdannelse kan skabe orden i kaos, i vores hverdag.

Weick beskriver 7 karakteristika i meningsskabelse, som sker i samspil mellem mennesker og omgivelser.

40



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

7 egenskaber

1. **Identity:**
The recipe is a question about who I am as indicated by discovery of how and what I think
2. **Retrospect**
To learn what I think, I look back over what I said earlier
3. **Enactment**
I create the object to be seen and inspected when I say or do something
4. **Social**
What I say and single out and conclude are determined by who socialized me and how I was socialized, as well as by the audience I anticipate will audit the conclusion I reach
5. **Ongoing**
My talking is spread across time, competes for attention with other ongoing projects, and is reflected on after it is finished, which means my interests may already have changed
6. **Extracted cues**
The "what" I single out and embellish as the context of the thought is only a small portion of the utterance that becomes salient because of context and personal dispositions
7. **Plausibility**
I need to know enough about what I think to get on with my projects, but no more, which means sufficiency and plausibility take precedence over accuracy

Ifølge Weick er meningsdannelse en væsentlig omstændighed for at tiltag bliver implementeret og brugt i hverdagens opgaveløsning. Her er vores oplevelse af samarbejdet væsentlig for vores succes som ledergruppe og vores fælles mål.

Weick siger, at mening skabes baglæns - retrospektivt (Weick, karakteristika nr. 2), og i mine interviews⁴¹, først med varehuschefen spørger jeg ind til samarbejdet i vores hus under vores ombygning, som er en del af Johns meningsskabelse for samarbejdet i vores hus:

Citat: John: Men, men den ku' ha, man kunne ha' kommet styrket ud af den, men jeg tror, med den forhistorie der var i huset, tror jeg at øh, at øh..

Jeanett: Med forhistorie, tænker du så på mandskabet i ledergruppen?

John: Ja, mandskabet i ledergruppen og hele, hele historien der var, fra før jeg startede, mm. Sådan kort fortalt synes jeg, at jeg kom til et hus som på ingen måde samarbejde om ret meget

Jeanett: Ja

⁴⁰ Billedet af de 7 egenskaber er taget fra en PowerPoint på Learn. Udarbejdet af Villy Dyhr (Februar 2018). Teoretiker: Karl E. Weick. Sensemaking in Organizations. Sage Publications 1995 s. 18-43

⁴¹ Se bilag 8 - for VHC interview guide - tidslinjen

John: Mm, som øh mm, var en noget større opgave, end jeg egentlig troede det var, inden jeg startede. Øh og jeg synes der var enormt bagtaleri og klikedannelse og alt muligt andet, som man kan læse om i diverse bøger om øh, omkring. Om det er godt eller skidt.

Jeg synes ikke det fungerede her i hvert fald. Så jeg tror, øh, hvis man kunne have udskudt ombygningen til, et år, så var det nok være kommet med et noget bedre resultat, end det gjorde – Samarbejds-mæssigt”⁴²

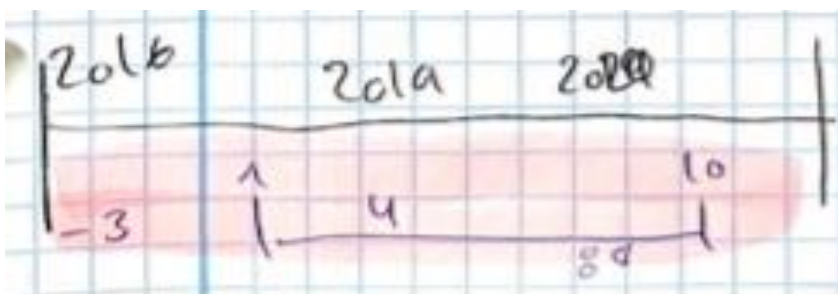
Overstående citat er beskrivende for Johns oplevelse af samarbejde i vores hus, ”John: Mm, som øh mm, var en noget større opgave, end jeg egentlig troede det var, inden jeg startede”

- Han erkender retrospektivt, at huset stod i usikkerhed, og at selve ombygningen var en ukendt situation, vi forsøgte at skabe mening i, ud fra hvad vi kender (Weicks 2. karakteristika).

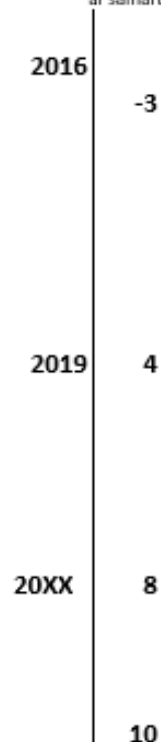
Under interviewet taler vi om Johns barometre, hvor han på punkterne ”Min nærmeste chef”⁴³ har rykket sig fra 47 point til 68 point, italesætter John selv rejsen huset har været på og hans vurdering af samarbejdet på denne rejse:

Citat: ”John: Og øh, jeg har øh det her, det her har været øh, det har, det har været min, min tanke hele vejen igennem og sige det er der, jeg gerne vil nå til. Om jeg når i mål, det ved jeg ikke, men, men kan vi bare rykke os .. på en skala fra 1-10, hvor vi måske ligger på 4 nu, i sådan den samarbejdes, øh”⁴⁴

Han beskriver en skala over vores samarbejde, jeg tegnede det ned i mit referat⁴⁵ - jeg har tegnet den rent, for at gøre den læsevenlig:



VHC Tidslinje for hans vurdering af samarbejde



⁴² Se bilag 6 – Transskription af interview med John, s. 3

⁴³ Se bilag 5 - for barometer

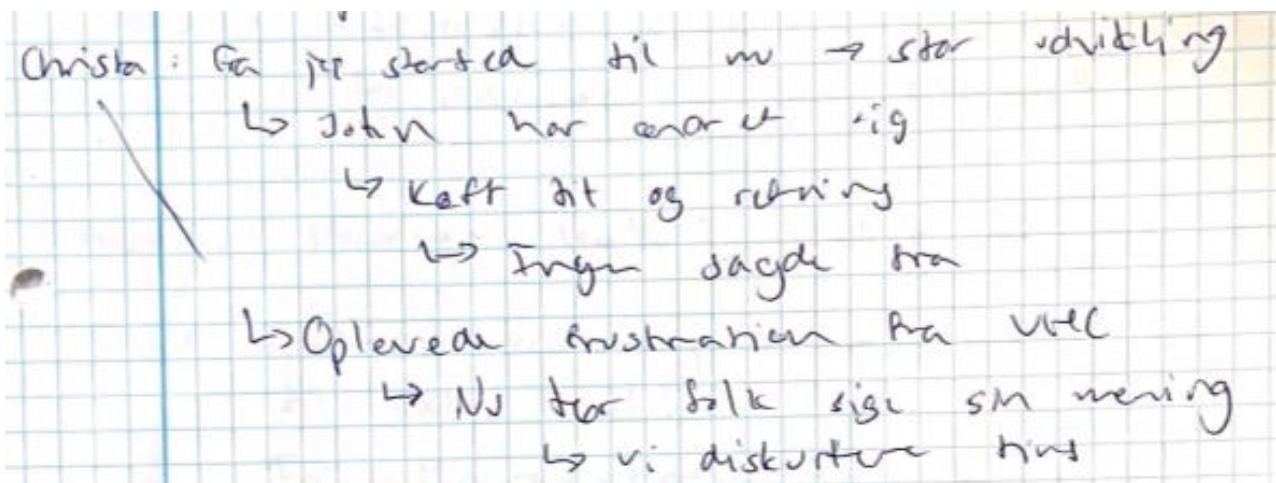
⁴⁴ Se bilag 6 - for hele transskriptionen, VHC-interview, s. 22

⁴⁵ Se bilag 9 - for referat/noter af interview med varehuschef

Dette er hans retrospektive oplevelse af samarbejdet, og Weicks teori omkring "noticing and bracketing": At vi fokusere på/lægger mærke til udvalgte ledetråde afhænger af, hvad vi kommer fra (Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. and Obstfeld, D. (2005) s. 137)

-Det er også tydeligt at se, hvordan John stræber efter at nå et mål, at se resultater omkring samarbejdet i huset, dette er en del af hans social kontekst (Weicks 4. karakteristika): Hans personlighedsprofil er resultatorienteret, ligesom vores firma også er meget målorienteret.

I mit interview med funktionscheferne beskriver de samarbejdet i vores hus, og Christa beskriver vores samarbejde retrospektivt:



46

Overstående beskriver, hvad Christa har oplevet og hvordan hun skaber mening i vores samarbejde. Hun beskriver vores samarbejde med: "Fra jeg startede til nu → En stor udvikling."

Hun skaber mening i, hvad vi har oplevet med vores samarbejde retrospektivt (Weicks 2. karakteristika).

I interviewet med John kommer vi, som nævnt ind på hans barometer, og hvordan det har påvirket ham i en social kontekst at få et "dårligt" barometer. At hans opførelse, fokus og ledelsesstil er påvirket af, hvordan han socialt tror, at han skal opføre sig:

⁴⁶ Se bilag 17 - for referat/noter af interview med funktionscheferne, s. 3

Citat: "John: En af tankerne omkring hvorfor det ikke var og kunne trænge igennem til dem var, at jeg selv øh var i en personlig situation hvor jeg ikke lige øh, kan man vel godt sig turde øh, gå ud og øh slå på den helt store og øh

Jeanett: Og så skriver jeg lige en note til mig selv, i forhold til barometer

John: Ja, øh, men, men ikke turde gå ud og virkelig jagte den omsætning mm. For det havde krævet en øh, en varehuschef på det tidspunkt, tror jeg, som havde været noget hårdere end det jeg var

Jeanett: Ja

John: Men qua af, at der var et, et barometer som lige skulle repareres på, så øh, jamen så var jeg nok bare for flink."

Overstående citat viser tydeligt at John har forsøgt at meningsskabe, både retrospektivt, men især også socialt: Hvad forventer omverden af mig? (Weicks 4. karakteristika).

John forsøgte at agere efter, hvad han troede omverden, her ledergruppen, forventede af ham. Han troede, at hans omverden forventede en "blød varehuschef", og derfor fravalgte han "at jagte" dem. Johns omverden består både af ledergruppen, men også hans chef⁴⁷ og vores HR-partner Bettina, som alle er en del af processen omkring vores barometer.

Under interviewet med John gennemgik vi kort aspektet omkring hans barometer⁴⁸, som i 2017 ikke var særligt positivt. Det er, som nævnt, et kæde mål at barometeret samlet skal ligge over 75 point. Da hans lå under det, resulterede det i at vores HR-partner kom ud og snakkede med ledergruppen, både med og uden John.

Overstående beskriver, hvordan dette påvirker hans opfattelse af, hvad han tror omverden forventer af ham.

⁴⁷ Regionschef Jørgen Sørensen.

⁴⁸ Vores barometer er vores medarbejdertilfredshedsundersøgelse

For at opsummere mit teoriafsnit vil jeg begrænse mig til to af Weicks syv karakteristika:

- Retrospect: To learn what I think, I look back over what I said earlier; Mening skabes baglæns (retrospektivt)
- Social: What I say and single out and conclude are determined by who socialized me and how I was socialized, as well as by the audience I anticipate will audit the conclusion I reach; Meningsdannelse sker i en social kontekst

Jeg vil benytte mig af Weick til min analyse af min problemformulering, da denne teori kan skabe overblik over, hvordan deltagerne har skabt mening i vores samarbejde retrospektivt og relationelt.

I min analyse vil jeg bruge elementer fra CMM-teorien (Pearce, W. B. (2005) da jeg oplevede et fælles forgreningspunkt (CMM, kap. 13. s. 257) efter begge interviews.

Både John og de tre funktionschefer beskriver samme episode, da John nedjusterede forventningerne til omsætningen, hvor begge parter mener, at det skabte en forandring, at vores samarbejde blev bedre. CMM-modellen indfører et kommunikationsperspektiv på vores handlinger (CMM, kap. 13. s. 244).

Da denne teori handler om kommunikation, og jeg analyserer på interviewende og ikke episoden begge parter beskriver, vil jeg lægge mit fokus på forgreningspunkterne og konteksterne jeg oplevede hos John og derefter hos funktionscheferne.

Jeg vil ikke lave en fuld CMM-analyse, inklusiv en serpentmodel (Pearce, W. B. (2005) s. 36, figur 2.1), men kun forholde mig til forgreningspunkterne og konteksterne.

Jeg har valgt at bruge dele af CMM-teorien, kommunikationsperspektivet, for at uddybe menings-skabelsen; Hvordan ledergruppen opfatter hinandens talehandlinger, og hvilken selvfortælling der ligger til grund for deres fortolkning af situationer i stedet for at fokusere at forstå betydningen af det sagte (CMM, kap. 13. s. 257).

Derudover vil jeg, for at vil jeg bruge CMM-modellen, se figur 19 (CMM, kap. 13. s. 245)

Til at skabe forståelse for vores samarbejde, at vores kommunikation ikke blot er et budskab og noget indhold, men at der er et relations-aspekt i vores kommunikation (CMM, kap. 13. s. 243).

Figur 19. CMM-modellen



Tilsvarende at konteksten kan tilskrives flere forskellige betydninger, og CMM-modellen giver mulighed for at italesætte konteksterne.

Denne model kan være med til at belyse, at vores talehandlinger indgår i et komplekst samspil af kontekstniveauer (CMM, kap. 13. s. 244) og relationer. *"At tale er at skabe mening, at tale er at gøre noget"*

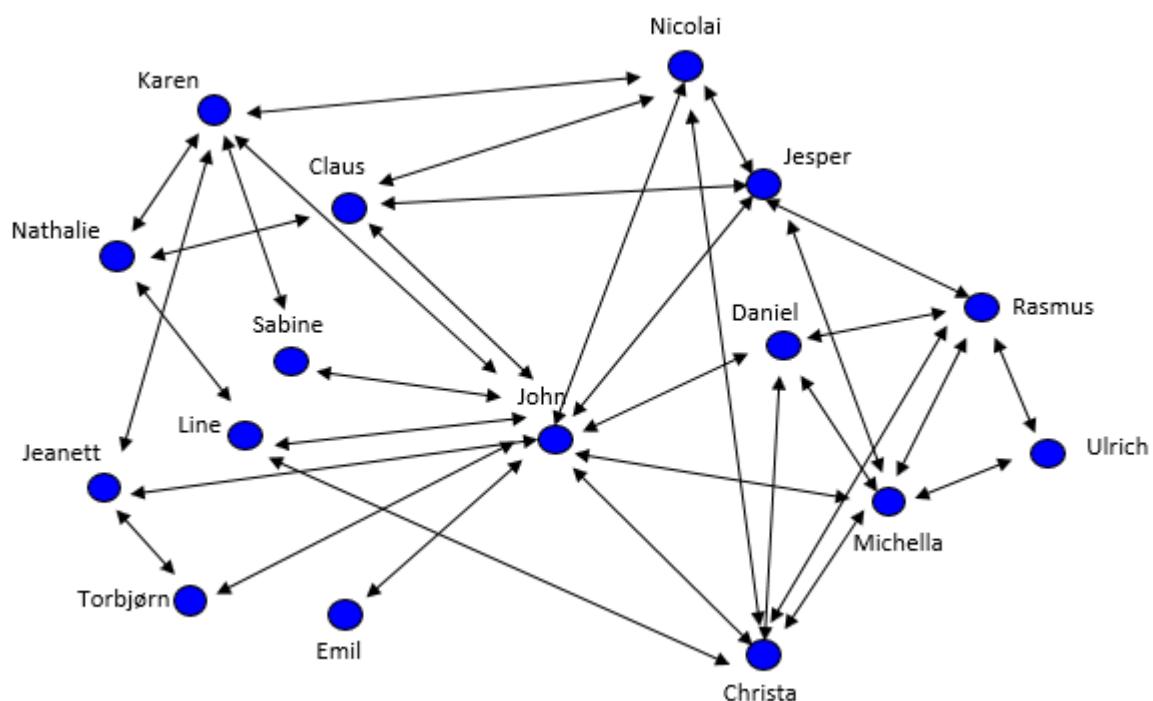
Igennem min analyse tager jeg kort stilling til den fælles kultur vi har i vores organisation, vores grundlæggende antagelser (Schein, Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014), s. 121) som ledergruppe.

Afslutningsvis i min problemformulering spørg jeg ind til: *"Hvis muligt, hvordan kan samarbejdet styrkes?"*

Her vil jeg gerne bruge tiden på relationerne og de genside forhold, der er i vores ledergruppe igennem Stacey, R. D. og hans teori om: Complex Responsive Processes (CRP), som beskriver ledelse:

"Strategic management is the process of actively participating in the conversations around important emerging issues" (Stacey R., 2011, citatet fra Powerpoint brugt i undervisningen, se bilag 26 for PP)

Jeg har forsøgt at visualisere vores organisation på baggrund af vores relationer med hinanden:



49

Stacey italesætter igennem CRP, at ledelse ikke er en individuel kompetence, men at deltage engageret i at finde ud af, hvad ledergruppen laver nu og hvad næste skridt skal være (Stacey R., s. 6) - at lederen, her John, kan prøve at lede og fordele arbejdet, men han kan ikke forudsige reaktionerne, han modtager.

Derimod kan han forsøge at forstå og deltage.

⁴⁹ Tegning er med inspiration fra PowerPoint fra undervisningen d. 3/2-18, Stacey 2011, PP-dias 12

For at forstå hvordan vi, hvis muligt, kan styrke vores samarbejdet vil jeg bruge "Negativ formåen" (Bonnerup, B. & Hasselager, A. (2008), s. 119, 120) til at beskrive hvordan vi kan "udholde og forblive i tvivl, udholde ikke at vide, hvad der er det rigtige at gøre og udholde ikke at handle (Bonnerup, B. & Hasselager, A. (2008), s. 119).

Opsummerende af mit teoriafsnit har jeg i dette afsnit præsenteret og begrundet for mit teorivalg, som jeg vil anvende til at identificere min problemstilling: *Hvordan er samarbejdet oplevet i ledergruppen, i føtex Ballerup Centret, og hvis muligt, hvordan kan samarbejdet styrkes?*

Og identificere nye handlemuligheder igennem mit teorivalg.

Jeg har allerede i dette afsnit åbnet for mine observationer, jeg har foretaget i interviewene, for at begrunde mit teorivalg. Jeg uddyber, næsten på grænsen til analyse, for at argumentere for mine valg - dette afsnit bærer præg af min nyfundet viden omkring feltet action research, den interaktive spiral, og åbner op til min analyse.

I næste afsnit, analysen, vil jeg arbejde systematiske og detaljeret, og trinvist forklare den nye viden analysen danner.

Analysen bærer også præg af, at jeg er nysgerrig på, hvad den interaktive spiral kan gøre for min forståelse. At action research har påvirket min hverdag, og den måde jeg griber en opgave an på.

2.0 Analyse

I dette afsnit, analysen, vil jeg arbejde systematisk og detaljeret med min indsamlede empiri og udvalgte teori omkring min problemformulering: *Hvordan er samarbejdet oplevet i ledergruppen, i føtex Ballerup Centret, og hvis muligt, hvordan kan samarbejdet styrkes?*

For at skabe en rød tråd vil jeg opdele min analyse i nogle enkle afsnit, som er med til at underbygger den interaktive spiral, der har været gennemgående for mig ved denne opgave.

2.1 Hvorfor er samarbejde vigtigt?

For at skabe et udgangspunkt for min analyse omkring hvordan samarbejde opleves, vil jeg starte med at tage stille til, hvorfor samarbejde er vigtigt?

Som driftleder, i et varehus, er det nemt at stå udenfor og kigge ind. Jeg kigger ind på mit hus, jeg er en del af huset, men jeg står lidt på sidelinjen. Når man står på sidelinjen, er det nemt at observere og sige "Hvorfor gør de sådan?".

Som beskrevet i mit metodeafsnit, så vil jeg forsøge at være så transparent som muligt omkring min tavse viden og holdning til problemstillingen som muligt.

Jeg mener, at samarbejde er vigtigt for et varehus, en arbejdsplads. Også min arbejdsplads.

Jeg anerkender, at jeg er farvet, - *"A fundamental premise of participatory action research is that it commences with an interest in the problems of a group"* (Stringer, E. (2005) s. 14)

- af, at min hverdag også bliver nemmere hvis hele huset samarbejder. Jeg er også irriteret over at vores fællesarealer roder, at mine arbejdsopgave ofte er på tværs af huset og afhængig af, at alle deltager aktivt i at vi kommer i mål.

Om det er med scrapping⁵⁰, omsætningen eller MUS-samtaler.

⁵⁰ Vores betegnelse for det vi smider ud, dette skal helst være så lavt som muligt.

Jeg har været ansat i dette varehus siden 2012 og har oplevet en stor forbedring i vores samarbejde og arbejdsmiljø, som John også nævner i mit interview:

Citat: *"John: Mm, som øh mm, var en noget større opgave, end jeg egentlig troede det var, inden jeg startede. Øh og jeg synes der var enormt bagtaleri og klikedannelse."*⁵¹

Selve arbejdsmiljøet i vores hus er blevet væsentlig bedre, det er jeg enig i! Og det har afledt, at vi som hus har rykket os meget. Vi er i ledergruppen blevet mere trygge og taler og diskutere tingene mere frit.

I mit interview med John taler han om samarbejdet, hvor han gerne vil hen, men også hvor langt vi er kommet:

Citat: *"John: Men jeg tror på det. Jeg har sagt til dig også, mange gange at jeg giver ikke op, ikke før jeg er, jeg er helt i mål øh og jeg synes vi er kommet øh, jeg vil godt sige, at jeg synes vi er kommet rigtig, rigtig langt."*

*Øh, så det er slet ikke øh, en, en kritik og det jeg har også tænkt mig at gøre meget ud af, den 27. og sige, ja men øh mm, men jeg er rigtig glad, for det vi har opnået øh og det at jeg ikke, skal ses som nogen, på nogen måde som kritik eller utilfredshed, men rent faktisk at vi er nået langt"*⁵²

Overstående beskriver Johns tanker om samarbejdet retrospektivt (Weick, karakteristika nr. 2).

I mit interview med funktionschefer starter jeg ud med at spørge ind til deres definition af samarbejde, hvor de alle italesætter det at være en enhed, i stedet for at være flere afdelinger:

Citat: *"Rasmus: Det er også det der med at tænke huset som en enhed, at man ikke kun tænker i sin egen lille andedam."*⁵³

Overstående er de alle enig i, og det er med til at beskrive, hvorfor samarbejde er vigtigt. At jeg har grundlaget for at spørge ind til vores samarbejde.

Christa uddyber yderligere, hvorfor samarbejde er vigtigt:

⁵¹ Se bilag 6 - for transskription af interview med John, s. 3

⁵² Se bilag 6 - for transskription af interview med John, s. 14

⁵³ Se bilag 18 - for transskription af interview med funktionscheferne, s. 1

”Ja men vi er jo også nødt til at gøre det på den måde for når kunderne kommer ind i butikken, så ser de jo ikke afdelinger, de ser et varehus, så når vi samarbejder så tror jeg på at kunderne kan mærke det.”⁵⁴

Jeg kan næsten ikke udtrykke det klarere selv, vi lever af vores kunder, uden dem er vi ingenting. Der er ikke behov for en driftleder, hvis der ingen kunder er.

Derfor er samarbejde vigtigt.

2.2 Hvad er min rolle?

Jeg har allerede i overstående afsnit beskrevet mig rolle i varehuset, jeg er driftleder og arbejder på tværs af alle enheder, men for at skabe transparens i min analyse, vil jeg her uddybe min rolle.

Jeg har nævnt, at jeg som driftleder står lidt udenfor enhederne. Jeg supportere hele ledergruppen med data, men arbejder ofte tæt med John omkring fælles problemstillinger, på tværs af huset.

Dette er også med til at påvirke min social kontekst - jeg tror det er forventet af mig at jeg går forrest med samarbejde (Weicks 4. karakteristika). Jeg har rationaliseret mig til at det er en forventning jeg har skabt til mig selv, det er ikke et krav der stilles til mig. Men eftersom at jeg bliver påvirket af at min omverden, så som at John som varehuschef går op i vores samarbejde på huset. Og med al den nye viden HD bringer mig søger jeg at forstå vores samarbejde på huset, og grundet min natur - at min profil er ADM, et resultatorienteret menneske, søger jeg at forbedre dette samarbejde.

Hvis vi er i stand til at organisere os i ledergruppen, på en måde som skaber mening for os, kommer dette til udtryk i vores engagement og samarbejde.

Opsummerende er min rolle i ledergruppen og denne analyse; Nysgerrighed på ny viden og på vores forståelse af vores samarbejde.

I næste afsnit vil jeg gennemgå, hvad der er sket i vores ledergruppe af centrale ting. Jeg har brugt en tidslinje som interviewguide⁵⁵ ved mit interview af John. Og denne var med til at skabe en forståelse for hvordan han oplever vores samarbejde.

⁵⁴ Se bilag 18 - for transskription af interview med funktionscheferne, s. 1

⁵⁵ Se bilag 8 - for tidslinje - interviewguide varehuschef.

2.3 Hvad er der sket af centrale ting?

Tidslinje	
2017	November
	Fastsatte 2018 mål
2018	HD(O) Dynamikker
	Hjemmeopgave
	Empiri: Lost at sea øvelse, brainstorm
	HD(O) Projektledelse
	Action research
	Look, think, act
	Løbende opfølgning på 2018 mål
	Hovedmål, svarende til KPI kører
	"Delmål" - egne aftalte tiltag halter
	NPS-score indført i føtex
	Kundetilfredshedundersøgelse
	Fin score på første
	November
	Fastsatte 2019 mål
	Gennem post-it brainstorm
2019	Mystery room
	Fælles leder tur
	Fejring af succeser?
	NPS-score
	Anden gang med tilbagegang ifht første
	December
	Afleveret mini-projekt
	Januar
	Ledermøde
	Gennemgang af årsregnskab
	Kort gennemgang af egne fastmål
	Hovedvægt: Er det igangsat i egne enheder?
	Klyngevejledninger
	Februar
	Interview med VHC
	Ledermøde
	Aflyst
	Klyngevejledninger
	Interview med funktionschefer

Da jeg skulle gribe denne opgave an, lavede jeg en tidslinje for mig selv for at skabe et overblik over den rejse jeg har været på for at blive en reflekterende praktiker, samt den rejse huset har været på omkring samarbejde.

Desuden også for at tage stilling til min egen forforståelse, og min rolle.

Dog ved genbesøg kan jeg se at jeg har skrevet den kort, i noteform og med en masse tavs viden. - Man kan ikke altid løbe fra sin natur.

For at forstå hvordan varehuschefen og funktionscheferne oplever vores samarbejde, må jeg tage stilling til vores rejse, og hvad der er sket af centrale oplevelser i vores hus, som har påvirket vores samarbejde.

Som ledergruppe har vi udviklet vores tillid til hinanden, vi har skabt et rum, hvor vi er begyndt at turde sige fra, overfor John og overfor hinanden.

Christa udpensler her den rejse John har været på, og hvordan det har påvirket huset:

Citat: *"Christa: og det tror jeg at der er mange grunde til for det første så har vi jo snakket rigtig meget om det, i løbet af det sidste år.*

Men jeg tror også at, det er et helt sikkert også et spørgsmål om hvordan John han agerer.

Fordi der var meget øhh, hvad skal man sige, kæft trit og retning da jeg startede, altså der var det lidt mere nu gør vi sådan her, også var der sådan lidt. Der var ikke nogen der sagde noget, så var det måske lidt nemmere at sidde og tænke: nåh ja, jamen så gør vi sådan.

Så siger vi ja til det, også lader vi være med at gøre det så opdager han det nok ikke.

Det har jeg haft mange og lange snakke med John om, det første halve år, hvor han var frustreret over at når vi aftalte noget så skete det ikke alligevel.

Så sagde jeg: nej men der er heller ikke nogen der siger noget. Det der med at diskutere, som vi gør nu, jeg syntes at vi er blevet rigtige gode til at diskutere tingene i ledergruppen. Og folk tør sige deres mening.

Der blev næsten ikke sagt noget på møderne der de første ledermøder der blev holdt da jeg startede, så der har vi fandme nået langt"⁵⁶.

Overstående citat er meget langt, og jeg vil bryde det ned i mindre afsnit.

Citat: *"Christa: og det tror jeg at der er mange grunde til for det første så har vi jo snakket rigtig meget om det, i løbet af det sidste år."*

Uddybende så var der ikke tillid, imellem os, til at sige fra: Der var ikke nogen der sagde noget, så var det måske lidt nemmere at sidde og tænke: nåh ja, jamen så gør vi sådan.

Vi har i ledergruppen talt rigtig meget om samarbejde, og om tillid. Jeg kan ikke sige, om det er på grund af den gruppe vi er nu, men der er blevet mere tillid imellem os, som ledergruppe. Jeg har erfaret, at 2018 var et år hvor vi brugte tiden på at lære at forstå hinanden og begynde at turde italesætte overfor hinanden, hvis aftaler ikke blev overholdt.

Jeg finder det også interessant, at John bliver opfattet, af ledergruppen, anderledes end han selv giver udtryk for - her udtrykker Christa det, som *"Fordi der var meget øhh, hvad skal man sige, kæft trit og retning da jeg startede"*⁵⁷

⁵⁶ Se bilag 18 - for transskription af interview med funktionscheferne, s. 1

⁵⁷ Se bilag 18 - for transskription af interview med funktionscheferne, s. 1

Og John selv beskriver samme tid som: *"En af tankerne omkring hvorfor det ikke var og kunne trænge igennem til dem var, at jeg selv øh var i en personlig situation hvor jeg ikke lige øh, kan man vel godt sig turde øh, gå ud og øh slå på den helt store og øh, at gå ud og jagte ting"*⁵⁸

Det er et forgreningspunkt i vores rejse, men konteksten for dem, for os, er forskellige.

Ledergruppen kan mærke Johns utilfredshed, men fordi hans sociale meningsdannelse på baggrund af hans barometer holder ham tilbage i hans naturlige ledelsesstil, så fremstår han modsat af, hvad han gerne vil udvise (Weicks 4. karakteristika).

I mit interview med John beskriver han også at vi der er større tillid i huset nu:

Citat:

"John: Ja, jeg syntes også stemningen i huset er blevet god

Jeanett: I ledergruppen

*John: Ja, det synes jeg også. Rigtig god. Bare se i dag rent faktisk, der sidder 3 mennesker efter vi er færdige med mødet, bare sidder og sludrer."*⁵⁹

Christa udtrykker det samme: *"Det der med at diskutere, som vi gør nu, jeg syntes at vi er blevet rigtige gode til at diskutere tingene i ledergruppen.*

Og folk tør sige deres mening. Der blev næsten ikke sagt noget på møderne der de første ledermøder der blev holdt da jeg startede, så der har vi fandme nået langt."

Og Claus er enig: *"Jeg synes der er sket rigtig meget på samarbejde fronten de sidste par måned"*⁶⁰

Rasmus, som er ny i vores ledergruppe, giver udtryk for at vores samarbejde er velfungerende: *"Nu er jeg jo den der er seneste ankommet til huset, og jeg kommer fra et hus hvor vi var rigtig gode til at samarbejde, hvor vi kørte som en enhed. Og det må jeg sige, det syntes jeg også at i gør her. Ift. hvad man hører andre steder, hvor folk bare går og tænker i sin egen lille box"*⁶¹

Begge parter, varehuschefen og funktionscheferne, beskriver at tilliden er vokset i vores ledergruppe, er en central ting, der er sket.

⁵⁸ Se bilag 6 - for transskription af interview med varehuschef, s. 6

⁵⁹ Se bilag 6 - for transskription med varehuschefen, s. 14

⁶⁰ Se bilag 18 - for transskription med funktionscheferne, s. 1

⁶¹ Se bilag 18 - for transskription med funktionscheferne, s. 2

En anden central ting der skete i vores hus, et forgreningspunkt (CMM, kap. 13. s. 257), er da John ændrede på målet for vores omsætningen i 2018.

Vores budget dikteres centralt fra, og vi har ikke stor indflydelse på forventningerne til omsætningen, vores budget for 2018 indeholdte en vækst på 10 % det første halve år, grundet tilbagegang i år 2017 grundet ombygningen.

Indtil april cirka jagtede John vores centrale budget mål, derefter ændrede han det, nedjusterede forventningerne til omsætningen og han udtrykker dette sådan:

Citat:

”John: Jeg vil så dog sige, at jeg tror at (rømmer sig) da vi først sat et nyt mål, da vi fandt ud af, at vi ikke kunne nå omsætningen

Jeanett: Altså budgettet for omsætningen

John: ”Ja, nå budgettet for omsætningen. Da vi satte et nyt, et nyt mål måske, eller i hvert fald et noget mere realistisk, øh mm, så tror jeg egentlig at, at min ageren, sådan set på den lange bane, med ikke at være alt for hård øh, tror jeg et eller andet sted faktisk har, har gavnet samarbejdet i den nuværende gruppe.

Jeanett: Ja

John, Øh, fordi der ligesom blev et, et, et pusterum. Og det tror jeg har gavnet huset som helhed, at, at der ikke har, altså der har været det her pusterum. Ikke kun ledergruppen men hele huset, at, at der har været pusterum og ok, det er ok, det er egentlig godt nok det vi gør.”⁶²

Overstående skift i Johns adfærd omkring hans jagt på resultaterne, at sætte et nyt mål beskriver han, retrospektivt (Weicks 2. karakteristika), som et positivt forgreningspunkt (CMM, kap. 13. s. 257), for samarbejdet i vores ledergruppe.

Johns sociale kontekst (Weicks 4. karakteristika), hans forventninger om hvad hans omverden, ledergruppen, forventer af ham, hjalp ham med at skabe mening i en svær periode.

⁶² Se bilag 6 - for transskription med varehuschefen, s. 6

Jeg omtaler denne episode med nedjusteringen af vores omsætningsmål som et forgreningspunkt (CMM, kap. 13. s. 257), da funktionscheferne også udpeger denne som en hændelse, som skelsættende, og der det ændrede sig:

Citat: "Claus: Men jeg tror også at det er et spørgsmål om at vi kiggede på hinanden på et møde og siger: Okay - budgetterne de er sat for højt. Det er lort. Vi kan ikke gøre noget ved det nu. Vi må også erkende at vi når ikke at sælge for 164 mio., det var budgetteret med - vi sætter os et andet mål og det er det vi går benhårdt efter også tilretter vi de andre KPI'er efter den nye omsætning

Christa: Det tror jeg faktisk at du har ret i.

Claus: Det tror jeg på at så, arbejder man efter et rigtig tal, kan man sige, i stedet for et som man ved er uopnåeligt, det tror jeg at det gjorde rigtigt meget at der netop var ro på kan man sige

Christa: Ja, det tror jeg faktisk det er rigtigt, den beslutning der blev truffet der, altså den KPI, den når vi sgu ikke, også gik vi efter noget andet i stedet for.⁶³"

Christa og Claus beskriver begge, retrospektivt (Weicks 2. karakteristika), overstående episode, som et centralt tiltag, hvor deres oplevelse af samarbejde i ledergruppen ændrede sig.

Overstående episode var med til at skabe et frirum for ledergruppen og det skabte en ro - en ro som kom til udtryk i mere tillid og dermed et øget samarbejde.

Mine kollager fik luft, de fik overskud til at se hinanden:

Citat: "Christa: Men så var det ligesom at så ramte vi maj, juni så begyndte vi at nå vores salgstal og det giver bare en helt anden frihed i huset, når man

Rasmus: Ja det giver ro på

Christa: Det gør det nemlig. Så der havde vi sådan, ja der havde vi mere ro på. Vi havde mere mulighed for at holde øje med hinanden "

I slutningen af 2018 besluttede vi at bruge nogle af de penge, vi har opsparet i vores lederkasse, i mit interview med John bringer jeg det på bane,

⁶³ Se bilag 18 - for transskription med funktionscheferne, s. 9

Citat. "Jeanett: Så er det bare lige en, en binote, for jeg syntes faktisk, at det var rigtig, rigtig spændende øh mm, for os som ledergruppe. Vi har startet en lederkasse, sådan socialt øh mm og der har vi besluttet os for at tage, hvad er det hedder, i et Escape Room"

John: Ja, det var en anderledes dag

Jeanett: Øh mm, for vi får kommer ud efter en time, skal der jo løses et antal af opgaver. Vi kommunikerer rigtig, rigtig godt. Vi deler viden rigtig, rigtig godt. Og selvom der er mange ting vi som gruppe gør rigtig, rigtig godt. Jeg synes det var interessant at se, at jeg ved heller ikke om behovet for at fejre de små succeser var der, men det blev i hvert fald ikke

John: Det, det er rigtigt øh at der blev ikke fejret de helt store succeser, jo da vi var helt færdige, så, så fejrede vi det. Men undervejs nej, det blev der ikke"⁶⁴

Efter vi var kommet ud af "the Killing Room" gennemgik vi en video analyse af forløbet, og vi sluttede af med at lave en holdanalyse⁶⁵, sammen med coaches fra stedet.

Jeg finder det interessant at vi som individer alle har forskellige personlighedsprofiler, forskellige adfærdsmønstre. Men som gruppe, som organisation er vi en del af en fælles kultur, en gruppe som deler en række grundlæggende antagelser (Schein, Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014), s. 121), her: At vi skal nå målet, komme ud "levende", inden tiden er gået. Dette afspejles også i vores hverdag, vi glemmer at fejre de små ting.

Johns barometer handlingsplan⁶⁶ spejler også at vi gerne vil fejre vores succeser:

2. Aktiviteter:

Hvilke aktiviteter sættes i gang og hvornår?

- 1: Bruge PPM samtalen som opfølgning, der skrives i den efter hver opfølgning(hver 8. uge). Alle møder forberedt og tager ansvar, for egen læring.
- 2: MERE personlig anerkendelse/feedback. Succeser fejres i fællesskab.
- 3: Anerkend medarbejdere når de er ansvarlige. Følg op på fælles mål og aftaler. Hjælp ved fælles projekter. deltag jævnligt på 16 møder

Opsummerende, så er der sket flere centrale ting i vores hus, som har været med til at uddybe varehuschefen og funktionscheferne oplevelse af samarbejdet i vores hus.

⁶⁴ Se bilag 6 - transskription af interview med varehuschef, s. 9

⁶⁵ Se bilag 16 - holdanalyse fra Escape Room.

⁶⁶ Se bilag 19 - for barometer handlingsplan

Vi har i ledergruppen brugt tid på at tale om samarbejde, og det har skabt en tillid i vores relation mellem os.

Tilliden blev styrket af, at vi, som ledergruppe ”kiggede hinanden i øjnene”, og italesatte vores omsætningsbudget og de gnidninger der kommer af ikke at nå et mål.

Vi tog os tiden og tog på tur. Vi var i et Escape Room sammen, og overlevede.

- Overstående er centrale ting i vores tidslinje, som uddyber oplevelsen af samarbejdet, men udover dette vil jeg i analyseafsnittet: Hvilke tiltag er implementeret, komme ind på, hvad vi har gjort i vores hus for at bedre vores oplevelse af samarbejdet.

I næste afsnit vil jeg beskrive vores kommunikation, som er en del af vores oplevelse af samarbejdet.

2.4 Hvordan er kommunikationen?

Jeg har beskrevet min rolle i ledergruppen og i analysen samt hvad der er sket af centrale ting hos os. For at forstå, hvordan varehuschefen og funktionscheferne oplever samarbejdet, vil jeg som en del af min analyse, gennemgå vores kommunikation, for at forstå vores interne interaktion i ledergruppen.

Vores kommunikation formidler information, danner grundlag for vores planlægning, og så styrer og koordinere den vores adfærd, men den opbygger også vores relationer og vores forståelse for hinanden (Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014), s. 249.)

For at forstå, hvordan John og funktionscheferne oplever samarbejdet, må jeg tage stilling til deres talehandling, hvordan de fortolker deres situation, i stedet for at fokusere på at forstå betydningen af det sagte (CMM, kap. 13. s. 257).

Mit fokus i dette afsnit vil være at kigge på, hvad der forgår mellem mennesker i relationer (Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. and Obstfeld, D. (2005), s. 409) - det er her, vi skaber vores fælles mening og forståelse.

Meningsskabelse sker hele tiden, og det er igennem dette, at vi skaber orden i kaos, i alt det, der er omkring os (Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. and Obstfeld, D. (2005), s. 411): Vi forsøger at skabe en orden og forståelse i vores hverdag.

John er nysgerrig på, hvad hans ledergrupper har af tanker omkring samarbejde i vores hus og han udtrykker dette med en nysgerrighed, og et med et ønske om et resultat:

Figur 19. CMM-modellen



⁶⁷ ”John: Tankerne med, med samarbejdet. For det første få kortlagt hvad er deres syn på det nuværende samarbejde. Og synes de i realiteten, at det er godt nok?”⁶⁸

Som nævnt i mit persongalleri er John resultatorienteret. CMM-modellen, illustreret i figur 19⁶⁹, kan bruges til at ræsonnere betydningen af hans talehandling, hans forståelse.

Når John udtrykker sig omkring vores samarbejde, taler han ud fra hans *selvfortælling*, hans kontekstniveau, han er varehuschef i en kæde, der er resultatorienteret, det er vores organisations kultur:



70

Billedet er fra vores kædestrategi: Vi har vinderkultur!

John skaber mening i hans hverdag med afsæt i hans selvfortælling, den historie han fortæller om sig selv - den han opfatter, som sig selv.

I persongalleriet beskrev jeg, at John, han joker med at ord som beskriver ham, er tålmodighed og rummelig. I hans selvfortællinger vil han gerne gøre hans omverden, ledergruppen, opmærksom på konteksten mellem det han udviser, og det han ønsker at udvise.

⁶⁷ Figur fra: (CMM, kap. 13. s. 245)

⁶⁸ Se bilag 6 - transskription med varehuschef, s. 19

⁷⁰ Se bilag 24 - for strategi hus

Denne selvfortælling er enormt relevant, når jeg skal forstå hans oplevelse af samarbejdet i ledergruppen, hans kommunikation med ledergruppen.

Betydningsniveauet, som ligger rundt om hans talehandling er en del af konteksten (CMM, kap. 13. s. 224).

Forud for selve interviewet med John har vi snakket meget om mit afgangsprøve, min dataindsamling, feedbacken jeg fik til klyngevejledningerne; - Er der et problem med samarbejde?

John har udtrykt det samme: *"John: Tankerne med, med samarbejdet. For det første få kortlagt hvad er deres syn på det nuværende samarbejde. **Og synes de i realiteten, at det er godt nok?***

Jeg har fremhævet Johns selvfortælling her, og hans ønske om at se resultater kommer igen til udtryk da jeg forud for interviewet havde bedt ham gøre sig nogle tanker om vores samarbejde i ledergruppen:

Citat: *"John: Ja.. I forhold til samarbejde, hvad jeg, jeg, der snakkede vi jo om det og siger men, men hvad er det øh hvor er det, jeg ser det henne. Og, og hvad ser jeg af udfordringer og sådan nogle ting. Øh mm, og .. jeg tror og tage det næste step i samarbejde kommer øh, kommer til at blive øh, det udfordrende fordi at, at umiddelbart så tror jeg, at ledergruppen imellem, at man faktisk synes, at man er rigtig god til at samarbejde. Så og få billede af at sige, hvad kan vi egentlig nå, ved at samarbejde endnu mere øh mm og få dem, få ledergruppen til at indse at, at vi faktisk ikke er i mål"*

John selvfortælling om samarbejde: *få dem, få ledergruppen til at indse, at vi faktisk ikke er i mål"*

Overstående, når man sammenholder med udsagn fra ledergruppen, giver mig en retrospektiv viden om og forståelse for (Weick, karakteristika nr. 2) vores oplevelse af samarbejdet i ledergruppen. At misforståelser kan opstå, fordi det er taget for givet, at vi taler ud fra samme kontekst.

Funktionscheferne er opmærksomme på Johns kontekst, og hans forventninger:

Citat: *"Claus: Jeg syntes faktisk at det er mega svært fordi, det er jo sådan en vurdering af... Igen hvad er det for en forventning, hvad er målet med samarbejde? Altså hvor skal vi ende henne? **Og det kan jo både være individuelt, men det kan jo også være i forhold til John har af tænker om hvor vi skal være henne.** Fordi en ting er fællesskab, en anden ting er samarbejde. Fordi fællesskab det syntes jeg, det var rigtig godt da eg startede også, det syntes jeg egentlig ikke at der er blevet dårligere*

på nogen måde. Samarbejdet er bare toppet, som jeg sagde de sidste måneder her, syntes jeg, men hvor vi ligger henne det ved jeg sgu da ikke.

Rasmus: Det er rigtig nok som du siger, der er lidt omkring forventningerne, altså sådan lige.

Jeanett: Jeg kunne godt tænke mig, sådan bare - Glem John og alle hans forventninger”⁷¹

I interviewet er jeg nysgerrig på deres oplevelse, hvilken kontekst de opererer ud fra, og måske begår jeg en fejl når jeg beder dem glemme Johns forventninger; Når de formår at have en forståelse for Johns kontekst, så bevæger de sig op i meningshierarkiet (CMM, kap. 13, s. 247) og de implikative kræfter skaber ud fra deres talehandling en fælles mening og forståelse.

Jeg har skildret, at vi har brugt lang tid på at oparbejde tilliden i vores ledergruppe, at italesætte samarbejde.

Dette kommer funktionscheferne også selv ind på i interviewet:

Citat: ”Claus: Vi havde snakke for et par uger siden med John hvor vi snakkede om at blive bedre til, netop det der som afdeling at træde til automatisk i en anden afdeling, i stedet for at de hårdeste ramte afdelinger skal træde frem og bede om hjælp. Så blive bedre til at spotte, i hverdagen i hvert fald, hvem der har brug for hjælp

Christa: Ja, men der er der jo også, hvad skal man sige, samarbejdet er afhængigt af at man har så meget tiltro til hinanden at man tør sige at man har brug for hjælp. Øhh man skal måske, det er fint nok at vi kommer og opdager det, men man skal også have så meget tillid at man kan sige: Jeg er på røven i dag og har brug for hjælp., Så der går samarbejdet begge veje, så jeg tror at det er rigtig rigtig meget præget af tillid.”⁷²

Derudover kan jeg uddybende forklare at vores kommunikation i hverdagen er uformel, vi taler sammen på kryds og tværs af hierarkiet, og som tilliden er vokset i huset pjatter vi også mere.

Dog tror jeg, at hvis jeg skulle sammenligne med et kontormiljø, så er tonen mere grov hos os, vi taler meget frit og afslappet.

Opsummerende har jeg i denne afsnit forsøgt at få en større forståelse for vores kommunikation, og hvordan vores kontekster og meningsskabelse er med til at forklare hvordan John og

⁷¹ Se bilag 18 - transskription af interview med funktionscheferne, s. 8

⁷² Se bilag 18 - transskriptions af interview med funktionscheferne, s. 2

funktionscheferne oplever vores samarbejde - afsnittet belyser også nogle ting som bør igangsættes, dette vil jeg uddybe senere i min analyse.

For at forstå deres oplevelse af samarbejdet, og hvad der bør igangsættes, vil jeg i næste afsnit gennemgå de tiltag, vi allerede har implementeret i vores hus.

2. 5 Hvilke tiltag er implementeret?

Ledergruppen, mine kollegaer, mig og John, har allerede implementeret flere tiltag for at styrke vores samarbejde. Som nævnt taler vi om samarbejde, vi har skabt nok tillid til, at vi nu diskutere og debattere problemstillinger på huset.

Christa italesætter hendes første periode her i huset, og uddyber hvordan tilliden er vokset med tiden:

*Citat: Christa: Men altså vis jeg sådan skal sige det, sådan hvad jeg kan huske tilbage, men så, jeg syntes allerede da jeg havde været her en måned, altså i slutningen af januar, jeg syntes jo allerede der jeg kunne mærke en eller anden form for forandring Det var som om der var noget, nogen spændinger eller et eller andet da jeg lige startede som på en eller anden måde forsvandt, men så stagnerede det sådan lidt henover foråret også var det faktisk fra sommeren af og resten af året, der gik det bare fremad. **Der var det som om at vi havde fået hul på bylden. Eller et eller andet, ifht hvordan skulle vi gøre. Med samarbejde og hvordan vi skulle forbedre samarbejdet - så jeg syntes kun det er vokset siden da.***

Det første tiltag, der er implementeret, er KPI'erne⁷³. De er nu husbaseret og ikke længere afdelingsbaseret, som tidligere. Dette tiltag er dog implementeret af kæden, ikke noget vi har indflydelse på.

Funktionscheferne italesætter selv dette:

Citat: "Rasmus: Så har det jo også hjulpet meget at de KPI'er jo er blevet hus bestemte ikk'

Christa: Jo for fanden - griner. Det er der slet ingen tvivl om øhh det var også det eneste rigtige at gøre. Ellers så modarbejder man jo hele formålet med hele det her samarbejde man har gået om snakket om, og nedbrydningen af siloerne ved at have KPI'erne på afdelingerne. "

⁷³ Key Point Indicators - Målpunkter fastsat af kæden, som ved opnåelse udbetaler bonus.

Overstående viser også at samarbejde ikke kun er noget vi vil styrke i vores hus, men noget kæden også gerne vil styrke. Dette understøtter igen Johns kontekst og hans udgangspunkt, som analyseret i foregående afsnit.

Som en del af vores 2018 mål⁷⁴, så var der udarbejdet nogle aktivitetsgrupper:

Aktivitetsgrupper.

• Gruppe 1: Claus, Hai og Mads.	Måneder:
• Gruppe 2: Ciano, Emil, Ulrich og Nikolaj.	• 1 = 2 + 6 + 10
• Gruppe 3: Christa, Michella, Mikkell.	• 2 = 1 + 5 + 9
• Gruppe 4: Jesper, Daniel 030 og Jeanett.	• 3 = 3 + 7 + 11
	• 4 = 4 + 8 + 12

Budget: max 5000,- pr måned, for begge aktiviteter.
Aktiviteter præsenteres senest 1 måned før, for resten af gruppen.

Overstående plan lyder simpel: 3-4 mennesker på tværs af huset går sammen og planlægger en salgsaktivitet 3 gange om året. Men det lykkedes ikke for os, og det skabte flere frustrationer end salgsaktiviteter.

I mit interview med John italesætter han selv at implementeringen af disse aktivitetsgrupper, og at han nok ikke havde ledergruppes accept eller forståelse:

Citat: *"John: Det har vi, det er også rykket os rigtig meget på. Jeg synes det var øh.... det egentlig med afsætning i den øvelse, jeg har fået Ulrik med ind, på den her med ledelse af, af generation y og z øh, fordi det der rent faktisk skete med den der aktivitetsgrupper øh mm, det var jo at, jeg sagde, at det skulle være sådan*

Jeanett: *Ja, det sagde du i 2017*

John: *Ja*

Jeanett: *At i 2018 skal det være sådan*

⁷⁴ Se bilag 20 - Vores hus mål 2018

John: Ja, og så inddelte jeg nogle grupper og sagde, det er sådan her det skal være. Og så må I finde på noget, og det lykkedes på ingen måde

Jeanett: Ja

John: Joh, sporadisk, øh mm, og så kommer Emil til mig og så siger han øh: "John prøv lige at hør. Vi har, jeg har sgu lige et forslag. Ku' vi ik', ikke gøre sådan her" øh, hvor han netop lavede øvelsen ved at han delte året op og folk valgte selv hvilke måneder og hvilke aktiviteter"

Derimod har vi, som John nævner, gået helt anderledes til delen med aktivitets grupper i 2019 - Vores slagtermester Emil gik til John og spurgte, om han måtte stå for aktivitetsdelen i 2019? Emil brugte sin erfaring og det han har med i rygsækken fra et andet varehus. Hans social kontekst (Weicks 2. karakteristika) gav ham en tro på at han kunne gøre det med aktivitetsgrupper til en positiv ting for os.

-I de første 3 måneder af 2019 har vi planlagt og udført flere aktiviteter end i hele 2018. -Accepten fra dem, som skal skabe mening i en arbejdsopgave, har stor betydning.

John havde bedt hele hans ledergruppe om at tage stilling til deres arbejdsopgaver, og hvornår de er på 100 %⁷⁵, på en række punkter: Butik, lager/Baglokaler, Drift, Personale, Planlægning, Opfølgning KPI, Egne punkter.

Det blev meget blandet taget i mod, og jeg tror, at flere udbad sig yderlige forklaring på hvad meningen med det var - i mit interview med John snakker han om, at han er i tvivl om, om ledergruppen ved, hvor god vores hverdag kan blive hvis vi bliver endnu bedre til at samarbejde:

Citat: "John: I, i øh i samarbejdet, men både få, få startet med at fortælle, at jeg har en drøm. En drøm om at vi på sigt når dertil, at man netop nedprioriterer egne behov, for at kunne øh, opprioritere de fælles behov... Og et behov, det er jo, det er jo både i, både i opgaver og øh, og, og egen tilfredsstillelse overfor egne områder, men at man rent faktisk sætter sig op og kigger op fra helikopteren og kigger ned og siger okay, er det, hvad er vigtigst

⁷⁵ Se bilag 21 - for den fulde liste: Vurdering 100 %

Jeanett: Må jeg spørge, sådan lige en indskudt sætning, om det så hænger noget sammen med, du har bedt os om at tage stilling til 100 % eller

John: Ja, det har det - at få dem til at tage stilling til deres egne opgaver, også måske se kollegaernes opgave i et andet lys."

Han beskriver, at dette er et skridt på vejen mod et bedre samarbejde, det er hans måde at hjælpe ledergruppen med at skabe mening i noget, der er ukendt (Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. and Obstfeld, D. (2005), s. 410).

Johns kontekst, hans selvfortælling (CMM, kap. 13, s. 246) at en leder i Salling Group er resultatorienteret, gør, at han allerede tænker længere end at dette tiltag, 100 % vurderingen, kan være med til at forventningsafstemme mellem ham og hans ledere.

I interviewet med funktionscheferne erfarede jeg, at de alle oplevede dette som en god måde for dem at forventningsafstemme:

Rasmus udtrykker det således: *"Jeg syntes at det har været rigtig godt, det der med at få afstemt, forventningsafstemt overfor John - det er det du mener ikke, det der med 100% ikk (Jeg nikker) og jeg synes da det har været fedt at få dialogen ikk. Jeg er måske lidt mere udfordret end jer andre, de uger hvor jeg har mine drenge og de uger hvor jeg levere. Så vi sådan bliver enige om, hvad er der styr på i den uge og hvad er der styr på i den uge, sådan noget ikke. Jeg syntes det har været ret godt det der med at, får det er jo en god måde at få en dialog omkring, ja forventningsafstemning, ja hvad er det der skal laves og man får talt samme sprog ikke Det er mange ting, når man sådan sidder og får skrevet ned."*⁷⁶

Christa melder ud, at hun havde misforstået opgaven, og troede det handlede om, at hun skulle beskrive: Hvornår er du tilfreds? Som nævnt i persongalleriet er Christa detaljeorienteret og præcis, også i hendes kommunikation. Det kan være denne sociale kontekst hun taler ud fra, når hun skal forstå en opgave, en liste med punkter, hun skal vurdere.

Claus havde forstået opgaven på samme måde som Rasmus, men med en større vægt på, hvad det er John forventer af ham: *"Det er jo netop det som er øvelsen et eller andet sted, der er jo at sige at 100 % vi tager en benhård vurdering af hvad skal der være for at være 100 % Så er vi så også nød ti at finde ud når, når vi har fundet 100% Hvad kan vi, i gåseøjne, slå os til tåls med? Altså hvad er*

⁷⁶ Se bilag 18 - transskription af interview med funktionscheferne, s. 3

acceptabel og hvad er meget acceptabel eller hvad fanden man nu siger. For det er netop os som du siger Rasmus, det der med forventning også, hvis vi går ud fra 100-skala og han går ud fra en anden 100-skala og hans 100 skala er langt højere, så skal vi måske være på 95% på vores skala, men det er 80% på hans skala. **Deeeet, der tror jeg måske sådan historisk set at vi er gået forbi hinanden.**”⁷⁷

Overstående kan fortolkes som ”SenseMaking” (Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. and Obstfeld, D. (2005), s. 410) - de skaber mening i det ukendte ud fra, hvad de kender.

Jeg havde før, inden denne opgaven, oplevet og forstået dette som misforståelser, men det kan i stedet være en mulighed for meningsskabelse.

Vurdering af 100 % er et skridt på vejen for Johns mål om et bedre samarbejde, et andet skridt er implementering af 5-i-8:

Citat: Jeanett: Vil du sætte nogle ord på det

John: Ja øh, men vi snakkede om hvordan, hvordan kan vi egentlig blive bedre til og, og øh og sige: ”Jeg har brug for hjælp, jeg kan godt hjælpe dig” øh mm, og der kom jeg med et øh, forslag at øh at man kunne jo mødes kl. fem minutter i 8 øh og så at der kommer en fra hver afdeling. Det behøver ikke at være chefen. Det er heller ikke sikkert, at jeg behøver øh mm og deltage, men at man sådan lige kommer med en status, hvor langt er jeg og har jeg i realiteten brug for hjælp. Øh. Tanken med at det skal være så tidligt, i forhold til vi jo faktisk har et møde kl. 10, det er at, at kl. 10 der øh, der er det ved at være overstået alt sammen. Tænk sig engang, hvis vi allerede inden da kunne sige, jamen fint, jeg sender lige, jeg kommer sgu lige over og hjælper dig. Eller jeg kommer over og hjælper dig, når vi er færdige med at være til møde. Jamen så, så kan det gi’ mere ro i den enkelte afdeling øh, og jeg tror også at vi kan blive, på den måde kan blive bedre til at samarbejde. Det første step bliver og være den der rækker ud og siger, jeg har faktisk brug for hjælp”⁷⁸

Da jeg interviewer John har 5-i-8 været i gang i en uge, hverken mere eller mindre - da jeg genhørte mit interview, kan jeg godt forstå vigtigheden i, at alle parter i en relation skal have tid til at skabe mening i en ny situation.

Funktionscheferne beskriver der oplevelse af 5-i-8 sådan her (da jeg interview dem havde det kørt i knap en måned):

⁷⁷ Se bilag 18 - transskription af interview med funktionscheferne, s. 3

⁷⁸ Se bilag 6 - transskription af interview med varehuschef, s. 14

Citat: *"Claus: Øhhhhh, altså de gange jeg har været med, der syntes jeg at det har været fint. Til lige at tage sådan en opstemning af morgen, hvem er her og hvem er her ikke, både på lederniveau, sådan hvem er her egentlig i dag, fordi det er nogen gange, så råber man bare go 'morgen ned igennem gangene i butikken, uden at man egentlig ser hvem der er her. Men også for lige at få en æhm, er det noget sygdom i en eller anden afdeling, eller f.eks. med Nonfooden den dag, eller Karen fortæller de har noget sygdom i bageren, men de er blevet dækket ind, så det er løst. -Det synes jeg fungerer rigtig fint*

Rasmus: *jeg syntes også, ja at man lige kan få luftet også hvis der er noget der lige skal rykkes om eller laves om.*

Claus: *Ja, eller en dag som i dag hvor der for en gangs skyld ikke lige er opdateret priser på brikker, så er det meget rart at man lige giver den melding der*

Christa: *Ja fra morgenstunden*"⁷⁹

Som jeg forstår det, så er det stadig i opstarten for dem, de skal vænne sig til den nye rutiner, de forsøger stadig at gøre det til en del af deres hverdag - og er altså ikke ligeså hurtig som John til at gøre det en del af deres rejse omkring samarbejde.

Som tidligere nævnt er et af de implementerede tiltag omkring vores samarbejde at skabe tillid og skabe et rum hvor vi tør snakke sammen om samarbejde og give feedback til hinanden:

John er klar over at dette "rum" er ikke noget der kan klares med et knips, og dette er en situation hvor han ikke har svaret selv på forhånd:

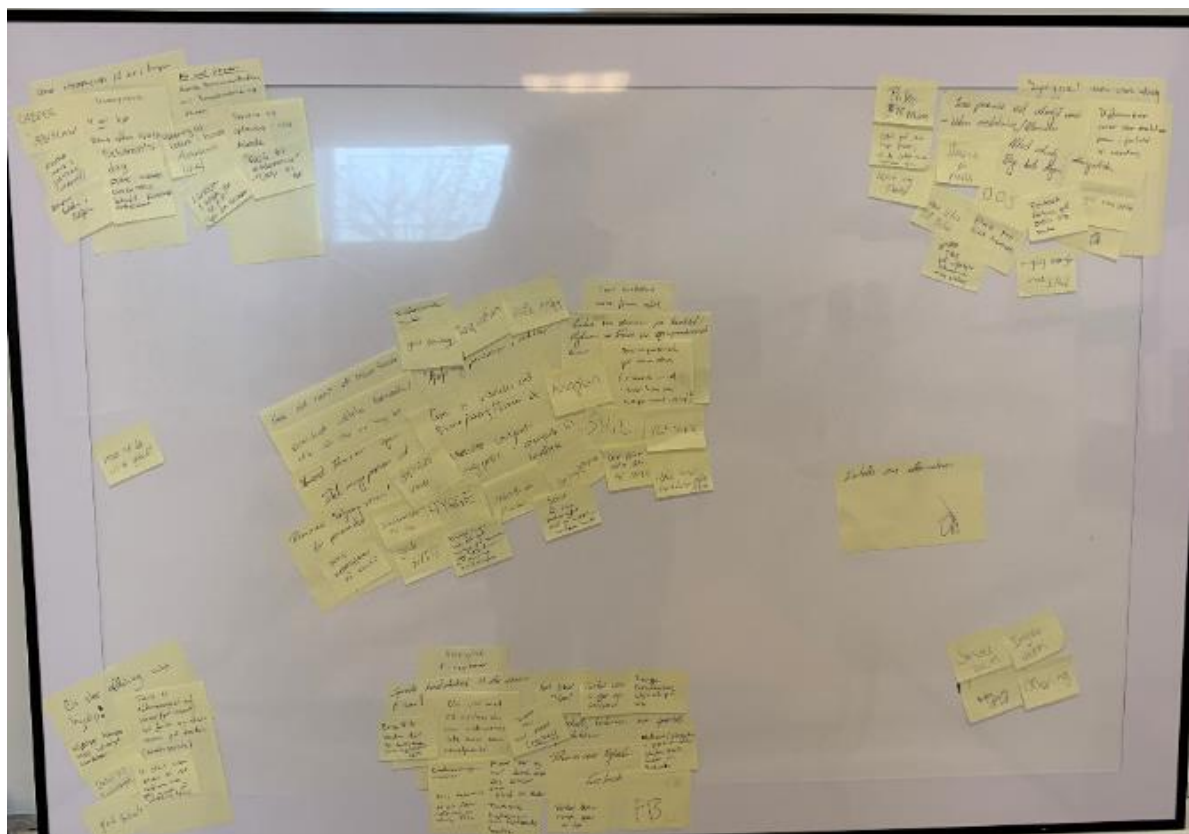
Citat: *"John: Det er en øh rigtig, rigtig stor rejse og jeg tror den er den bliver rigtig, rigtig svær (rømmer sig) fordi at man er bange for og, ikke bange men nervøs for og, og konfrontere øh mm, konfrontere sine kollegaer så længe vi ikke er helt trygge ved at konfrontere medarbejderne i dagligdagen så, så tror jeg det bliver øh, så tror jeg det bliver en, en lang og svær rejse men, men jeg er helt sikker på at ... at når først vi kommer i gang, sådan for alvor med det og hvordan vi skal gøre det, det ved jeg ikke, men det må vi løse, men, men hvordan vi skal gøre det, så tror jeg, det bliver godt for alle. Og så tror jeg, at når vi så først kommer i gang at, at folk kan se øh, se fordelene i det... øh mm, men der ligger også i det, at, at man skal også vænne sig til i ledergruppen at få feedbacken, at det du*

⁷⁹ Se bilag 18 - transskription af interview med funktionscheferne, s. 4

lavede i går øh, det kunne vi godt have gjort bedre på det her punkt, eller det der, det var sgu øh, det var sgu godt øh mm, og tage det som en konstruktiv i stedet for at tage det som et angreb”

Jeg tror, det er afgørende for vores succes at John ikke har svaret på forhånd, omkring hvordan vores tillid i ledergruppen kan udvides til at vi, naturligt, giver feedback. Jeg begrundet dette i min oplevelse med vores 2018 mål vs. Vores 2019 mål.

Af alle implementerede tiltag tror jeg, det der har gjort en stor forskel for os er, at vores mål 2019s metode, ikke er forudbestemt at John, men at hele ledergruppen har været med til at udarbejde den igennem vores fælles brainstorm⁸⁰:



⁸⁰ Se bilag 14 - flere billeder af brainstormen - også nogen tættere på.

I mit interview med John spørger jeg ind til, om grunden til vores udfordringer med vores 2018 mål kan hænge sammen med at han ikke havde den fulde accept hos hans ledergruppe:

Citat: *"John: Ja, som ledergruppe vi havde ikke den samme, det samme ejerskab overfor det og metoderne til at nå de KPIer vi nu har, havde i 2018.*

John er glad for de 2019 mål ledergruppen har udarbejdet, og at metoden til at lave dem ikke var hans:

Citat: *"John: Jo, men, men jeg synes faktisk at det var øh, det vil sige, de metoder der kom til at nå målene. Jeg vil sige målene, KPI målene var jo ligesom givet på forhånd og der var egentlig, synes jeg, en fin accept af de mål. Øh mm og i forhold til metoderne, synes jeg at det var øh, at det egentlig var, var øh interessant og overvære, eftersom jeg selv holdt mig utrolig meget, synes jeg selv, i baggrunden og egentlig bare hørte hvad der blev sagt. Men alligevel (rømmer sig) med lidt andre ord og alt muligt andet, synes jeg egentlig at vi, vi ramte sku egentlig meget godt det jeg egentlig også havde tænkt mig"*⁸¹

Han har også sikre sig, at vi har genbesøgt dem allerede i januar for at skabe en god start på året, og han vil gerne holde os til ilden med dem. I mit interview med John var det ledermødet endnu ikke blevet aflyst og vi talte om, hvordan vi kunne snakke om samarbejde:

Citat: *"John: Ja, men jeg havde egentlig lidt på mødet der den, den 27. jeg tror det bliver, hvis vi skal til at gennemgå målene*

Jeanett: Jeg er ikke sikker på, at de gider glo på dem igen

John: Gennemgå øh, den del og hvordan de gør, bliver det for meget. For det jeg jo egentlig havde i tankerne med, med samarbejdet. For det første få kortlagt hvad er deres syn på det nuværende samarbejde."

Og i stedet for at gennemgå målene endnu en gang ville han gerne have deres oplevelse af samarbejdet i ledergruppen.

Jeg har i min analyse gennemgået, hvorfor det er at samarbejde er vigtigt for ledergruppen, afklaret min egen rolle, gennemgået centrale ting ledergruppen har oplevet, undersøgt vores egen forståelse

⁸¹ Se bilag 6 - transskription af interview med varehuschefen, s. 7

i vores kommunikation, og i dette afsnit gennemgået, hvilke tiltag vi som ledergruppe har implementeret - dette ligger til grund for at analysere hvordan John og funktionscheferne oplever vores samarbejde i næste afsnit.

2.6 Hvordan oplever varehuschefen samarbejdet i ledergruppen?

Indledende i min analyse har jeg forsøgt at afdække, hvilken ting der er sket, og hvad der er implementeret i vores hus, som er med til at skabe en forståelse for hvordan John oplever samarbejdet i vores hus - hans forståelse af samarbejdet. Hvordan han skaber mening i vores samarbejde.

Tirsdag inden påske, d. 16/4-19, havde jeg en samtale, ude på rampen, med John. Bevæggrunden for denne var, at han oplevede en frustration, han var frustreret over "Hvorfor kan de ikke se det?"

Overstående beskriver Johns oplevelse af samarbejdet - hans målorienterethed skaber frustration for ham, når ledergruppen, ikke i samme tempo som ham, kan se nødvendigheden ligeså hurtigt som ham.

"Hvorfor kan de ikke se det?" - spørgsmålet omhandler ikke samarbejde specifikt, men det er det bagvedliggende. Han er frustreret over vores påskeomsætningstal "ikke er gode nok" - og vi har booket centertorvet, for at skabe mere salg. Han var utilfreds med vareudvalget og volumen på centertorvet.

Hans frustration er over, at de ikke lever op til hans forventninger. Som nævnt har han nedskrevet hans forventninger generelt: til ledergruppen, butikken, lukkeansvarlig og mødeforberedelse⁸².

Jeg snakkede med Christa og Sabine⁸³ om situationen, inden jeg havde snakket med John. Hun forklarede situationen omkring centertorvet, og min første indskydelse var: *"Alle kender Johns tårnhøje forventninger når vi har centertorvet, det er da bare dumt ikke at prioritere det"* - da jeg sagde det mente jeg det, men jeg har efterfølgende taget stilling til, om det nu også er tilfældet?

⁸² Se bilag 6 - for varehuschefens forventninger for samarbejde

⁸³ Sabine er Christa teamleder.

Som nævnt snakkede jeg efterfølgende med John omkring hans oplevelse og hans frustration:

”Hvorfor kan de ikke se det? - denne episode, denne empiri er ikke beskrevet i mit metodeafsnit, da denne situation opstod, men er så beskrivende for Johns oplevelse af ledergruppens samarbejde.

Christa har før beskrevet en varehuschef som en kaptajn på en supertanker: Kaptajnen skal forrest og sætte retningen for den. En supertanker beskriver et varehus godt, da denne ikke bare lige er at vende, som en jolle f.eks. Den består også af en masse enheder, der hver især står for en masse opgaver, men som sammen sikre sig at denne ikke ”synker”. Kaptajnen kan ikke gå rundt nede på dækket, særlig længe, for så mister vi kursen, ligesom han heller ikke må være så fremadseende, at han ender i en jolle for sig selv ude foran stavnen - for så render alle folkene på supertankeren hovedløst rundt, og vi mister kursen.

Jeg brugte overstående eksempel til John: Du skal have dine folk med, det er ligesom sidste forår, jeg brugte eksemplet fra vores interview, hvor han retrospektivt (Weicks 2. karakteristika) skabte mening i, hvordan hans ledergruppe oplevede situationen.

Citat: *”John: Da vi satte et nyt, et nyt mål måske, eller i hvert fald et noget mere realistisk, øh mm, så tror jeg egentlig at, at min ageren, sådan set på den lange bane, med ikke at være alt for hård øh, tror jeg et eller andet sted faktisk har, har gavnet samarbejdet i den nuværende gruppe”*⁸⁴

Jeg brugte også eksemplet med vores 2019 mål, at han ved forrige år, ikke havde fået deres ægte accept, men at de bare fulgte ham, og det var anderledes ved sidste målsætning, han har selv beskrevet det sådan her:

Citat: *”John: Jo, men, men jeg synes faktisk at det var øh, det vil sige, de metoder der kom til at nå målene. Jeg vil sige målene, KPI målene var jo ligesom givet på forhånd og der var egentlig, synes jeg, en fin accept af de mål. Øh mm og i forhold til metoderne, synes jeg at det var øh, at det egentlig var, var øh interessant og overvære, eftersom jeg selv holdt mig utrolig meget, synes jeg selv, i baggrunden og egentlig bare hørte hvad der blev sagt. Men alligevel (rømmer sig) med lidt andre ord og alt muligt andet, synes jeg egentlig at vi, vi ramte sgu egentlig meget godt det jeg egentlig også havde tænkt mig”*⁸⁵

⁸⁴ Se bilag 6 - Transskription af interview med John, s. 6

⁸⁵ Se bilag 6 - Transskription af interview med John, s. 7

Han oplevede, ved at give plads, og ikke selv påvirke forløbet, at ledergruppen endte med mål som stemmer overens med hans egne: *Men alligevel (rømmer sig) med lidt andre ord og alt muligt andet, synes jeg egentlig at vi, vi ramte sku egentlig meget godt det jeg egentlig også havde tænkt mig*”

Så da jeg sagde at ”alle kender Johns tårnhøje forventninger”, tog jeg så forgivet, at de selv havde givet accepten ved beslutningen om pladsen på centertorvet.

Min egen selvfortælling, konteksten (CMM, kap. 13, s. 246) og det jeg taler ud fra, gør at jeg tager for givet at andre i ledergruppen forstår det samme.

For at støtte John igennem hans frustration forsøgte jeg at italesætte, at han skal have hele super-tankeren med, han må ikke igangsætte flere ting, så hopper han ud i jollen og hans folk kan ikke holde kursen. At hans utålmodighed ikke må overskygge hans nye tillærte viden om ledergruppen, at når han har deres accept, så skal han nok komme i mål.

Jeg tror at John mener at alle havde givet deres accept omkring forventningerne til torvet, men retrospektivt tror jeg ikke at han havde taget dem med på rejsen omkring ”hvorfor”. Jeg tror heller ikke de nåede at forstå hvorfor han var så frustreret over torvet inden han havde bedt dem tømme det.

Hans utålmodighed kan skabe frustration for ham, da hans kontekst (CMM, kap. 13, s. 247) er en anden end ledergruppens.

John tager ikke for givet, at hans oplevelse af samarbejdet i ledergruppen ikke er den sammen som deres, han er nysgerrig: *”Men jeg tror vi skal starte med at ha’ afdækket ... hvad, hvad de ser.”*⁸⁶ hans nysgerrighed udtrykkes flere gange: *”Tankerne med, med samarbejdet. For det første få kortlagt hvad er deres syn på det nuværende samarbejde. Og synes de i realiteten, at det er godt nok.”* - men hans egen kontekst omkring hvad det er han gerne vil opnå med samarbejde, skinner igennem.

Hans resultatorienterethed, hans kontekst, den sociale forståelse (Weicks 4. karakteristika) og hans talehandling (CMM, kap. 13, side 246) skinner igennem, når han italesætter den rejse, han gerne vil have samarbejdet i ledergruppen ud på: *”Så og få billede af at sige, hvad kan vi egentlig nå, ved at*

⁸⁶ Se bilag 6 - Transskription af interview med John, s. 18

*samarbejde endnu mere øh mm og få dem, få ledergruppen og at indse at, at vi faktisk ikke er i mål øh, men at de rent faktisk skal nå meget længere.*⁸⁷

John beskriver en episode, der styrkede vores samarbejde:

Citat: "John: Ja, nå budgettet for omsætningen. Da vi satte et nyt, et nyt mål måske, eller i hvert fald et noget mere realistisk, øh mm, så tror jeg egentlig at, at min ageren, sådan set på den lange bane, med ikke at være alt for hård øh, tror jeg et eller andet sted faktisk har, har gavnet samarbejdet i den nuværende gruppe.

Jeanett: Ja?

John, Øh, fordi der ligesom blev et, et, et pusterum. Og det tror jeg har gavnet huset som helhed, at, at der ikke har, altså der har været det her pusterum. Ikke kun ledergruppen men hele huset, at, at der har været pusterum og ok, det er ok, det er egentlig godt nok det vi gør."

Overstående beskriver, hvordan John skabte forståelse i det at have et barometer, som ikke levede op til hans egen forventning, sammenholdt med hvad han troede at ledergruppen forventede af ham (Weicks 4. karakteristika) – at dette styrkede vores samarbejde kan have en positiv indflydelse på hans ageren fremadrettet, at han retrospektivt (Weicks 2. karakteristika) har fået en ny forståelse for at have hans ledergruppe med sig.

Konkluderende omkring, hvordan John oplever vores samarbejde, så syntes han, at det er godt. Men han mener også at det kan blive bedre, meget bedre.

2.7 Hvordan oplever funktionscheferne samarbejdet i ledergruppen?

Indledende i min analyse har jeg forsøgt afdække, hvilke ting der er sket, og hvad der er implementeret i vores hus, som er med til at skabe en forståelse for, hvordan John oplever samarbejdet i vores hus, og nu vil jeg forsøge at skabe en forståelse for, hvordan funktionscheferne, Christa, Claus og Rasmus, oplever det - deres forståelse af samarbejdet. Hvordan de skaber mening i vores samarbejde?

⁸⁷ Se bilag 6 - Transskription af interview med John, s. 13

Claus har en meget lige på tilgang til hvad det er samarbejde er: *"Altså som jeg ser det er samarbejde, det er jo et spørgsmål om at vi hjælper hinanden, nu er du jo meget drift kan man sige, men også på tværs af afdelingerne, sådan at vi får den der samlede enhed i butikken som vi gerne vil. Samarbejde for mig er at man er så stor at man kan se at der måske er en anden afdeling som har brug for hjælp -2 hænder man selv har. Det er det brede spektre inden for samarbejde."*⁸⁸

Hans kontekst, hans selvfortælling, han socialisering (CMM, kap. 13, s. 246 og Weicks 4. karakteristika) er det han taler ud fra, er det der skaber hans forståelse af samarbejde: At man hjælper hinanden.

- Christa er enig: *"Så det er det der med at se det store billede, i stedet for at isolere sig i sin enhed."*⁸⁹

Dog er hendes, og Claus' selvfortælling farvet af deres kultur, den sociale forventning om at en funktionschef ser mere end sit eget (Weicks 4. karakteristika).

Rasmus siger det samme, han beskriver også det at se ud over sit eget, han har samme forventning til sig selv – og mener omverden også har den forventning (Weicks 4. karakteristika):

Citat: Rasmus: *"Det er også det der med at tænke huset som en enhed, at man ikke kun tænker i sin egen lille andedam. Øhh det er også det med samarbejde, men også det med at man kan tænke større, altså at vi kan lave nogle oplæg sammen."*

Derudover er han også drevet af salget, at samarbejdet skal opnå noget. Hans personlighedsprofil⁹⁰ og hans kultur (CMM, kap. 13, s. 246) gør, at hans meningsskabelse retrospektivt (Weicks 2. karakteristika) i samarbejde er resultatorienteret, meget ligesom Johns.

Funktionscheferne taler mere om tillid, end John gør, Christa italesætter det:

Citat: Christa: *"Ja, men der er der jo også, hvad skal man sige, samarbejdet er afhængigt af at man har så meget tiltro til hinanden at man tør sige at man har brug for hjælp. Øhh man skal måske, det er fint nok at vi kommer og opdager det, men man skal også have så meget tillid at man kan sige: Jeg er på røven i dag og har brug for hjælp., Så der går samarbejdet begge veje, så jeg tror at det er rigtig rigtig meget præget af tillid."*⁹¹

⁸⁸ Se bilag 18 - Transskription af interview med funktionscheferne, s. 1

⁸⁹ Se bilag 18 - Transskription af interview med funktionscheferne, s. 1

⁹⁰ Se bilag 23 – Udvalgte PI profiler i ledergruppen

⁹¹ Se bilag 18 – Transskription af interview med funktionscheferne, s. 2

At samarbejde også er at turde spørge efter hjælp. Dette kan både være, fordi det er sådan de retrospektivt forstå samarbejde, det kan også være, fordi det er de tror er forventet af dem (Weicks 2. og 4. karakteristika).

Selvom de er tre individer, er de også funktionschefer, som har deres kultur og selvfortælling (CMM, kap. 13, s. 246) til fælles: Man skal selv spørge om hjælp, man kan ikke forvente, at omverden ser man er bagud.

Men de ved også godt, at der skal være tillid i ledergruppen før end man kan forvente at alle tør spørge om hjælp.

John er resultatorienteret, og der er de klar over, Claus italesætter dette:

Citat: "Claus: Jeg syntes faktisk at det er mega svært fordi, det er jo sådan en vurdering af... Igen hvad er det for en forventning, hvad er målet med samarbejde? Altså hvor skal vi ende henne? Og det kan jo både være individuelt, men det kan jo også være i forhold til John har af tænker om hvor vi skal være henne."

Rasmus beskriver det ud fra et perspektiv om at se det større billede:

*Citat: Rasmus: Ja, også skal man jo igen tænke det den der oplevelse for kunderne, hvis vi kan lave noget større for kunderne, der giver en større oplevelse ikke, et eks. Er at du kører kassen ikke (Christa) og der er kø og jeg tænker: det gider jeg ikke hjælpe med - det går jo ud over mig selv. Hvis der er kø oppe i kassen, fordi det er jo det kunderne oplever. Så finder de bare et andet sted at handle. Så derfor er man jo interesseret i, det skal man jo se og være interesseret i, eller hjælpe hvis der er et eller andet, en sygdommelding eller noget, så noget så man hjælper - som jeg sagde før, at man ikke kun svømmer rundt i sin egen lille andedam. Men se det større perspektiv. Jeg kan jo have nok så meget styr på nonfooden, men hvis der så det skrider på det der sygdommeldinger, eller der sker et eller andet. At mælken ikke står klar til kunderne, det går også ud over en selv."*⁹²

I mit persongalleri beskriver jeg Rasmus kort, at han har en ambition om at blive varehuschef. Derfor beskriver dette citat, hvad han mener, hans omverden kræver af ham (Weicks 4. karakteristika), han er også resultatorienteret. Og han ved godt, hvad det er John også kræver af samarbejde.

⁹² Se bilag 18 – Transskription af interview med funktionscheferne, s. 2

Men alle funktionscheferne beskriver vores samarbejde positivt, Rasmus som nyest i ledergruppen beskriver det sådan her:

*Citat: "Rasmus: Nu er jeg jo den der er seneste ankommet til huset, og jeg kommer fra et hus hvor vi var rigtig gode til at samarbejde, hvor vi kørte som en enhed. Og det må jeg sige, det syntes jeg også at i gør her. Ift. hvad man hører andre steder, hvor folk bare går og tænker i sin egen lille box"*⁹³

Under interviewet, som var eksplorativt over emne samarbejde, begyndte funktionscheferne selv at snakke om løn.

Jeg havde ikke selv tænkt på, at dette kan være et af de parametre, som kan være en hæmsko for samarbejde.

Løn er et følsomt emne på sin vis, da vi har budgetter vi skal holde. Vi har en dynamisk lønprocent, den følger vores salg. Højere omsætning = flere lønkroner.

Som nævnt i afsnittet før, så var det en positiv oplevelse for John, at han sammen med sin ledergruppe satte et nyt mål for omsætningen.

Funktionscheferne har oplevet episoden, forgreningspunkt, med samme positivitet, men uden viden om Johns forventninger til sig selv.

Alle tre funktionschefer beskriver, at det gav ro og overskud, at de nu var i stand til at nå deres mål:

Citat: "Christa: Mmm, jeg tror også meget at det jeg snakkede om i foråret sidste år, der da vi, alt det der med salgsbudgetterne, var sat så højt som de var. Det gav, det skyggede rigtig meget sidste år, at vi hele tiden snakkede løn og salgsbudgetter og sådan nogen ting. Det gjorde vi rigtig meget i marts april måned

Claus: Ja, lige præcis der hvor den begyndte at ramle ikke, altså der hvor vi blev ramt af virkeligheden

Christa: Ja lige præcis, det tror jeg overskyggede lidt

Claus: Det tror jeg at du har ret i.

Christa: Men så var det ligesom at så ramte vi maj, juni så begyndte vi at nå vores salgstal og det giver bare en helt anden frihed i huset, når man

⁹³ Se bilag 18 - Transskription af interview med funktionscheferne, s. 2

Rasmus: Ja det giver ro på

*Christa: Det gør det nemlig. Så der havde vi sådan, ja der havde vi mere ro på. Vi havde mere mulighed for at holde øje med hinanden.*⁹⁴

De uddyber efterfølgende, hvorfor det er at det med lønnen kan være svært, når man skal prioritere samarbejde:

Citat: "Rasmus: Det er lidt der med at man, kan sige det der, blandt andet lønnen, Det ved jeg ikke, jeg kan jo kun tale på egne veje. Det der med lønnen, det kan hurtigt blive en hæmsko for samarbejdet

Christa: Ja

Claus: Ja"

De beskriver, at det er en hårfin grænse, ledelsesmæssigt for John, hvor meget fokus der skal være på lønnen:

Citat: "Rasmus: Det der med at der hele tiden er fokus på lønnen og nu skal vi passe på og alt det her. For så kan man måske godt holde sig en lille smule tilbage fra samarbejdet

Claus: ja - det kan det da

Rasmus: Uhh jeg har det her jeg skal spare og jeg har det her jeg skal nå og nu skal vi høre på det med lønnen igen, også skal jeg igen kigge på lønnen og lige regne igen. I hvert fald for mig, jeg synes godt at det kan trække nogle ressourcer - det der med at der er fokus på lønnen hele tiden."

Eller mere at det er svært at bibeholde overskuddet til forsat at holde fokus på samarbejde, og ikke falde tilbage i dårlige vaner om kun at kigge på sin egen enhed.

De italesætter selv at gennemsækelighed skaber tillid, og styrker samarbejdet:

Citat: "Rasmus: Jamen der tænker jeg det er det med information - at man får informationen, hvad er det egentlig der sker i egentlig i afdelingernes og deres løn

Christa: Ja jeg tror det ville være meget værre hvis afdelingerne ikke fik noget af vide om situationerne - at der bliver sagt, de bonner over og der er en plan for hvordan de kommer i hus - det har vi brug for at vide - for at de tanker ikke skal opstå

⁹⁴ Se bilag 18 - Transskription af interview med funktionscheferne, s. 9

Rasmus og Claus nikker og siger mmm ”

Konkluderende vil jeg beskrive, at funktionschefernes oplevelse af vores samarbejde i ledergruppen er godt – de er glade for, hvor langt vi er kommet, og den tillid vi har skabt i ledergruppen.

Deres oplevelse er, at vores samarbejde er en rejse vi er på. De har ikke samme behov for at nå et evt. mål, som John giver udtryk for, men nærmere at befinde sig i processen.

2. 8 Hvad bør igangsættes?

Min problemformulering lyder: *Hvordan er samarbejdet oplevet i ledergruppen, i føtex Ballerup Centret, og hvis muligt, hvordan kan samarbejdet styrkes?*

Jeg har i analysen, indtil nu, brugt tid på at forstå, hvordan varehuschefen og funktionscheferne oplever samarbejdet. Hvad der i vores hus er sket af ting allerede, for at styrke vores samarbejde, for at skabe en forståelse for hvordan samarbejdet opleves. For at forstå, hvilke handlemuligheder og ledelsesanbefalingen, jeg vil aflevere til min varehuschef og ledergruppen, må jeg analysere på, hvad der bør igangsættes.

Min første umiddelbare tanker er: Ro på John! Vi har igangsat så mange ting: 100 %, 5-i-8, aktivitetsgrupper, 2019 mål, vindervarer⁹⁵, butiksvurdering⁹⁶.

For at bevare den tillid, vi har oparbejdet i ledergruppen, mener jeg, at vi må betragte os selv som en organisation på ”kanten af kaos” (Stacey, R., s. 231)

Vores mønstre, vores hverdag kan beskrives og forstås bedre, hvis vi alle er involverede deltagere (Stacey, R., s. 324, tabel 12.3).

Som involverede deltager kan vi have en forventningsafstemning, og dermed skabe mening i vores hverdag, vores ”flux”, vores kaos (Weick, K., s. 411).

⁹⁵ Vindervarer gennemgås hver fredag, John beder enhederne fortælle hvilke vare de forventer, og hvorfor kommer i top-25 på huset på omsætningen

⁹⁶ Hver mandag har John bedt enhederne gennemgå deres butik, avisen og deres prioriteringer. Det der er aktuelt til weekenden, er måske ikke aktuelt i hverdagen. Tiltaget er lavet for at skabe dynamik i vores butik og sikre flotte gavle,

Johns personlighedsprofil er, som nævnt ADM⁹⁷, resultatorienteret. Hans selvfortælling (CMM, kap. 13, s. 246), som varehuschef, er også den del, der er med til, at han socialt (Weicks 4. karakteristika) mener, at hans omverden forventer, at han er resultatorienteret.

For at John kan komme i mål, kan han have gavn af, hvordan "Negativ formåen" (Bonnerup, B. & Hasselager, A. (2008), s. 119, 120) kan hjælpe ham med at "udholde og forblive i tvivl, udholde ikke at vide, hvad der er det rigtige at gøre og udholde ikke at handle (Bonnerup, B. & Hasselager, A. (2008), s. 119).

Ledergruppen er også resultatorienteret. Vi har alle aktivt taget et valg, i vores liv, i vores karrierer, om at vi vil være en del af en ledergruppe. Jeg bruger denne antagelse da, som beskrevet tidligere (s. 39), vi er ansat i et firma med: Vinderkultur⁹⁸.

Funktionscheferne giver alle udtryk for, at de gerne vil nå deres mål, deres resultatorienterethed kommer til udtryk under interviewet:

Christa siger: *"Ja og det skal man jo tænke ind, så noget som målene for i år, er jo at vi ingen kø skal have. Og det mål ligger under salg, fordi det påvirker jo salget. Min afdelinger sælger jo ikke "mine" varer i kassen, men hele huset. Så for at tænke på huset, at vi skal have det bedste salg på huset."*

Claus siger: *"Vi sætter os et andet mål og det er det vi går benhårdt efter også tilretter vi de andre KPI'er efter den nye omsætning".*

Og Rasmus siger: *"Men øhm, jeg vil så også sige det der med den der - jeg vil jo helst gå hjem og være på 100 % hver dag."*

Jeg analyserede, at som involverede deltagere, kan vi forventningsafstemme, og dermed skabe mening i vores hverdag, vores "flux", vores kaos (Weick, K., s. 411).

Da funktionscheferne beskrev deres oplevelse af 100 % øvelsen var hovedtemaet for dem, at de så dette som en mulighed for at forventningsafstemme med John.

En forventningsafstemning mellem John og ledergruppen omkring hans mål og deres behov for at have tiden til at udføre tiltag, kan afhjælpe frustrationer.

⁹⁷ Se bilag 23 - Udvalgte PI profiler i ledergruppen

⁹⁸ Se bilag 24 - Strategi hus i føtex

En lederkompetence, som negativ formåen, kan styrke John, når han er utålmodig. Vores organisation, vores hus, og vores hverdag er fyldt med usikkerhed (Bonnerup, B. & Hasselager, A. (2008), s. 119). John påvirkes især af hans utålmodighed, når der er usikkerhed omkring vores omsætning.

Han udtrykker den usikkerhed igennem: "Hvorfor kan de ikke se det?"⁹⁹

John besidder de traditionelle lederkompetencer: beslutningskraft og handleevne - positiv formåen (Bonnerup, B. & Hasselager, A. (2008), s. 119).

For at skabe mening i kaos og usikkerheden, om omsætningen, så handler han. Han igangsætter tiltag, der kan gavne omsætningen, det vil sige at han lægger en plan. Hans utålmodighed påvirker dog hans ledergruppe, da de skal bruge længere tid på at "være i kaosset" før de kan skabe samme forståelse.

Dette skyldes til dels, at de er den modtagende del - de skal forstå opgaven, igennem at skabe mening i kaosset (Weick, K., s. 411). Men de er også den udførerende del, de skal sikre videreformidling og igangsættelsen af tiltagende.

Jeg mener, at det er her, at vi, ledergruppen, har brug for forventningsafstemning; at Johns negative formåen skal kunne rumme at udholde og arbejde i usikkerhed (Bonnerup, B. & Hasselager, A. (2008), s. 120).

Stacey beskriver det ligeledes: at ledere er deltagere i komplekse responsive processer, engageret i at finde ud, af hvad de laver nu, og hvad næste skridt skal være (Stacey, R., s. 6).

For at blive i samme metafor som tidligere i opgaven: For at supertankeren tager den kurs John sætter, skal han acceptere usikkerheden, og ikke handle på den.

Jeg har observeret, at John arbejder med sin utålmodighed, og at han får større succes med sine tiltag, hvis han får en ægte accept fra ledergruppen. Han har selv mange gode løsninger, men hvis ledergruppen ikke selv er med til at udarbejde metoden for deres mål, så lykkes vi ikke.

At få accepten fra ledergruppen kan ske igennem negativ formåen, det vil sige at han giver plads til vores usikkerhed, og give tid til at vi kan handle i processen (Bonnerup, B. & Hasselager, A. (2008), s. 120).

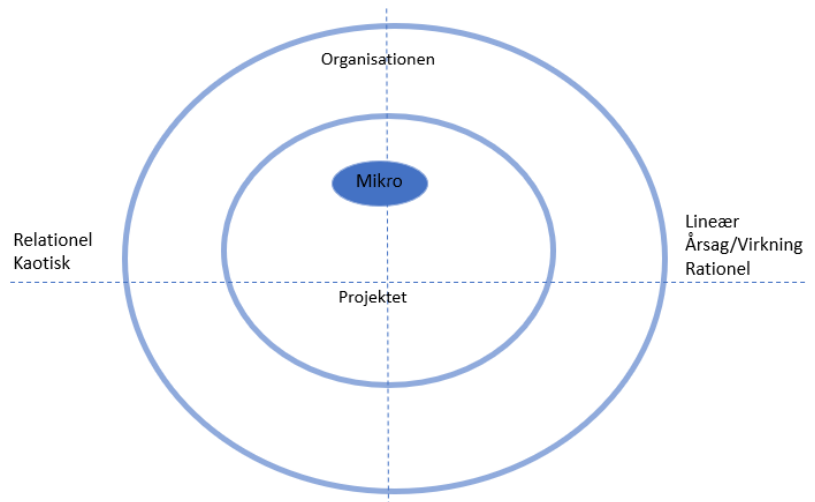
⁹⁹ John udtrykte dette på rampen tirsdag d. 16/4-19

En del af min rejse til at blive en reflekterende praktiker består i at træde ud af den trygge rationelle tankegang og udvide min horisont til at inkludere den relationelle tilgang.

Som en hjælp på specialiseringsfaget (Modul 3) projektledelse, igangsatte vores undervisere en pensumopsummering, de bad os lave et mind-map. se tegning 1:

Min forståelse for pensum blev hjulpet i gang af denne simple tilgang: At placere teoretikerne i forhold til hvad de siger noget om, og hvilket udgangspunkt de siger det fra.

Weick, for eksempel, fokuserer på relationer, de løst koblet forhold i en organisation, og vores til- og fravalg. Hvordan vi kan skabe kaos i det vi først ikke kan se som et mønster. (Weick, K., s. 411)

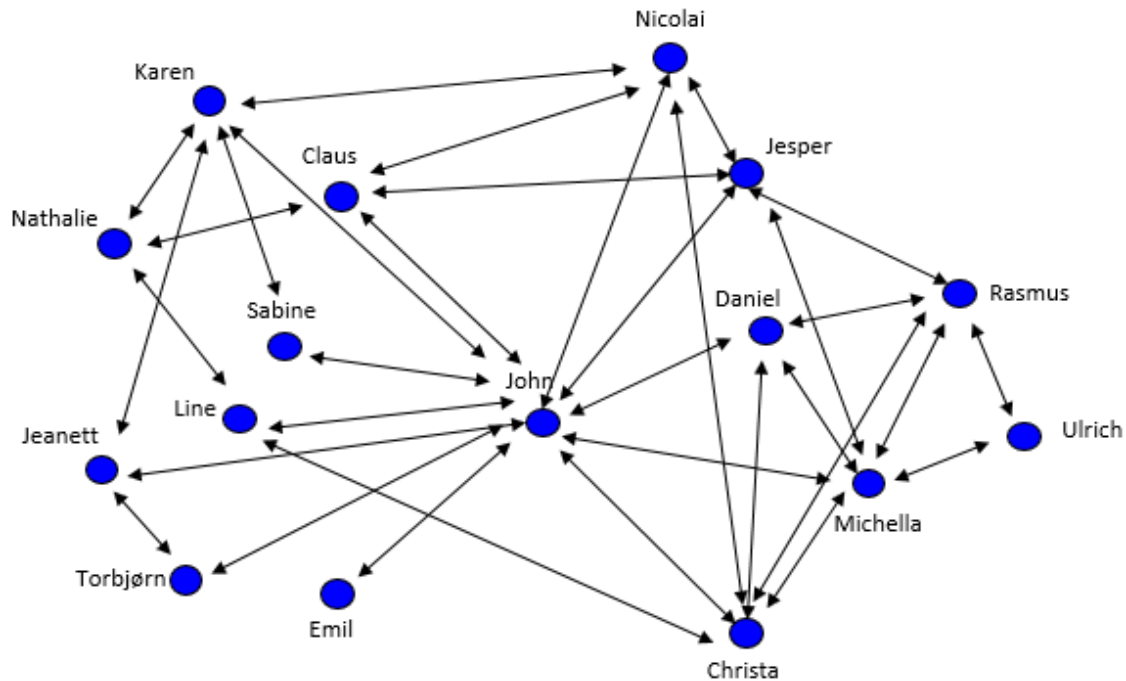


Verden er ikke sort/hvid, og det behøver min forståelse af den heller ikke at være. Men overstående simple tilgang var en del af min rejse, den udvidede min horisont blandt andet når jeg beskuede min egen organisation:

En skala¹⁰⁰, hvor organisationsdiagrammet er en måde at anskue min organisation på, det vil sige min ledergruppe. Men hvis jeg bevæger mig til venstre på skalaen, åbner jeg op for ny indsigt, og har derfor udvidet min horisont. En ny måde at anskue vores organisation på.

¹⁰⁰ Se tegning 1, skalaen bevæger sig mellem det rationelle og kaos.

For at vores ledergruppe kan forsætte vores rejse, med den skabte tillid, kan vi forsøge at visualisere¹⁰¹ vores organisation på baggrund af vores relationer med hinanden:



For at forstå samspillet i vores ledergruppe, kan man kigge på vores relationer med hinanden. Samspillet består og påvirkes af identitet, intention, diversitet, magt, skyggetemaer, utryghed/angst (Stacey R. 2011, på dansk opsummeret i undervisningen, se bilag 26 for PowerPoint).

Ligesom vi også er påvirket af vores omverden. Men hvis vi betragter Complex Responsive Processes (CRP), som beskriver at en leder er deltagende - Kaptajnen i fronten, som inddrager hans ledergruppe, engageret i, hvad de laver nu, og hvad næste skridt skal være. Han skal håndtere paradokserne i vores kaos.

Jeg mener så at vores tillid forsat kan vokse, hvis vi forsætter vores italesættelse af samarbejdet og herigennem opnå større tillid.

¹⁰¹ Tegning er med inspiration fra PowerPoint fra undervisningen d. 3/2-18, Stacey 2011, PP-dias 12

3.0 Handlemuligheder

Min ledelse anbefaling, og de handlemuligheder jeg ser på baggrund af min analyse og med udgangspunkt i min problemformulering: *Hvordan er samarbejdet oplevet i ledergruppen, i føtex Balle-rup Centret, og hvis muligt, hvordan kan samarbejdet styrkes?*

Når jeg læser min opgave igennem, italesætter jeg Johns resultatorienterethed, hans utålmodighed. Jeg har observeret, at mine noter skrevet til dette afsnit, handlemuligheder, alle startede med John er, John kan osv.

Men denne opgave tager ikke udgangspunkt i John, men i min nysgerrighed på hvordan **ledergruppen** oplever vores samarbejde.

Derfor tager min ledelses anbefaling, og handlemuligheder også udgangspunkt i hvad vi, i ledergruppen kan gøre for at styrke vores samarbejde.

Vi kan forsætte vores italesættelse af samarbejdet!

Når vi, i ledergruppen, italesætter ting, så rykker vi os.

Vi skaber mening i vores kaos, vores hverdag. Vi forstår, og derigennem skaber vi handling.

For at denne italesættelse skal forsætte anbefaler jeg, at John skal være en katalysator, igennem negativ formåen; se afsnit: 2.7 Hvad bør igangsættes, s. 60.

Helt konkret anbefaler jeg et punkt på dagsorden, *samarbejde*, ved vores månedlige ledermøder.

Herigennem kan vi forsat italesætte den proces vi er i, og styrke vores tillid. For at styrke vores samarbejde i ledergruppen. Samt skabe en enighed omkring hvordan processen, at nå vores mål skal foregå.

4.0 Konklusion

Er jeg blevet en reflekterende praktiker? Og har jeg besvaret min problemformulering: *Hvordan er samarbejdet oplevet i ledergruppen, i føtex Ballerup Centret, og hvis muligt, hvordan kan samarbejdet styrkes?*

Denne opgave, dette afgangsprøje du nu har læst næsten til ende, er en del af den rejse jeg har været på, for at blive en reflekterende praktiker.

Jeg startede med at præsentere dig for min problemformulering, dernæst hvorfor det er, jeg mener samarbejde er vigtigt. Hvorfor ledergruppen mener samarbejde er vigtigt: Vores hverdag og eksistensgrundlag, er afhængig af omverden; Vores kunder og deres indkøbsoplevelse. De oplever, ubevidst, når vi ikke samarbejder.

Opgaven tog udgangspunkt i min nysgerrighed for vores samarbejde i ledergruppen, for at få en forståelse for vores oplevelse af samarbejdet. Min nysgerrighed er ikke blevet stillet, idet jeg stadig mener der er så meget mere at undersøge, især det at italesætte samarbejdet - En ny diskurs? Jeg vil uddybe i mit perspektiveringsafsnit.

Hele denne opgave har taget udgangspunkt i min nye metodiske viden: Look, Think, Act. Denne interaktions spiral er gennemgående i den rejse, jeg har været på - hver gang jeg har fået ny viden, har jeg genbesøgt min empiri, mit teorivalg, og min analyse. Min opgave har fået en anden dybde, fordi jeg ikke har stået med løsningen på forhånd til et opfundet problem. Jeg har været nysgerrig på vores samarbejde, og har ladet ny viden emergere på baggrund af denne nysgerrighed.

Valget af teoretikere jeg har brugt til at forstå og analysere på ledergruppens oplevelsen af samarbejdet, har understøttet min metodiske tilgang - jeg har forsøgt at skabe mening i kaos uden at lade min egen holdning styre.

Analysen har givet mig en stor indsigt og ny viden omkring, hvordan vi oplever samarbejdet i ledergruppen. Hvad jeg før så som misforståelser, ser jeg nu som mulighed for meningsskabelse. Når vi i ledergruppen italesætter og diskutere ting, så rykker vi os.

Jeg har observeret, at funktionscheferne bruger ordet tillid 6 gange, mens John ikke bruger ordet. Modsat bruger John ordet mål 44 gange, og funktionscheferne kun 12 gange¹⁰². Denne viden understøtter, at vi som ledergruppe forsat skal italesætte samarbejde, vores forståelse og vores kontekst. Handlemulighederne, min ledelsesanbefaling, tager udgangspunkt i min analyse, og min nye viden omkring en ny diskurs.

Jeg var meget nysgerrig på vores samarbejde i ledergruppen, hvordan denne opleves af mine kollegaer og deres forståelse af vores samarbejde og hvordan, hvis muligt, vi kan styrke det.

Konkluderende er hele ledergruppen enige om at vores samarbejde er godt, og at det kan blive bedre. Men her stopper enigheden; funktionscheferne og varehuschefen er ikke enige omkring processen for at opnå vores fastsatte mål.

Opsummerende har denne opgave bragt ny viden, ny indsigt, ny forståelse og mere nysgerrighed.

5.0 Refleksion

Min største refleksion er: Hvor meget jeg lærer, når jeg ikke selv sætter dagsorden. Dog kom denne viden allerede til mig under mini-projektet i efteråret '18.

For mig var det mindblowing at åbne døren ind til Action Research - at gentagne gange genbesøge min empiri, mine valg, - at finde ud af, at hvis jeg spørger åbent ind, uden min egen dagsorden, og lytter, så får jeg svar på mere.

Og allerede nu kan jeg reflektere over et valg taget tidligt i processen, nemlig at følge min egen nysgerrighed for samarbejde, i stedet for at spørge endnu mere åbent.

Det har konsekvenser at vælge et emne, for hvad overser jeg, hvad høre jeg ikke om?

Modsat er dette et afgangprojekt, og slut produktet skal være en analyse, der besvarer min problemformulering.

Rationelle Jeanett er tryk ved min beslutning om at basere denne opgave på min nysgerrighed, for rent subjektivt "er det lysten, der driver værket".

¹⁰² Brugt funktionen "Søg" i word.

Jeg har også gjort mig gentagende tanker omkring, at min empiriindsamling skulle være eksplorativ. Jeg skulle forsøge at få deres ord for deres oplevelse af samarbejdet.

Når jeg reflekterende tænker over denne opgave, mener jeg at det har været givende at kigge på samarbejdet. Jeg er blevet klogere på de frustrationer, det kan skabe, når man ikke taler ud fra samme kontekst eller oplever situationer forskelligt. Samt klogere på, hvordan man kan skabe en relation i stedet for en kløft, når man kigger på deltagernes kontekst og deres selvforståelse.

Et interview med min varehuschef kan ikke beskrives som objektivt, da vi har et tæt samarbejde i hverdagen og støder på udfordringer omkring samarbejde i ledergruppen, ligesom vores PI-profiler er meget ens, så vi derfor betragter problemerne relativt ens.

Dette har skabt meget eftertanke hos mig, da jeg skulle klargøre interviewet med ham.

Jeg anerkendte i mit metodeafsnit, at min egen subjektivitet er medskabende til min nysgerrighed omkring ledergruppens oplevelse af samarbejde. Dette har skabt refleksion hele vejen igennem denne opgave, og især ved indsamling af empiri. Hvor meget har jeg påvirket mine kollager, ”hvilke ord har jeg lagt i deres mund”, er alle spørgsmål, jeg har stillet mig selv løbende.

Udover at jeg ved interviewene gjorde mig tanker om min egen forforståelse, har jeg brugt en kollega som sparringspartner.

Christa, servicechefen, har været min sparringspartner og en del af min undersøgelse.

Har jeg fordærvet min egen opgave ved at bruge min sparringspartner, som en del af min empiri?

Oprigtigt, så mener jeg ikke, at dette har gjort min undersøgelse ringere, men jeg mener, at det er vigtigt at tage stilling til mine valg og deres konsekvenser.

Min opgave har fået en anden dybde ved at have en sparringspartner. Jeg har fået vendt de problemstillinger og forgreningspunkter jeg har observeret, ligesom jeg er blevet udfordret på hele tiden at se tingene i et andet perspektiv end mit eget udgangspunkt. Christa er, i en vis grad, i stand til at skille disse to ting ad, at være deltager og være sparringspartner. Jeg har aktivt bedt hende ikke tage hensyn til mig under interviewet, ligesom hun også stiller spørgsmål for at udfordre mig, ikke for at drive min analyse i en bestemt retning.

På anden workshop til dette afgangsprøjsjekt blev vi undervist i metode, heriblandt det at være observatør.

Min rolle i dette afgangsprøjsjekt har været, at jeg som observatør også har været deltager. Jeg har ikke stille mig udenfor mit undersøgelsesdesign og taget noter. Jeg er en del af ledergruppen.

En refleksion over mine valg, i denne proces er nødvendig omkring min empiri. Jeg har gennemført interviews uden en observatør. Ser jeg nok i mine interviews uden en observatør?

Underviseren på anden workshop afspillede en film¹⁰³: Som er en "Awareness Test". Man bliver bedt om at holde øje med, hvor mange gange de hvide spillere kaster bolden til hinanden, og til sidste bliver man gjort opmærksom på, at man, når man fokusere på en ting, så kan man risikere at overse noget.

I dette tilfælde en moonwalking bjørn:



Så hvad har jeg overset i min hverdag, i mine interviews? At have en observatør til at kigge på min rolle i interviewet, samt kigge på dem jeg interviewede, kunne have givet dybde til min opgave. Men der er også en risiko for at svarene havde været anderledes, grundet at en udefra skulle ind i deres hverdag.

¹⁰³ <https://www.youtube.com/watch?v=Ahg6qcgoay4> Link ligger også på USB stik med lydfilerne, bilag 25

Ville min opgave have været bedre, hvis vi var to, der skrev den? Det er jeg næsten ikke i tvivl om, men jeg forstår mit valg omkring at skrive denne opgave alene - jeg har forsøgt at forstå, hvordan mine kollegaer oplever samarbejdet, et samarbejde jeg selv er en del af.

Jeg har blandet andet brugt Weick som teoretiker, som en forklarende del af min analyse for at møde mine kollager på deres præmisser - at prøve at se deres forståelse. Jeg har forsøgt ikke at tage noget forgivet, kun at tolke på det sagte, ikke at overføre min viden eller deres holdninger til andre situationer. Måske mine interviews havde haft en anden dybde, hvis jeg havde spurgt ind til deres oplevelse af samarbejde igennem deres karriere, og hvordan de har lært om samarbejde. Dette havde måske givet mig en bedre forståelse af deres selvfortælling.

Jeg har forsøgt at skabe transparens omkring min egen rolle i ledergruppen, og i samarbejdet. At opgaven er drevet af min nysgerrighed om at prøve at forstå andet end den rationelle verden, mennesker er som mennesker gør.

Jeg har været nysgerrig på oplevelsen, ikke resultatet, af vores samarbejde.

6.0 Perspektivering

Et alternativt perspektiv man kunne have taget på denne opgave, er magt.

Jeg har analyseret, at vi er en del af en fælles kultur, at vi i ledergruppen deler en række grundlæggende antagelser (Schein, Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014), s. 121).

Men er det i stedet den institutionelle magt? I så fald, hvilken viden giver dette mig?

Giddens (Visholm) beskriver Institutionel magt som: "Magt er individets eller en gruppes evne (ikke intention) til at opnå mål eller fremme deres interesser. Magt er et allestedsnærværende aspekt i menneskelige relationer." (Fogsgaard, K. M. & Elmholdt, C. (2014), s. 181)

Jeg har brugt min opgave på at forstå samarbejdet i vores ledergruppe, vores relationer, men uden at tage stilling til magt.

Vores adfærd er reguleret af de normer, der er i vores hverdag. De institutionelle rammer har konsekvenser for hvilke interesser, her samarbejdet, vi formulere og forfølger (Christensen, S. og Jensen. P. E. D. (2008), s. 94).

Den institutionelle magt er adfærd der er givet til os igennem normer og rutiner i form af vores organisationskultur (Christensen, S. og Jensen. P. E. D. (2008), s. 99).

Så handler vi som vi gør, grundet den institutionelle magt?

Visholm (Fogsgaard, K. M. & Elmholdt, C. (2014), s. 197) italesætter autoritet vs. Autoritær, og dette åbner op for magtbegrebet i vores hverdag: Hvordan sikre John, at hans ledergrupper bakker ham op? Ikke bare siger ja, men efterfølgende gør ingenting, som set før hos os¹⁰⁴? Hvordan får/har John autoritet?

Et andet aspekt af magt, er beslutningsprocesserne. Garbage Can repræsenterer en alternativ forståelsesramme, som består af fire uafhængige strømme (Christensen, S. og Jensen. P. E. D. (2008), s. 85). Alle involverede aktører vil kunne påvirke sammenkoblingen af de fire strømme samt adgangs- og beslutningsstrukturerne (Christensen, S. og Jensen. P. E. D. (2008), s. 92).

Så hvis John kommer med "et problem" og samtidig har "løsningen", ender vi så i med et resultat nogle af aktørerne ikke ønsker sig, og dermed en "ikke-beslutning"? (Christensen, S. og Jensen. P. E. D. (2008), s. 89)?

Og hvordan påvirker det vores samarbejde?

I afsnittet: "Handlemuligheder" er min ledelsesanbefaling: "Vi skal forsætte vores italesættelse af samarbejdet! ". Vores mange snakke i løbet af 2018, i ledergruppen, hvor vi har italesat samarbejde, har skabt en begyndende ny diskurs.

"En diskurs et udtryk for en bestemt måde at tale og tænke på. Som kan blive mere eller mindre styrende for sociale relationer" (Christensen, S. og Jensen. P. E. D. (2008), s. 111).

Dette bringer et nyt perspektiv på vores oplevelse af samarbejde, og en relationel analyse give nye handlemuligheder for ledelsen - John (Christensen, S. og Jensen. P. E. D. (2008), s. 113).

At magt er den diskurs, som bliver opfattet som sandhed, syntes jeg er spændende for vores opfattelse og forståelse af samarbejdet fremadrettet.

¹⁰⁴ S. 34, i afsnittet: Hvad er der sket af centrale ting.

Dette afsnit, perspektiveringen, har foldet sig ud for mig, også mere end jeg havde forventet. Jeg har skrevet analysen, og haft "mit teorivalg briller på" i mens. Men i dette afsnit, ved at se på min empiri med nye øjne, har jeg stillet flere spørgsmål.

Disse alternative perspektiver kunne også have blevet spændende afgangsprojekter, og jeg ser frem til at uddybe dem nærmere til den mundtlige eksamen.

7.0 Litteraturliste

- Birkholm, N. (1998), Hansen, J. (2001), Kirchhoff, O. (2005), Myssen, L. (2005), Reda, J. (2001) mini-projekt modul 3
- Bonnerup, B. & Hasselager, A. (2008), Gruppen På Arbejde - Organisationspsykologi i praksis. 1. Udgave, kap. 5. Hans Reitzels forlag
- Christensen, S. og Jensen, P. E. D. (2008): Kontrol i det stille – om magt og ledelse. 3. udgave.
- Fogsgaard, K. M. & Elmholdt, C. (2014): Magt i organisationer Arbejdsliv. 1. Udgave, Klim. Kap. 8 Visholm, S. (2014). (s. 357-386 i kompendium, ISBN: 9788763443463)
- Goffmann, E. (1959), Hverdagslivet Rollespil (kap. 1 og 5) (s. 201-244 i kompendium, ISBN: 9788763443463)
- Hansen, J. (2001), synopsis modul 2
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014) Hvordan organisationer fungerer. 3. udgave, kap. 4 og 8. Hans Reitzels forlag
- Pearce, W. B. (2005): The Coordinated Management of Meaning (CMM). I: Gudykunst, W. (red.) Theorizing About Intercultural Communication, s. 35-54. Thousand Oaks, Ca: Sage Publications (s. 27-46 i kompendium, ISBN: 9788763442893) + Artikel udleveret på dansk: Systemisk Coaching CMM kap. 13: CMM, teorien om Coordinated Management of Meaning
- Stacey, R. D. (2011): Strategic management and organisational dynamics : the challenge of complexity to ways of thinking about organisations. Financial Times/Prentice Hall, 6. Edition
OBS: Citater kommer fra Power Point på learn: *WS 3 Stacey og Weick – en kort introduction*
- Stringer, E. (2014): Action Research. Sage, 4. Edition
- Tuckman, B. W. and M. C. Jensen (1977). 'Stages of Small Group Development Revisited', Group and Organizational Studies, 2, pp. 419–427
- Weick, K. E. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks Sage Publications 1995 s. 18-43 - de 7 karakteristika
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. and Obstfeld, D. (2005): Organizing and the Process of Sense-making. Organization Science 16(4): 409-421. (s. 135-148 i kompendium, ISBN: 9788763442893)

8.0 Interviews

John Arrild, varehuschef, d. 22/3-19

Christa Hansen, Rasmus Ødegaard og Claus Rundqvist, funktionschefer, d. 15/3-19

9.0 Kildeliste

Jeanett Hansen, mig selv

Observationer gjort i min hverdag

Power Point på Learn/undervisning

Noter, taget i underundervisningen

Mindmap udarbejdet af teori i fællesskab i undervisningen

10.0 Bilag

10.1 Bilag 1 - Lydfil: Fastsættelse af hus mål 2019

10.2 Bilag 2 - Lydfil: Interview med John, varehuschef

10.3 Bilag 3 - Lydfil: Interview med Christa, Claus og Rasmus, funktionscheferne

10.4 Bilag 4 - Tidslinje for 2016-2019, min forforståelse

Tidslinje	
2017	November
	Fastsatte 2018 mål
2018	HD(O) Dynamikker
	Hjemmeopgave
	Empiri: Lost at sea øvelse, brainstorm
	HD(O) Projektledelse
	Action research
	Look, think, act
	Løbende opfølgning på 2018 mål
	Hovedmål, svarende til KPI kører
	"Delmål" - egne aftalte tiltag halter
	NPS-score indført i føtex
	Kundetilfredshedsundersøgelse
	Fin score på første
	November
2019	Fastsatte 2019 mål
	Gennem post-it brainstorm
	Mystery room
	Fælles leder tur
	Fejring af succeser?
	NPS-score
	Anden gang med tilbagegang ift. første
	December
2019	Afleveret mini-projekt
	Januar

Ledermøde

Gennemgang af årsregnskab

Kort gennemgang af egne fastmål

Hovedvægt: Er det igangsat i egne enheder?

Klyngevejledninger

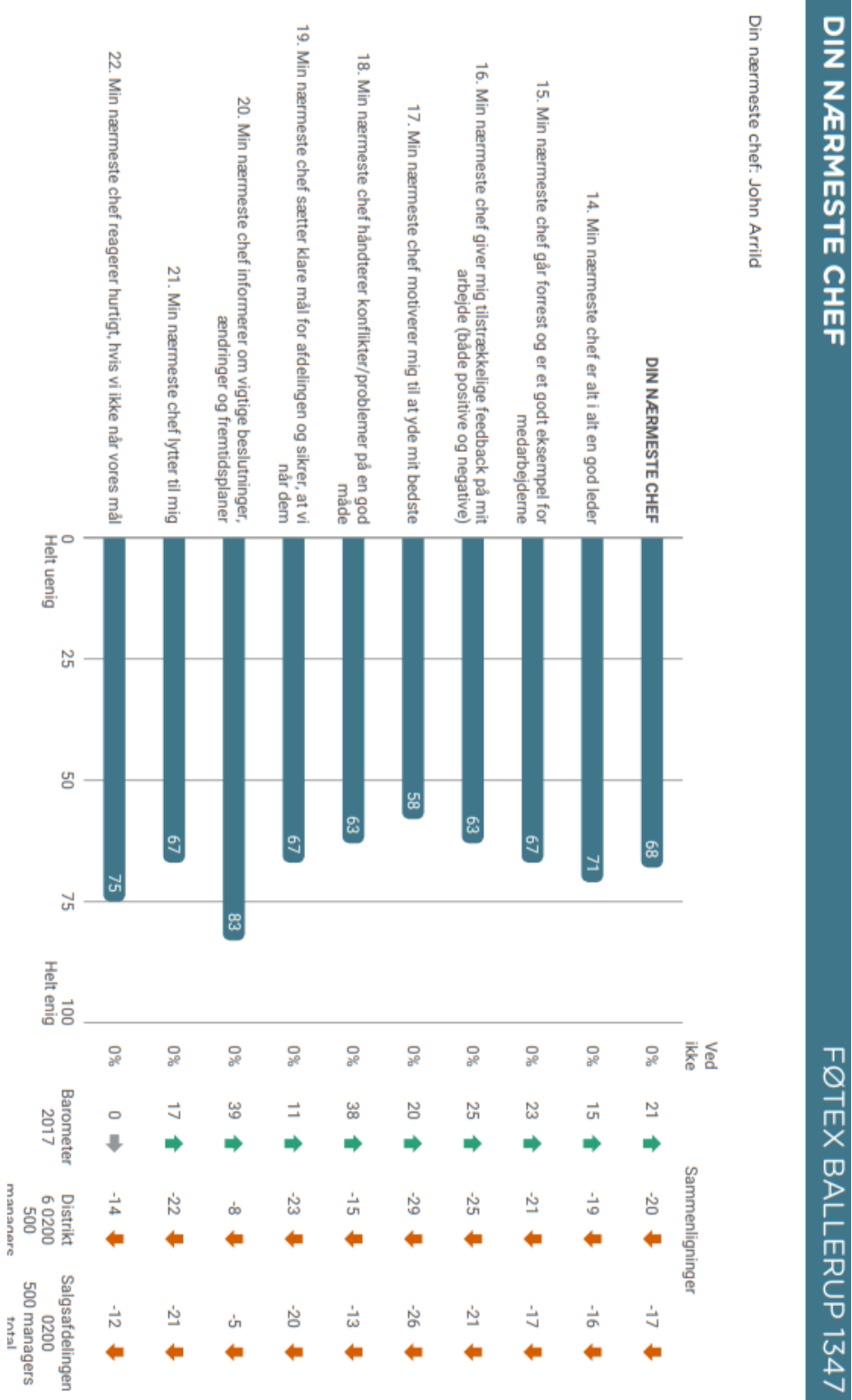
Februar

Ledermøde

aflyst

10.5 Bilag 5 - Varehuschefens barometer, 2017 + 2018

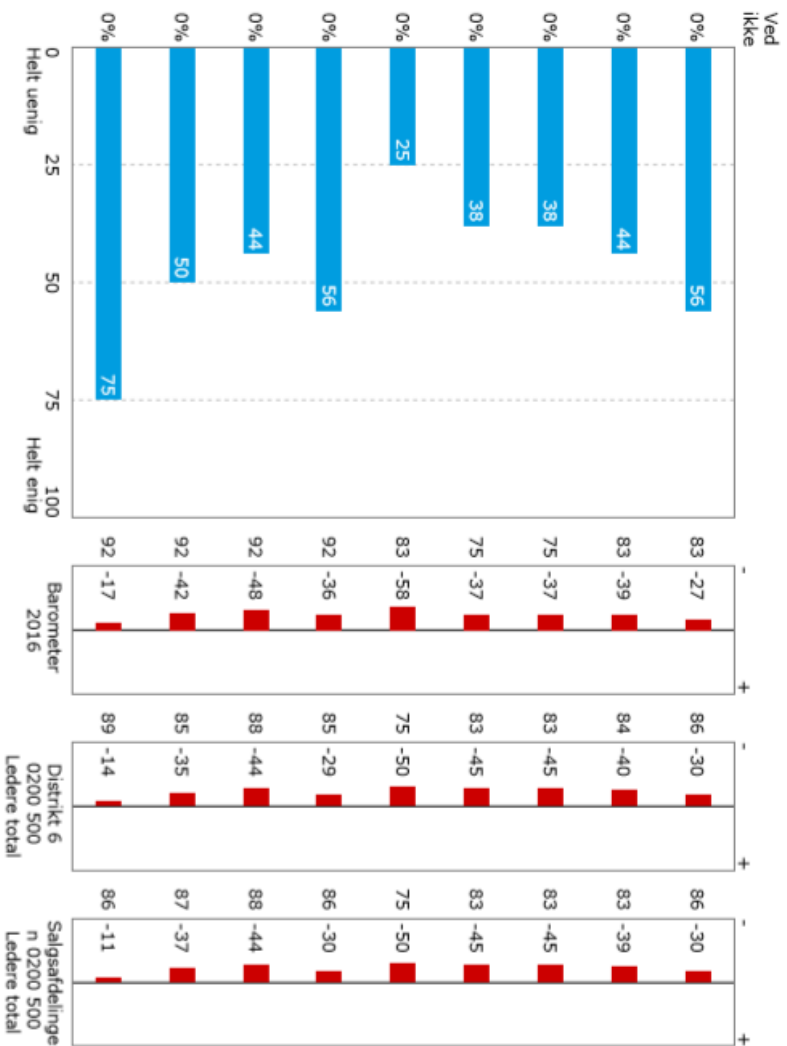
2018



DIN NÆRMESTE CHEF

Din nærmeste chef: John Arrild

14. Min nærmeste chef er alt i alt en god leder
15. Min nærmeste chef er en god rollemodel, der går forrest og er et godt eksempel for medarbejderne
16. Min nærmeste chef giver mig tilstrækkelige tilbagemeldinger på mit arbejde (både positive og negative)
17. Min nærmeste chef motiverer mig til at yde mit bedste
18. Min nærmeste chef håndterer konflikter/problemer på en god måde
19. Min nærmeste chef sætter klare mål for afdelingen
20. Min nærmeste chef informerer om vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner
21. Min nærmeste chef lytter til mig
22. Min nærmeste chef reagerer hurtigt, hvis vi ikke når vores mål



10.6 Bilag 6 - Transskription af interview med John, varehuschef

Jeanett: Nå nu optager vi og så kører vi bare på

Jeanett: Er det det ok, at det bliver optaget (hører dåsesodavand, der bliver åbnet)

Mand: Ja

Jeanett: Jeg kommer også til at bruge det i opgaven, nå men du hedder John Arrild

John: Ja

Jeanett: hva'

Der hørers en del skramlen

John: Jeg, det er bare fordi den ene... jeg, den, den

Jeanett: Den forstyrrer dig

John: Det er bare fordi den er knækket, hvis den kan, kan man ikke

Jeanett: Jeg kan gøre sådan her

John: Sådan

Jeanett: Kan du leve med det?

John: Ja

Jeanett: Okay nå, men du hedder John Arrild og du er varehuschef her i Føtex, Ballerup Centeret. Det er det varehus jeg er ansat i. Jeg har tilladt mig lige at lave et, for jeg kunne godt tænkte mig at tale omkring samarbejde og har bedt dig forberede og gør nogle tanker omkring samarbejde, inden denne samtale.

John: Ja

Jeanett: Og det bunder også ud på, at vi skal til dagligdags skal arbejde tæt sammen. Jeg er driftsleder, det vil sige, at jeg er en support person til dig bl.a. her i huset. Øh, jeg stiller mange spørgsmål, både arbejds-mæssigt og øh bare sådan menneskemæssigt generelt

John: Mmm

Jeanett: Øh og jeg mener jo at vores samarbejde her i huset kan blive, kan blive bedre. Jeg er ikke sikker på, jeg kan sætte ord på, hvad det er jeg mener omkring det og det vil jeg gerne have lidt hjælp til og jeg vil også gerne have, at du sætter ord på det, omkring det, så jeg ligesom har noget generelt data til mit hus

John: Hm

Jeanett: At det ikke bare er mig der, du ved, der opfinder problemer, der ikke er der

John: Ja

Jeanett: Så, øh mm, jeg tænker, øh, vi bare lige taler kort sådan, jeg har lavet en tidslinje

John: Hm

Jeanett: Over, fra du startede så til nu, jeg tænker vi lige løber igennem kort, så vi kan lave, snakke om det

John: Ja

Jeanett: Generelt og dine tanker om det

John: Ja

Jeanett: Øh, Jeg mener det var i 2016, du startede som varehuschef herude

John: Det er korrekt

Jeanett: I juli agtig, juni, juli

John: 1. juni

Jeanett: 1. juni

John: Lige præcis

Jeanett: Ja men så, det skal fanden'ne ikke hedde sig, øh mm, og så går der ikke så længe, så var der en non-food chef der blev fyret

John: Ja

Jeanett: Så øh, og den post går lidt før den bliver besat. Det synes jeg egentlig, vi løser rimelig fint som hus. Jeg har selv en hel del af at være med til at løse den opgave, at non-fooden ikke lider under det tab. Vi finder hurtigt en ny non-food chef, øh mm, så allerede i november, går vi i gang med, ja, slut november går vi i gang med ombygningen. Du bliver informeret om det kort tid efter du startede

John: Hm

Jeanett: Så det er jo, øh det man kalder

John: Ja, der er rigtigt. Der gik 3 timer, øh ja, før vi gik i gang og du skal lige huske at vi også skiftede food-chef undervejs, inden vi startede

Jeanett: Ja det har jeg. Der er 3 funktionschefer der blev skiftet ud, har jeg noteret i løbet af

John: Ja

Jeanett: Han er også med i ombygningen

John: Ja, men Stinna blev skiftet inden

Jeanett: Nåh ja, for helvede – det er da rigtigt

John: Stinna blev skiftet inden at

Jeanett: Ja, det er rigtigt, flytter, det er rigtigt, den har jeg helt glemt. Vi er jo faktisk 4 funktionschefer, øh mm og grunden til at jeg har det med, det er fordi jeg øh jeg på min HD jo har glæden af at få udvidet min horisont, øh mm. Og på første HD, den er jo meget, det man skal læse og anden HD har jeg så valgt det her med mennesker også min sparring med dig og det kunne jeg godt tænke mig at blive klogere på. Øh mm, så jeg er begyndt at gøre mig nogle tanker og det gjorde jeg allerede på andet modul hvor min opgave jeg afleverede som eksamen dengang handlede omkring omsætningshastighed i ledergruppen

John: Ja

Jeanett: Øh, der var du også behjælpelig med data til den opgave, øh mm ja. Nå men så kommer der en ombygning. Det skaber en masse, i huset

John: Ja, det gjorde den, der var lige lidt, ja, både godt og skidt.

Jeanett: Ja.

John: Jeg vil sige, ombygningens, ombygningen kunne have været en samarbejdsøvelse. Det var det også, men den kom bare ikke helt med det udfald som man kunne have håbet på.

Jeanett: Ja

John: kva, alverdens mærkelige ting og sager der skete undervejs

Jeanett: Ja. Det er også en stor opgave for et hus

John: Nogen deltog mere end andre øh og set i bagklogskabens klare lys, var der nok mange ting man kunne have lavet om, eller kunne have gjort anderledes, øh, i forholdt til øh ombygningen, men jeg synes at med den sammensætning, der var på det tidspunkt, tror jeg, det var den rigtige måde at gøre det på. I forhold til information og alt muligt andet. Der var en masse frustrationer, som ikke kom ud.

Jeanett: Ja. Er det okay at jeg skriver eller forstyrrer det også

John: Nej, nej det var bare den der dims

Jeanett: Griner

John: Kunne ikke lige... behøver ik' lige.. øh mm

Jeanett: Ja

John: Men, men den ku' ha, man kunne ha' kommet styrket ud af den, men jeg tror, med den forhistorie der var i huset, tror jeg at øh, at øh..

Jeanett: Med forhistorie, tænker du så på mandskabet i ledergruppen?

John: Ja, mandskabet i ledergruppen og hele, hele historien der var, fra før jeg startede, mm. Sådan kort fortalt synes jeg, at jeg kom til et hus som på ingen måde samarbejde om ret meget

Jeanett: Ja

John: Mm, som øh mm, var en noget større opgave, end jeg egentlig troede det var, inden jeg startede. Øh og jeg synes der var enormt bagtaleri og klikedannelse og alt muligt andet, som man kan læse om i diverse bøger om øh, omkring. Om det er godt eller skidt. Jeg synes ikke det fungerede her i hvert fald. Så jeg tror, øh, hvis man kunne have udskudt ombygningen til, et år, så var det nok være kommet med et noget bedre resultat, end det gjorde – samarbejds-mæssigt

Jeanett: Øh, mm, så springer jeg lige i tidslinjen. Jeg går lidt til 2017

John: Hm

Jeanett: For ombygningen gik fra november til marts og så genåbningen, øh mm... Nu har vi talt om ombygningen. Vi får en flot genåbning, synes jeg, øh, så er der igen en funktionschef der stopper, jeg kan helt ærligt ikke helt huske, hvornår Henrik stoppede, men det er måske lige vidt, hvor vigtigt det er

John: reelt set i, hvor når fanden stoppede han? Han stoppede i oktober

Jeanett: Var det så sent?

John: Ja, det var oktober, nej det var i august. Vi fik først den nye i oktober

Jeanett: Ja, øh mm, det kan være lige så god, august øh mm. For så er der i slutningen af 2017 blev der sat nogle 2018 mål

John: Ja

Jeanett: Vil du prøve at beskrive dine tanker omkring det?

John: Ja men, men det øh, tankerne omkring det var at

Jeanett: Jeg skal bare lige nævne, bare for god ordens skyld. Jeg kunne desværre ikke deltage, fordi jeg havde en undervisning på skolen

John: Ja

Jeanett: Det ville jeg eller gerne have gjort

John: Ja, øh mm, tankerne var at øh mm bag at lave det, øh, den havde jeg haft flere gange men, men jeg tænkte, at nu var tiden til det – at vi lavede nogle fællesmål, øh, sådan så man kunne få noget commitment til de her mål, øh mm

Jeanett: Må jeg skrive ejerskab?

John: Ja, det må du i hvert fald. Det er nok det samme ord

Jeanett: Ja

(begge griner)

John: Øh mm, men sådan at der kunne komme noget mere ejerskab overfor det og metoderne til at nå målet. Målene blev egentlig sat

Jeanett: De hang sammen med grupperingerne

John: Ja det gjorde de og blev, altså selve målene, de konkrete tal blev jo, blev jo, var jo foregivet på forhånd.

Jeanett: Altså, det du siger, metoden til at nå målene som vi som hus sammen

John: Når målene

Jeanett: Ja

John: Øh mm og øh

Jeanett: Og sammen som hus, det er bare for at jeg lige som ikke misser noget der, sammen som hus, mener du ledergruppen?

John: Ja, ja

Jeanett: For det er også det fokus jeg har. Jeg er godt klar over, at vi et helt hus med 200 medarbejdere. Men i og med, at jeg er ansat i ledergruppen, så er det der jeg, øh... Det er mine kollegaer jeg øh, ja

John: Ja, som ledergruppe vi havde den samme, det samme ejerskab overfor det og metoderne til at nå de kopier vi nu har, have i 2018. Set igen, er blevet klogere så øh, så var min, mine tanker omkring, hvordan vi skulle nå målene, øh, skinnede nok for meget igennem, øh den dag, øh, men jeg tror at, øh, jeg er ikke sikker på at, at det var blevet bedre, med den relativt nye ledergruppe på det tidspunkt, øh og altså

at det var dem, der havde fået lov til og sidde og komme med metoderne, øh. Jeg fornemmede en accept den dag øh, men jeg tror ikke, at vi var kommet

Jeanett: Må jeg for min egen forståelse skrive: Du skubbede på

John: Ja

Jeanett: Øh, i forhold til hvor

John: Ja

Jeanett: Jo, okay, men der var accept

John: Ja

Jeanett: Jeps, ja. Øh, så står vi i den situation, at der er endnu en funktionschef der stopper, i december

John: Ja

Jeanett: Øh mm, der får vi en servicechef der startede. Var det den 1/1 eller var det den 1/2?

John: 1/1

Jeanett: 1/1

John: Ja

Jeanett: Ja, øh mm, det på godt og ondt. Det vil sige, hun havde rigeligt at ryde op i, i den enhed hun bliver sat i

John: Ja, det må man sige

Jeanett: Mine egne tanker omkring 2018, øh mm, det kan du sige mig imod eller ej, men jeg havde en oplevelse af, at øh mm, at det var svært at forklare mine kollegaer, at fordi at 2018 var jo efter ombygningen og efter genåbningen øh og de tre første måneder af 2017, var omsætningen ikke særlig imponerende

John: Hm

Jeanett: Kva, af rod og den vækstede først efter marts, efter vi havde genåbnet, så min, min, det jeg oplevede var, at du havde svært ved at kommunikere ud, behovet for, fordi vi har et bud., vil lige nævne at vi har et budget for et år, en masse tal vi skal nå, øh mm og der er lagt for meget vækst ind i første halvdel af året

John: Ja

Jeanett: Hvad var det der var lagt ind, var det 10 % i første halvdel af året og for at det var realistisk, så vi efter marts skulle slås, skulle vi meget gerne vækste 20 % de første 3 måneder

John: Ja

Jeanett: Mit indtryk var, at du havde svært ved at trænge igennem, eller få folk til at forstå, eller, jeg ved ikke rigtig hvad den rigtige..

John: Jo, men øh vigtigheden af, at den øh var svær at komme igennem med øh

Jeanett: Ja, for vi står i en succes, for vi havde et flot tal

John: Vi havde rigtig flotte tal og der udviklede sig lidt sådan en selvtilfredshed med at, nåh ja det er jo meget godt. Så til trods for at, øh, at vi stod og ikke vækstede nok, så gik det faktisk først op for dem i april, efter april, at det var faktisk ikke godt nok det her (rømmer sig) øh mm, de syntes det var meget urealistisk indtil da øh, at, at de budgetmål der var sat, øh mm, det havde de syntes indtil da. Og det var først derefter, at det gik op for dem, hov, der er ikke godt nok, da de så konsekvensen af det. En af tanker omkring hvorfor det ikke var og kunne trænge igennem til dem var, at jeg selv øh var i en personlig situation hvor jeg ikke lige øh, kan man vel godt sig turde øh, gå ud og øh slå på den helt store og øh

Jeanett: Og så skriver jeg lige en note til mig selv, i forhold til barometer

John: Ja, øh, men, men ikke turde gå ud og virkelig jagte den omsætning mm. For det havde krævet en øh, en varehuschef på det tidspunkt, tror jeg, som havde været noget hårdere end det jeg var

Jeanett: Ja

John: Men kva af, at der var et, et barometer som lige skulle repareres på, så øh, jamen så var jeg nok bare for flink.

Jeanett: Ja, og så det ved jeg ikke, og det, men jeg synes også, der var jo også, jeg er godt klar over, at vi skiftede øh, nogle funktionschefer ud, men der var ikke rigtig mange af dem, der er ansat nu, øh og som var ansat den her perioden, som slet ikke kendte til ombygningen.

John: Hm

Jeanett: Øh, så det tror jeg også spillede lidt ind

John: Ja, ja, men, men det tror jeg egentlig godt kan have sin øh rigtighed øh mm, jeg vil så dog sige, at jeg tror at (rømmer sig) da vi først sat et nyt mål, da vi fandt ud af, at vi ikke kunne nå omsætningen

Jeanett: Altså budgettet for omsætningen

John: Ja, nå budgettet for omsætningen. Da vi satte et nyt, et nyt mål måske, eller i hvert fald et noget mere realistisk, øh mm, så tror jeg egentlig at, at min ageren, sådan set på den lange bane, med ikke at være alt for hård øh, tror jeg et eller andet sted faktisk har, har gavnet samarbejdet i den nuværende gruppe.

Jeanett: Ja

John: Øh, fordi der ligesom blev et, et, et pusterum. Og det tror jeg har gavnet huset som helhed, at, at der ikke har, altså der har været det her pusterum. Ikke kun ledergruppen men hele huset, at, at der har været pusterum og ok, det er ok, det er egentlig godt nok det vi gør

Jeanett: Vi er gode nok

John: Ja

Jeanett: Vi kæmper

John: Ja

Jeanett: Bare lige for min egen. Det er i stedet for at nå de 164 millioner, så nå de, så nå 100

John: 155 millioner

Jeanett: Ja.... Det er nogle spændende tanker, øh mm så øh, forkæles vi af introduktion af noget der hedder en NPS scorer.

John: Hm

Jeanett: Jeg er ikke sikker på, at jeg ved hvad det står for. Jeg ved, hvad en NPS scorer er

John: Net promoter

Jeanett: Score, ja det er rigtigt, ja promoter, det er det vi gerne vil ha' vi fik helt til tops af. Det en ny.. jeg skal nok lade være med at sidde her og larme. Det bliver jeg nok træt af, når jeg hører mit interview. Det er en ny måde at måle på i forhold til en kundetilfredshedsundersøgelse, hvor glade de er for vores varehus, når de handler her

John: Hm

Jeanett: Øh mm, den hænger nogenlunde sammen med, at du igen i '18 vil gerne sætte nogle fællesmål

John: Ja

Jeanett: Øh, og der er du heldigvis øh, en åben herrer i forhold til de skæve idéer

John: Ja

Jeanett: For jeg kommer jo til dig og siger: "Jeg kunne desværre ikke deltage i '18 øh, jeg kan godt, så øh jeg har også udtrykt i forhold til, nu nævner du selv, om det måske var dine, din metode i stedet for deres metode

John: Hm

Jeanett: Det har jeg jo også udtryk for at have spurgt om det kunne være det, der var gældende, øh mm, og så spørger jeg om lov til, og øh og i stedet for vi skal sætte målene og så for at lave, om vi ikke skal lave i fælles som ledergruppe kan få lov at lave en ambition, hvor jeg, vi i november mødes øh og får lavet noget god mad og vi sidder hele aftenen og snakker om det og hvor jeg får at facilitere denne her brainstorming øvelse, som så måner ud i øh, eller de hænger jo stadigvæk sammen med vores kopier

John: Ja

Jeanett: Jeg peger op på målene

John: Ja (griner)

Jeanett: Øh (griner) hvad er det det hedder, men øh mm metoden bag ved er folks 100 % egne ord

John: Hm

Jeanett: Øh, det synes jeg var rigtig spændende at få lov til

John: Ja

Jeanett: Øh, jeg synes faktisk også aftenen forløb rigtig godt. Lige idet da vi, jeg fortæller vi skal (griner) lave en brainstorming hver for sig

John: Ja

Jeanett: Så er det selvfølgelig ikke alle, der synes det er lige skægt. Men øh mm, den ramme vi har nu, som jeg også har taget billede af i forhold, som også ligger som baggrund for det her. Synes jeg er rigtig, rigtig spændende

John: Ja

Jeanett: Og jeg ved ikke om du har nogen kommentarer til det ud over

John: Jo, men, men jeg synes faktisk at det var øh, det vil sige, de metoder der kom til at nå målene. Jeg vil sige målene, KPI målene var jo ligesom givet på forhånd og der var egentlig, synes jeg, en fin accept af de mål. Øh mm og i forhold til metoderne, synes jeg at det var øh, at det egentlig var, var øh interessant og overvære, eftersom jeg selv holdt mig utrolig meget, synes jeg selv, i baggrunden og egentlig bare hørte hvad der blev sagt. Men alligevel (rømmer sig) med lidt andre ord og alt muligt andet, synes jeg egentlig at vi, vi ramte sgu egentlig meget godt det jeg egentlig også havde tænkt mig

Jeanett: Ja, så det, det ledergruppen vælger at prioritere, hvordan de skal komme derhen med deres metoder, det, det er du enig i?

John: Ja og kan stå fuldt inde for og jeg synes at, den her med at et rart sted at handle, en bedst scorer

Jeanett: Må jeg skrive, at du er stolt, stolt og enig?

John: Ja... I forhold til lige det punkt, øh, med, med at være enig og stolt af det, jamen det viser jo en, et eller andet sted, at det kan godt været at accepten og ejerskabet for metoderne sidste år i 2018 ikke var der helt, men det er jo faktisk de samme metoder, som vi har valgt stort set at bruge i 2019. Så med egne ord, og jeg håber, at du giver mig ret i, at jeg holdt mig meget i baggrunden den aften

Jeanett: Ja, det kan jeg godt

John: Ja

(lille pause)

Jeanett: Så er det bare lige en, en binote, for jeg syntes faktisk, at det var rigtig, rigtig spændende øh mm, os som ledergruppe. Vi har startet en lederkasse, øh mm, sådan socialt øh mm og der har vi besluttet os for at tage, hvad er det hedder, i et escape room

John: Ja, det var en anderledes dag

Jeanett: Øh mm og en af de ting jeg er bed mærke ved det, synes jeg faktisk var utrolig aha oplevelse øh. Det talte vi også om, da vi kom tilbage fra turen. At det er meget, meget tydeligt hvor resultatorienterede vi er og det hænger også sammen med det firma, vi er i øh mm. Det handler om at nå et mål og det hæng, altså øh og så komme i mål, ikk'

John: Ja

Jeanett: Det er jo den verden vi er i. Det kan vi bare ikke løbe fra. Og det så man tydeligt på opgaveløsningen at

John: Ja

Jeanett: Det handlede om slutmålet. Og det var at blive låst ude af de her to lokaler, inden der var gået en time.

John: Ja

Jeanett: Det var der vi var. For mig var det en aha oplevelse og få at vide øh, hvor dårlige nu siger jeg, dårlige i situationstegn, vi er til at fejre succeserne.

John: Hm

Jeanett: Øh mm, for vi får kommer ud efter en time, skal der jo løses et antal af opgaver. Vi kommunikerer rigtig, rigtig godt. Vi deler viden rigtig, rigtig godt. Og selvom der er mange ting vi som gruppe gør rigtig, rigtig godt. Jeg synes det var interessant at se, at jeg ved heller ikke om behovet for at fejre de små succeser var der, men det blev i hvert fald ikke

John: Det, det er rigtigt øh at der blev ikke fejret de helt store succeser, jo da vi var helt færdige, så, så fejrede vi det. Men undervejs nej, det blev der ikke

Jeanett: Ja

John: Jeg synes faktisk at det er øh, for lige at vende lidt tilbage øh til 2018, at det var interessant at øh at leder, funktionsgruppen samlet synes at, at det her med at anerkende ledelse var noget, vi skulle arbejde med øh og blive bedre til. Og i den forbindelse valgte vi at sige, jamen vi laver en månedens medarbejder pr. afdeling i stedet for kun på for huset. Som det vi egentlig bør gøre. Øh mm og det interessante kommer i, at da der er gået 2 måneder, så synes de simpelthen det er noget pis. De synes det er noget pis, at de skal sidde der, og finde på medarbejdere og det var også bare irriterende og alt muligt andet. Og det har vi faktisk en, en snak om. Og jeg siger men, men, men, men i forhold til det her vi blev enige om, at vi skulle være bedre til at anerkende alle sammen, ja men, men så øh synes jeg, at det var forkert, at ligge den i graven, for det var det, de faktisk gerne ville. Ligge den i graven og sige det var noget, det var noget skidt. Det var noget, det skulle vi ikke bruge tid på... og jeg tror jeg i 2, 3 måneder tvinger jeg den i gennem og siger: "Nu skal vi kraftedderma det her.. og sørg nu for at få" øh, vi skal, vi får også en god snak omkring det her, hvad er det der skal ligge bag månedens medarbejder øh mm og der er det interessant endnu, eller det bliver interessant igen er, da vi når hen i oktober, tror jeg, der øh der bliver det faktisk en hel, i hvert fald for de fleste en, en naturlig del og de rent faktisk vælger øh medarbejdere ud fra de værdier vi har, de fleste gange øh, og det falder dem meget mere naturligt så, så det må være et udtryk for at vi i hvert fald er på vej i den rigtige retning

(lille pause)

Jeanett: Synes du, det er jo spændende

John: Ja

Jeanett: Det synes jeg..... øh mm

John: Og det giver jo også et billede af at, hvor svært det egentlig er og ændre en kultur ved at være, specielt sådan et punkt hvor, hvor med og, og lige pludselig skal til at anerkende medarbejdere.... En af bagtankerne ved det, for mig også, for det var da også lidt, det var også, at vi skulle til at rent faktisk, sådan rent, begynde at bedømme vores medarbejdere og valgte og sige nu tager vi den gode først. Vi havde også en snak om det andet, det synes de det var skidt. Men at vi sådan rent faktisk begyndte og bedømme og ud over anerkende alt det gode, også skulle komme med feedback på det, der hvor der var udviklings potentiale..... Og det tror jeg, at det er, det næste punkt, det er og rent faktisk begynde at give feedback på der, hvor det ikke er.

Jeanett: Må jeg lige lave sådan en øh, jeg tegner lige på mit eget papir. Det er bare, for at jeg selv kan finde ud af det

John: ja

Jeanett: Jeg skal jo bruge det i mine noter. For i forhold til, du ved anerkendende ledelse. For anerkendende ledelser er jo ikke kun at fortælle mig, at jeg er dygtig

John: Hm

Jeanett: Det er jo også, at jeg skal udvikle mig øh mm så den her rejse vi har været på, med månedens medarbejder, at det skulle blive en naturlig ting øh og at vi ikke bare, du ved, vælger sådan her, men man faktisk sætter det i forhold til de værdier du, vi har i vores firma øh mm alt vi gør skulle jo gerne være for kundens skyld

John: Ja

Jeanett: Øh mm så nævner du det her, med din bagtanke omkring at bedømme medarbejdere og give feedback på de her udviklings øh muligheder, øh mm krav vi har, jeg synes vi i ledergruppen, har talt meget om det. Både den session vi holdt med din barometer for i år eller sidste år øh, så har vi talt om det her, med at sætte krav til hinanden, men også at sætte krav til vores medarbejdere

John: Hm, det er rigtigt.. og det er, det, det tror jeg at øh det, det er i hvert fald næste step for mig i den her øh rejse som, som, som ledergruppe er eller skal igennem øh og ikke kun øh krav når eller ikke krav, forventninger når vi har en så en MUS-samtale men, men sådan i det daglige kunne stille op, hvad er forventningerne egentlig øh til medarbejdere og overfor hinanden, og øh være ærlige omkring det og sige, hvad er det, hvad er det jeg forventer af dig, af dig som kollega, af dig som medarbejder øh og den her med at stille, stille kritisk og sige ja men er medarbejderen øh god nok, er min kollega god nok, det ved jeg ikke om, det er, den er nok svær, den med kollegaen, men, men i hvert fald overfor medarbejderne

Jeanett: Men jeg synes den. Nu, afbryder jeg dig nu?

John: Ja, Nej

Jeanett: Øh nåh, jeg synes den er, fordi jeg synes det er sådan en byld vi har krattet lidt i, i 2018 øh især med den med feedback til os som ledergruppe øh mm, jeg er jo driftsleder, så det er jo skal man sige, det er jo nemt for mig at stille mig udenfor og kigge ind

John: Hm

Jeanett: Så øh, og jeg er ikke qua jeg er et menneske, så forstår jeg jo ikke altid, at når man har aftalt en ting, hvorfor det så ikke bliver overholdt

John: Hm

Jeanett: Øh det er noget af det jeg øver mig på øh, at have en forståelse for andres situationer øh, men vi har bl.a. mere end en gang snakket omkring vores, at vi som ledergruppe øh, når vi lukker øh, har nogle krav til hinanden. Både i forhold til, at vi skal holde et 16-tavlemøde øh men også at øh, vi giver feedback enten til de medarbejdere, der er der om aftenen, øh, men også mest af alt til hinanden næste dag. Så f.eks. hvis at jeg lukker om tirsdagen øh mm, så det onsdag hold, der møder ind, at de så lige har overblik med, hvorfor har du ikke lavet det her og det er fedt, at du nåede det her, eller at jeg kan sige til dem. Der er sket sådan og sådan, derfor har vi ikke nået noget og noget. Og det synes jeg måske, at der er stadig en rejse vi har

John: Meget

Jeanett: Øh mm, altså feedback til hinanden, ikk'?

John: Det er en øh rigtig, rigtig stor rejse og jeg tror den er den bliver rigtig, rigtig svær (rømmer sig) fordi at man er bange for og, ikke bange men nervøs for og, og konfrontere øh mm, konfrontere sine kollegaer så længe vi ikke er helt trygge ved at konfrontere medarbejderne i dagligdagen så, så tror jeg det bliver øh, så tror jeg det bliver en, en lang og svær rejse men, men jeg er helt sikker på at ... at når først vi kommer i gang, sådan for alvor med det og hvordan vi skal gøre det, det ved jeg ikke, men det må vi løse, men, men hvordan vi skal gøre det, så tror jeg, det bliver godt for alle. Og så tror jeg, at når vi så først

kommer i gang at, at folk kan se øh, se fordelene i det... øh mm, men der ligger også i det, at, at man skal også vænne sig til i ledergruppen at få feedbacken, at det du lavede i går øh, det kunne vi godt have gjort bedre på det her punkt, eller det der, det var sgu øh, det var sgu godt øh mm, og tage det som en konstruktivt i stedet for at tage det som et angreb

Jeanett: Ja

John: Det tror jeg, det bliver øh og jeg ved ikke om hvad for en af dele, der skal komme først, det ved jeg ikke. Det bliver svært, tror jeg

Jeanett: Ja

John: Der er en... og det er jo ikke kun ledergruppen imellem men, men også for hele, overfor medarbejdere, den her med at stille kravene øh mm, ja men så længe man ikke gør det over for sine medarbejdere, så er det sgu nok endnu svære at gøre det overfor kollegaen.

(Lille pause)

Jeanett: Bare lige en, en sidenote og det er rent egoisme i forhold til vores dataindsamling. Jeg øh som sagt øh du har holdt, det officielle barometer, det var lige som kæden. Det for '17 øh, havde du stor tilbagegang på

John: Hm

Jeanett: og øh det i '18 havde du væsentlig fremgang på i forhold til '17

John: Ja

Jeanett: Øh, vi havde jo en session med vores HR partner i forhold til '17

John: Hm

Jeanett: Du brugte tid på i '18 og så havde vi jo bare en kort session bare os, i og med at du havde forbedret dig, så HR var inde over os som ledergruppe. Dem der har besvaret på dig, havde en sådan session.

John: Ja

Jeanett: Jeg ved, du lavede nogle noter, øh på det

John: Ja

Jeanett: I forhold til den feedback du fik fra os. Er det noget jeg må øh

John: Ja, hvis jeg kan finde dem, så må du gerne. Det skal jeg nok se, det kan jeg ikke lige huske om, men

Jeanett: Nej, men jeg tror du skrev det ned, for der var en masse med, i forhold til hvad der skulle være fælles feedback og hvad der skulle være individuelt

John: Ja

Jeanett: Fordi, det tænker jeg også, det må jo også være en ud, hvis jeg bare spørger, det må jo også være en udfordring som varehuschef. Du har den her ledergruppe, som fælles skal gøre noget, men noget skal tages individuelt og noget skal tages

John: Ja

Jeanett: Gruppevis

John: Øh, kort fortalt så var det at øh... at succeser skal fejres i fællesskab... øh mm, og ... feedback skal gives personligt. Det er sådan lige kort øh, kort det som var øh sammenhængen i det.. øh

Jeanett: Ja

John: Og der hvor den egentlig, noget af det der undrede mig mest i forhold til det, det var at, at man ønskede... i forhold til det her, med at jeg skulle være rollemodel, at man rent faktisk ønskede, at jeg gik direkte til medarbejderne og sagde, hvis det var, eksempelvis Simon, der havde været der dagen før, at jeg gik ned og sagde til Simon: "Det var sgu godt gået, Simon", i stedet for at jeg tog fat i den enkelte leder og siger: "Simon klarede det faktisk pisse godt i går".

Jeanett: Så, når vi så endelig har nogle succeser, så vi, så ledergruppen er i hvert fald ikke bleg for at fordele den nedad

John: øh nej, de ville heller ha' jeg gjorde det

Jeanett: Ja

John: End at de gjorde det

Jeanett: Det, det ja, men det er jo også det at være varehuschef er jo bare noget unikt versus, altså du er den eneste, der har den titel i huset, ikk?

John: Ja

Jeanett: Så når du observerede noget, altså det kan jeg da selv huske, fra da jeg i sin tid startede som elev øh og hvis varehuschefen sagde du har en flot afdeling, Jeanett

John: Ja

Jeanett: Det havde sgu bare en vanvittig værdi

John: Ja

Jeanett: Det kan da godt være, at Carsten sagde det til mig, men det var da ingenting ved siden af

John: Hm.. Så den har jeg, den har jeg bidt fat, mærke i øh mm, men ja, det er da i forhold til feedback fra min side af, så er det da en udfordring, men jeg tror ikke at min udfordring er større end, end alle de andre chefer og ledere i husets udfordringer er for dem. Det her med at give feedback på forskellig måde overfor, hvad er det for en person man står overfor øh, det tror jeg ikke er nemmere for alle andre end det er for mig. Der hvor udfordringen ligger, det er, er at mine folk de øh de tager det nok mere til sig øh på den lange bane, når jeg, når det er mig der kommer med, med feedbacken. Øh mm, forhåbentlig både som den positive og den negative feedback... Men, men ja, det er en udfordring, fordi der er så stor forskel i ledergruppen. En vil bare have det at vide, en anden skal klappes på skulderen og en skal nusses lidt på kinden. Det er sådan lidt øh, det er lidt, det er lidt udfordringen og huske, i, i kampens hede, hvem der lige skal ha' det hvordan.

(Lille pause)

Jeanett: Ja.... Nåh, men det var bare i forhold til den der krav og forventningssnak... øh

John: Jeg gjorde jo det helt personligt, i forhold til det med forventningerne, sige men, men gud vide om mine folk overhoved er klar over, hvad jeg forventer af dem, sådan helt kort og kontant. Så jeg gjorde det, at jeg rent faktisk satte mig ned og så skrev jeg tingene ned og sagde: "Her, det er det her, det er faktisk mine forventninger til jer øh, i dagligdagen" (rømmer sig) og, og det synes jeg faktisk har givet, givet rigtig god pote. Folk øh kommer langt mere forberedt øh og overholder de aftaler vi har, i langt

højere grad end, end de gjorde før... Øh, så det, det tror jeg har hjulpet og så kan det godt være, at jeg bare skal huske at tage den, nej at jeg skal huske at tage de op en gang i mellem. Øh mm og rent faktisk sige, du det er levede ikke helt op til mine forventninger der... Øh mm så, så det er, det er noget jeg skal huske på

Jeanett: Ja, det da en meget fed, altså tænker jeg, det er da meget fedt for dig at opleve det.

John: Ja

Jeanett: Tænker jeg

John: Ja, ja, det har været helt vildt godt

Jeanett: Ja

John: Og det bliver meget mere øh konstruktivt og jeg har faktisk også haft snakken med, med flere af dem og sige: "Men, prøv at hør vi får faktisk alle sammen mere ud af, at hvis alle kommer forberedt", så det ikke bare er for at man ikke skal have skældt ud af varehuschefen, at man kommer forberedt. Det er rent faktisk fordi, at vi faktisk får noget mere ud af det... Øh, så, og jeg har faktisk heller ikke hørt brok i forhold til de gange, hvor folk er kommet uforberedt og jeg så har aflyst vores ugestatus.

Jeanett: Nej

John: Og sagt, det gider jeg ikke bruge min tid på

Jeanett: Det, det meget, det, det er..... Nå men det var jo en helt masse fortid og hvad der er sket og situationsforståelse og alt det her øh mm, og nu sidder vi jo her i dag den 22. øh, det har jeg også skrevet på tidslinjen. Så har vi jo i næste uge øh onsdag den 27.

John: Ja

Jeanett: Øh, der har jeg jo fået lov til og øh, ja egentligt ikke noget specifikt, men bare få lov til at indsamle data igen.

John: Ja

Jeanett: I forhold til noget øh, ved jeg ikke, teksplorativt i vores ledergruppe

John: Ja

Jeanett: Og der kunne jeg godt tænke mig at sådan, du måske, det, det måske forhold til det noter, du har, samarbejde

John: Ja.. I forhold til samarbejde, hvad jeg, jeg, der snakkede vi jo om det og siger men, men hvad er det øh hvor er det, jeg ser det henne. Og, og hvad ser jeg af udfordringer og sådan nogle ting. Øh mm, og .. jeg tror og tage det næste step i samarbejde kommer øh, kommer til at blive øh, det udfordrende fordi at, at umiddelbart så tror jeg, at ledergruppen imellem, at man faktisk synes, at man er rigtig god til at samarbejde. Så og få billede af at sige, hvad kan vi egentlig nå, ved at samarbejde endnu mere øh mm og få dem, få ledergruppen og at indse at, at vi faktisk ikke er i mål øh, men at de rent faktisk skal nå meget længere. Det tror jeg bliver øh, det, det er noget af det som jeg glæder mig til at se om vi rent faktisk kan. For før vi kan indse øh, gevinsten i og samarbejde endnu mere, end vi gør i dag, før den, før den øh, gevinst kan ses, før tror jeg ikke den bliver øh, at det bliver til at gennemføre. Øh mm, så den her med det ideelle samarbejde og, og mine tanker i forhold til det er jo at tænk sig, hvis vi en dag kan komme dertil, hvor det bliver helt naturligt, at man godt kan se at naboen er presset eller kan bruge noget hjælp, at man så rent faktisk går over og hjælper øh mm. Til at starte med, har jeg øh, sagt at hvis man har en time

i overskud, at man så går over og hjælper. Den, den ultimative er jo, at man tager en vurdering selv og siger er mit så vigtigt, øh, mit eget arbejde øh, min egne opgaver er de så vigtige, så jeg ikke kan udskyde dem, hvis jeg kan se at min kollega rent faktisk er helt der ude, hvor det er ved at vælte helt. Og kunne se fællesskabet og det fælles gevinst i det, tror jeg bliver øh, der, der er lang vej igen. Men jeg tror på det. Jeg har sagt til dig også, mange gange at jeg giver ikke op, ikke før jeg er, jeg er helt i mål øh og jeg synes vi er kommet øh, jeg vil godt sige, at jeg synes vi er kommet rigtig, rigtig langt. Øh, så det er slet ikke øh, en, en kritik og det jeg har også tænkt mig at gøre meget ud af, den 27. og sige, ja men øh mm, men jeg er rigtig glad, for det vi har opnået øh og det at jeg ikke, skal ses som nogen, på nogen måde som kritik eller utilfredshed, men rent faktisk at vi er nået langt

Jeanett: Jeg synes også stemningen i huset er blevet god

John: Ja, jeg syntes også stemningen i huset er blevet god

Jeanett: I ledergruppen

John: Ja, det synes jeg også. Rigtig god. Bare se i dag rent faktisk, der sidder 3 mennesker efter vi er færdige med mødet, bare sidder og sludrer.

Jeanett: Ja, jeg synes stemningen er øh, er blevet, hov, meget bedre og også qua, at den har været også inden du startede og øh og øh, i, i opstartsfasen altså, øh mm.. nu har jeg jo al det her baggrundsviden, så jeg ved jo at du har talt med dine 3 funktionschefer

John: Ja

Jeanett: Omkring en samarbejdsøvelse, der hedder: For dit job

John: Ja

Jeanett: Vil du sætte nogle ord på det

John: Ja øh, men vi snakkede om hvordan, hvordan kan vi egentlig blive bedre til og, og øh og sige: "Jeg har brug for hjælp, jeg kan godt hjælpe dig" øh mm, og der kom jeg med et øh, forslag at øh at man kunne jo mødes kl. fem minutter i 8 øh og så at der kommer en fra hver afdeling. Det behøver ikke at være chefen. Det er heller ikke sikkert, at jeg behøver øh mm og deltage, men at man sådan lige kommer med en status, hvor langt er jeg og har jeg i realiteten brug for hjælp. Øh. Tanken med at det skal være så tidligt, i forhold til vi jo faktisk har et møde kl. 10, det er at, at kl. 10 der øh, der er det ved at være overstået alt sammen. Tænk sig engang, hvis vi allerede inden da kunne sige, jamen fint, jeg sender lige, jeg kommer sgu lige over og hjælper dig. Eller jeg kommer over og hjælper dig, når vi er færdige med at være til møde. Jamen så, så kan det gi' mere ro i den enkelte afdeling øh, og jeg tror også at vi kan blive, på den måde kan blive bedre til at samarbejde. Det første step bliver og være den der rækker ud og siger, jeg har faktisk brug for hjælp

(lille pause)

Jeanett: Det bliver jo et nyt tiltag, det her. Det blev indført fredag i sidste uge, ikke sandt

John: Ja

Jeanett: Så en mandag skulle vi starte

John: Ja

Jeanett: Jeg havde fornøjelsen af at være her i weekenden, øh stod i kundeservice hele lørdag. Øh, Jeg havde jo taget Christas weekend øh mm og de har jo denne her plan, kundeservice øh og der har jeg

hverdag skrevet kald kl. 7.55 og kald 5 minutter i 8, har jeg skrevet med rød, for tænkte jeg, hvad fanden skulle de ellers huske det

John: Hm

Jeanett: Så jeg vil høre, hvordan er det egentlig gået her første uge

John: Jamen øh, det har krævet ligesom jeg havde forventet øh, krævede det, det her med at huske det

Jeanett: Ja

John: Øh, har været, været en opgave og inklusive mig selv

Jeanett: Ja

John: Øh,

Jeanett: Frygteligt med nye vaner

John: Ja, med, med lige at huske at øh jeg skal sgu lige huske at komme op 5 minutter i 8

Jeanett: Ja

John: Øh mm, men jeg vil sige i at... de har faktisk, de har faktisk kørt det hver dag. Jeg har først deltaget som første gang i dag, af alle mulige andre årsager

Jeanett: Ja jeg møder lidt senere, så

John: Ja

Jeanett: Så jeg har ikke deltaget endnu

John: Ja, og jeg har også mødt lidt senere og øh sådan lidt forskelligt. Men, men faktisk tilbagemeldingen er at de faktisk er glade for det. Glade for lige at mødes øh mm, vi er ikke nået dertil hvor at, at man øh rækker hånden op og siger, jeg har faktisk brug for hjælp øh mm, men, men første step var det her med at og man så rent faktisk lige tager en status på, hvordan er det lige det går. Den tror jeg øh, den tror jeg bliver rigtig, rigtig god, på den lange bane..... og så mangler vi bare lige, at det bliver en fuldt implementeret del, at der kommer en fra hver afdeling. Det kræver så også, at hvis man ikke selv er her øh. Eksempelvis non-food øh, hvor der ikke er nogen chefler lige nu, at man rent faktisk udpeger en og siger: "Prøve at hør, i morgen, kan du ikke sørge for at klokken 5 minutter i 8 og gå op og så lige fortælle hvordan, der det lige vi er med

Jeanett: Ja

John: Øh mm, og der er vi ikke nået til endnu. Det er kun en lederting

Jeanett: Det er også kun kørt en uge

John: Ja, ja og det ved jeg godt og øh så, så det er ikke nogen, jeg er ikke utålmodig

Jeanett: Det er, jeg er bare spændt på det bevidst ville vente med at og spørge til i dag fordi øh, du ved, nu har jeg jo heller ikke selv deltaget på det, så jeg

John: Men faktisk fordi jeg har spurgt dem ad, om de holdt det, ja, ja, men vi har holdt det. Jeg siger men, men er det godt, ja det er faktisk rart lige om mødes og lige se er det, hvor er vi lige henne. Øh, og jeg ved også at de har, de har tænkt sig også køre det her i weekenden øh mm, så det er, jeg tror også det er. Det bliver rigtig spændende. Jeg tror det er et, et godt step

Jeanett: Ja

John: Next step

Jeanett: Nå, øh mm, men så bare den 27/2, har du øh, hvad har du gjort dig af tanker om på dagen. Jeg ved du har planlagt noget

John: Ja, jamen øh, jamen, men jeg har egentlig, det er ikke kun samarbejde, det er øh

Jeanett: Der er jo flere ting, der også noget undervisning i forhold til unge

John: Ja, i forhold til det, hvordan leder man generation y og z, tror jeg det hedder øh mm, sådan et input, ikke lærdom men, men input til hvad er det lige, hvordan er det lige de ser øh mm, og hvad er det er kan motivere øh, de her unge generationer. Nu er jo et gammelt røvhul, så derfor er det meget rart lige at få lidt input

Jeanett: Ung og frejdig

John: Nej, jeg er blevet over 40, så må man gerne sige, at man er gammel i det her. Men, men det en af tingene det er hvordan er det lige vi leder unge mennesker øh. Jeg fortæller lidt, er tanken øh i forhold til, til det øh varehuschefdøgn jeg var på, der var for en, et firma som, som ikke laver andet end at analysere unge mennesker øh mm, hvor han kom med nogle input og så har jeg fået Ulrik, grøntchefen øh til at fortælle lidt, hvad er det hans rejse har været øh

Jeanett: Ulrik, som er teamleder ved, som grøntchef han er lige blevet 3, 24

John: 24, han er lige blevet 24 øh mm, men, men Ulrik har øh, har vi arbejdet lidt med hans unge mennesker, for de har ikke, de er meget alene øh, så de har egentlig ikke rigtig øh, de har ikke levet op til de forventninger, han havde øh og det har vi haft en god og lang snak om, hvordan vi ku', ku' lave om på det. Og de har lavet, lavet en plan at det enten er ham eller hans teamkoordinator, Thorbjørn, som øh, som tager sig af al oplæring, af de her unge mennesker. Sådan så de fra starten af ved, hvad er forventningerne. Og efter de er startet med det

Jeanett: Ja

John: Så har de faktisk fået nogle meget, meget mere øhh, engagerede, det tror jeg faktisk, er det ord han selv brugte, engagerede ungarbejdere øh mm, som rent faktisk går op i deres arbejde og passer det øh mm, og kommer med, med input selv og det synes jeg jo er, er rigtig, rigtig interessant øh mm, fordi hvis jeg kan få Ulrik til at fortælle det, at det ikke bare er mig, gamle nar der står og fortæller at hvis man nu, fortæller hvordan folk de skal være, så er vi også bedre ved at lykkes

Jeanett: Det synes jeg lyder meget spændende. Også fordi jeg er lige en snert ældre end Ulrik og nogle af de her observationer han kommer med på, i fællesområdet øh, i forhold til hvad, hvad sådan også i forhold til nogle af de ting vi har talt om vores 16 møde. Kan godt være nogen gange overraskende overfor mig. Jeg er ikke sikker på, jeg helt forstår hvorfor at, du ved, at dit team er så anderledes

John: Ja

Jeanett: For jeg er vokset op i og opdraget på en anden måde.

John: Ja

Jeanett: Så det synes, det øh

John: Så det har jeg øh

Jeanett: Vil du løfte sløret overfor mig, bare i kort i forhold til hvordan han gør med krav, kan du sætte nogle ord på det, eller skal

John: Jamen han gør det, det er ikke fordi han gør det store. Han øh, han har, de har en aftale om, at de første, mener jeg, de første 4 vagter

Jeanett: Ja

John: Hvor en ny medarbejder starter, jamen, men der er det enten ham eller Thorbjørn og ikke nogen andre. Det vil sige, at det er ved fuld fokus på og lære dem op øh mm.. sådan så oplæringen er, er på plads 100 % og også meget større med, med feedback på, hvad er det de gør godt og hvad de gør skidt

Jeanett: Så det er måske lidt mere af hvad de har af forventninger til dem eller stiller krav til dem

John: Ja

Jeanett: Forventningsafstemning

John: Ja, øh forventningsafstemning er helt klart, hvad er det de, han forventer af dem og, og til at starte med så øh, så går de som sidemandsoplæring og øh efterhånden som de har været der længere, når nu at de synes, at nu, nu er de ved at være klædt lidt på, jamen så får de, dem der får lov til at lukke afdelingen sammen med Ulrik eller Thorbjørn. Og det foregår også i weekenden øh mm, og det der er øh på den lange bane, det er at, at, at de bliver udviklet på deres lukkevagter/weekender og så bliver de fordelt ud over alle de andre dage bagefter..... og i forhold til, til det her med lidt berøringsangst for og stille krav, jamen, men så har vi i gang med at prøve om vi faktisk få en af hans ungarbejdere til at komme med øh, som for 4-5 måneder siden blev vurderet som værende elendig og irriterende og alt muligt andet øh, så for ca. 3 måneder siden, der ringede han og sagde at øh, eller havde han længe spurgt om og få byttet vagt øh mm og det var ikke lige lykkedes og så øh, så ringede han og meldte sig syg og Ulrik ta'r faktisk øh, snakken med ham, eller ringer til ham den dag og siger: "Prøv at hør, det her, det gider jeg simpelthen ikke. Du kan ikke være bekendt og melde dig syg, når du bare er fordi du vil, eller ikke bare, men, men når det reelt set er fordi du skal have fri. Du bliver simpelthen nødt til at tage på arbejde" og det havde de en lang snak om øh, om hvordan og hvorledes og hvorfor det ikke var acceptabelt og bare melde sig syg. Øh, og rent faktisk så øh har Milos, som det drejer sig om, øh han har løftet sig helt vildt efter de havde den snak. Øh, og rent faktisk blevet en, en øh rigtig god, stabil og selvkørende, hvad hedder det øh, selvkørende medarbejder, der også passer sit arbejde øh, og jeg kunne godt tænke mig og få Milos til om komme og fortælle til ledergruppen, hvad er det egentlig der gjorde, at han ændrede sig så markant, som han har gjort.

(Lille pause)

Jeanett: Det lyder mega spænd øh, spændende, hvad er det det hedder øh, så samarbejde generelt i ledergruppen, hvad tænker du så der

John: Ja, men, men øh

Jeanett: I forhold til den 27., på dagen

John: Jeg øh, vi skal lige helt ha' fastslået os to, hvordan vi skal køre, hvordan dine tanker, jeg har også lovet dig, at komme med mine tanker om, hvad er det jeg synes. Men jeg tror vi skal starte med at ha' afdækket ... hvad, hvad de ser

Jeanett: Ja, fordi hvis nu det var, nu afbryder jeg lige igen øh, for min egen datainformations skyld. Fordi jeg havde jo egentlig besluttet mig for at, jeg gerne ville kigge på samarbejde øh, og jeg havde jo egentlig fundet mig en teoretiker, som jeg synes passer rigtig godt, som var spændende at kigge på i forhold til

rationale verden men også virkning og så kigge på personlighedstyper. Der er jeg jo så heldig, at vi er i den Salling Group, at vi har det der hedder papirprofiler og jeg har bedt om at få dem indsendt, indsamlet

John: Hm

Jeanett: Og dem glæder jeg mig til at få øh, for det giver mig stadigvæk noget baggrundsviden.

John: Hm

Jeanett: Og så i forhold til øh, den anden del, den lidt mere kaotiske øh som ikke, og ikke så meget over til den virkelige verden øh mm, kunne jeg godt tænke mig, at kigge på noget i forhold til de roller vi spiller øh. Men så var du så flabet, at spørge mig: "Jeanett, tror du overhovedet de ved, at der er et problem" Og så tænkte jeg, det var da træls spørgsmål at få, for min studiegruppe havde stillet mig det samme spørgsmål

John: Ja

Jeanett: Så det var lidt det, der ligger til grund for at jeg i dag sidder her øh, og her alternativet til dig, er der overhovedet et problem med samarbejde øh mm, men også for og måtte indrømme, så ved de det nok ikke, hvis der er 2 uafhængige personer der spørger mig om det øh mm, hvor vi så rent teoretiker talte om, jeg blev måske lidt befippet og tænkte, puh ha' da også, det er også en stor opgave og så videre. Så det jeg egentlig godt kunne tænke mig, det var en meget åben

John: Hm

Jeanett: Altså, det en meget åbenhed, altså, som vi nærmest bare nærmest at stille dem, du ved, samarbejde os, hvor er vi i fremtiden, altså at du ved, sådan helt åben

John: Hm

Jeanett: På at få deres ord på det

John: Ja

Jeanett: Øh mm, og så fordi at jeg jo er ansat i en virksomhed, hvor det handler om nå de her, nu peger jeg igen på målene. Så det er måske set lidt i forhold til det øh, fordi vi jo i januar på ledermødet, der taler vi kort om dem, hvordan det, altså nu har vi, du ved vi aftalte på sidst på året, nu har vi sat dem i gang øh og du stiller ud til, til dem og de ligesom, slap nu af John, der er jo lang, et helt år til at nå det her, nu må du også lige tage en Valium, og sådan nogen ting der, øh mm, fed feedback, vi tager dem seriøst, du kan ikke forvente at, det, det er fedt de siger til dig, prøv at hør chef, det kan godt være at du øh, du synes alting skal være løst (knipser), her og nu

John: Hm

Jeanett: Så kan vi ikke, det med de mål her øh mm, så det jeg synes det var en fed feedback. Men det jeg synes var meget spændende, det var i forhold til hvordan de har implementerede det

John: Hm

Jeanett: Jeg ved jo at øh, Rasmus non-foodchefen har taget den med hans medarbejdere. Jeg ved at Christa har taget det med sin, serviceenheden og de har ligesom valgt den der er mest kundeorienterede her, så det passer til hendes. Jeg er lidt i tvivl om, hvad fooden har, har gjort, men de har jo helt sikkert også lavet noget på

John: Hm

Jeanett: På deres enhed øh mm, så måske besøge den igen, på en måde

John: Ja, men jeg havde egentlig lidt på mødet der den, den 27. jeg tror det bliver, hvis vi skal til gennemgå

Jeanett: Jeg er ikke sikker på, at de gider glo på dem

John: Gennemgå øh, den del og hvordan de gør, bliver det for meget. For det jeg jo egentlig havde i

Jeanett: Men

John: Tankerne med, med samarbejdet. For det første få kortlagt hvad er deres syn på det nuværende samarbejde. Og synes de i realiteten, at det er godt nok.

Jeanett: Okay chef, hvis vi så nu alle sammen siger at vores samarbejde er fantastisk, for det er godt nok

John: Ja

Jeanett: Hvad gør du så

John: Så har jeg tænkt mig og øh, lidt køre tanken øh mm, ud fra Jan Larsens øh udgangspunkt, i forhold til, til service, men egentlig bare stjæle hans idé og sige øh, komme med den her, jeg har en drøm om at samarbejde kan være sådan her. Lidt a la det jeg har beskrevet tidligere, da vi, nu vi har siddet og snakket. Den her med at man rent faktisk øh, nedprioriterer egne øh, behov

Jeanett: Lidt, da du sagde det her med, at, at du kigger på en person der væltet, du kan bare få ham op at stå, for at afbryde. Du kigger på en person der er væltet øh, og siger selv, jeg har de her 10 ting, men så tage stilling til, er de her 10 ting noget jeg kan udskyde, så jeg går over og få den her op at stå eller som, ja ikk' også

John: Ja, men, men at ligge det op som, at jeg har en drøm om, at vi en dag når dertil øh, for på den måde og synliggøre, hvad vi rent faktisk måske kunne nå øh, og lidt snak

Jeanett: Så i forhold til det du, vi talte om tidligere, med du gerne vil synliggøre øh, du sagde det ret, du sagde det meget god tidligere (man hører papirer blive vendt).... Ja, for hvis de ikke kan se the benefits of it

John: Ja, gevinsten

Jeanett: Ja

John: Gevinsten i samarbejdet

Jeanett: Ja

John: I, i øh i samarbejdet, men både få, få startet med at fortælle, at jeg har en drøm. En drøm om at vi på sigt når dertil, at man netop nedprioriterer egne behov, for at kunne øh, opprioritere de fælles behov... Og et behov, det er jo, det er jo både i, både i opgaver og øh, og, og egen tilfredsstillelse overfor egne områder, men at man rent faktisk sætter sig op og kigger op fra helikopteren og kigger ned og siger okay, er det, hvad er vigtigst

Jeanett: Må jeg spørge, sådan lige en indskudt sætning, om det så hænger noget sammen med, du har bedt os om at tage stilling til 100 % eller

John: Ja, det har det

Jeanett: Okay

John: Men at fortælle at jeg har, har den drøm øh, om vi kan nå dertil og så også efter det synliggøre, hvad er det gevinsten kan være i det. Netop gevinsten i at, at vi. Jeg tror på, at hvis man, til at start med i hvert fald, kan sige, nå men nu har jeg faktisk en time i overskud og går over og hjælper de andre, eller hjælper en anden, jamen så får vi som hus løftet niveauet øh mm, og samtidig også får en, en ledergruppe som, som er meget mere homogent og som, som, øh samlet set gerne skulle få et, et overskud, hvis man ved, at prøv at hør, der kom, hvis jeg en dag står med håret i postkassen, så kommer der sgu en og hjælper

Jeanett: Altså og det bare mig, men jeg kunne godt tænke, nogen, jeg, jeg ved godt, hvor det er du vil hen, men jeg kunne godt tænke nogen gange, at der er langt fordi, for eksempel øh mm, hvis der var en dag, du havde fri øh, og Rasmus bringer op at delikatessen er nedlagt, de har brug for hjælp øh, om fredagen på grund af stjernesked

John: Hm

Jeanett: Øh mm, og det vi altså langsomme til og få fingrene ud af

John: Ja

Jeanett: Starthullerne. Og det er jo et meget tidsbegrænset ting, altså det tager ikke særlig lang tid og det er kun det, der skal hjælpes med

John: Ja, øh og det

Jeanett: Det er måske også for specifikt til at diskutere i det lige nu

John: Ja, men, men ja, jeg er helt overbevist om at, at det her, det er en lang, lang rejse. Og i den rejse bliver vi nødt til ... For det første, skal vi have, skal jeg have, hele ledergruppens accept for at vi skal på den rejse.... For ellers lykkes det aldrig

Jeanett: Og det er jo nok der, at vi skal starte den 27. med at

John: Ja

Jeanett: Begynde med at få noget accept, eller du skal

John: Ja, øh mm og der tror jeg gevinsten er rigtig, rigtig vigtig. Men bliver også nødt til og, og genbesøge den øh, med en eller anden, skal vi sige hver 3. måned og sige er vi, hvor langt er vi egentlig nået. Vi skal nok også sætte, sætte nogle delmål op. Men jeg tror, den 27. og kunne få accepten og snakken om hvad det egentlig er, vi kan opnå med det her. Den tror jeg er øh, så vil jeg sige, så er vi kommet i, kommet i mål... Lige nu.

(Lille pause)

Jeanett: Ja hvor, og i, i jeg tror også at i forhold til det barometer og feedback på anden barometer, det der med at succeser i fællesskab og feedback i enkel, enkeltvis er nok også værd at huske her

John: Ja

Jeanett: Fordi øh mm, når vi så genbesøger vi igen både fællesskab og alene, så kan det godt være, at man har nogle situationer hvor sådan lidt, ved du hvad, jeg, den her dag sådan og sådan, hvad gik der galt for dig, siden at du, det ikke lykkedes for dig

John: Hm

Jeanett: Altså, det vil der jo nok også være noget med

John: Ja

Jeanett: Øh, det bliver da lidt en. Ja, den bliver sjov chef.

John: Ja, det bliver øh, men, men øh, men som jeg har lovet dig for en til flere øh

Jeanett: Ja, det har du

John: Mange gange

Jeanett: Ja, ja

John: Har jeg lovet, at jeg giver ikke op

Jeanett: Ja

John: Og øh, jeg har øh det her, det her har været øh, det har, det har været min, min tanke hele vejen igennem og sige det er der, jeg gerne vil nå til. Om jeg når i mål, det ved jeg ikke, men, men kan vi bare rykke os .. på en skala fra 1-10, hvor vi måske ligger på 4 nu, i sådan den samarbejdes, øh

Jeanett: Jeg tror også, at vi startede på minus, hvis jeg nu

John: Ja, ja

Jeanett: Ikke for at sidde her og pege fingre nu. Jeg har jo selv siddet, jeg har været i det her hus længere end du har, så jeg peger lige så meget på mig selv.

John: Ja

Jeanett: Eller, jeg peger nok mere på mig selv, end dig.

John: Ja, ja

Jeanett: For vi har også rykket os

John: Ja

Jeanett: Jeg tror ikke vi er højere end 4, det vil jeg faktisk godt give dig

John: ja

Jeanett: Uden at være pessimistisk.. ret i

John: Ja, men, men rejsen fra eventuelt minus, et eller andet antal, for det så skal være, om det så skal være minus 2, øh eller et eller andet øh, men at være nået til 4 og så rejsen op til, til de 10 øh, men kan vi nå 8, så har vi jo satanma også flyttet os langt

Jeanett: Ja..... nåh, altså umiddelbart har jeg ikke flere spørgsmål til det tekniske i hvad vi gør den 27. men det har vi jo nærmest noteret her ikke, først generation y og z og så øh, deres syn på samarbejde

John: Ja

Jeanett: Og så øh, I have a dream

John: Ja, det lyder meget øh, meget øh, sådan Arne nougatgren agtigt

(begge griner)

John: Øh, og det er jo, det er jo, ej, det lyder meget, meget socialt og som om at, at øh, jeg har en øh, at det er fodformede sko og alt det her. Det er jo øh, det er ikke det, der er meningen. Det er på ikke nogen måde et spørgsmål om, at fordi jeg øh

Jeanett: Men det kan jeg måske lige nævne som et, en bi note her i interviewet, i forhold til PI-profiler, der ved jeg, du har et enormt højt A

John: Ja

Jeanett: Og har man et enormt højt A, så er man mildest talt vanvittigt resultatorienteret

John: Ja

Jeanett: Så, de her, nu peger jeg igen op på målene

John: Ja

Jeanett: Dem vil de jo gerne nå, koste hvad det vil, næsten

John: Ja

Jeanett: Men så er du måske bare blevet klogere gennem din

John: Karriere, ja

Jeanett: Så i forhold til hvordan man når de mål

John: Ja

Jeanett: At der skal du have din ledergruppe med dig

John: ja

Jeanett: Det er jo

John: Og hvis man kigger udefra og ikke kender mig og ikke kender min profil og tænker nu står han her øh den 27. og siger: "I have a dream" øh, at vi alle sammen hjælper hinanden og vi er flinke og rare og så videre øh mm, og, og det øh... så tror jeg man misfortolker det øh, målet er helt klart øh, eller det her er helt klart et ... et skridt på vejen til at nå alle de mål og jeg er sikker på, kan vi komme op på skalaen på 8 i samarbejde, så vil vi kunne nå øh, endnu højere mål, end vi kan i dag

Jeanett: Ja, fordi der jo, jeg nævner det jo heller ikke nu her, men der er en af vores målpunkter er jo for eksempel en af vores aktivitetsgrupper, som der har skabt stor frustration i ledergruppen øh, og vi har også sat nogle tiltag i gang, i forhold til i år øh mm, og det er jo slagtermester Emil, der har taget øh den bold op

John: Ja

Jeanett: Holde det kørende. Det bliver jo også spændende det forløb

John: Ja

Jeanett: Og indtil videre, så synes jeg at det virker som om, at de første 3 måneder planlagt er, der er sket meget mere de første tre måneder for kunderne, end sidste år

John: Ja

Jeanett: Hvor vi i januar havde slanketema og at i februar have gjort rigtig meget ud af Valentin og jeg ved at Michelle har en masse planlagt, i forhold til noget, en intern konkurrence, så der er jo, eller en konkurrence for kunderne

John: Ja

Jeanett: Inde i butikken, hvor hun fik stjålet et par slags ????? (ca. 59,55 min. Inde)

John: Ja

Jeanett: Så der jo altså, der må man sige, der er jo, der er jeg lidt, det kan godt være, at det er mig der er pessimist, jeg synes vi har rykket os på den

John: Det har vi, det er også rykket os rigtig meget på. Jeg synes det var øh.... det egentlig med afsætning i den øvelse, jeg har fået Ulrik med ind, på den her med ledelse af, af generation y og z øh, fordi det der rent faktisk skete med den der aktivitetsgrupper øh mm, det var jo at, jeg sagde, at det skulle være sådan

Jeanett: Ja, det sagde du i 2017

John: Ja

Jeanett: At i 2018 skal det være sådan

John: Ja, og så inddelte jeg nogle grupper og sagde, det er sådan her det skal være. Og så må I finde på noget, og det lykkedes på ingen måde

Jeanett: Ja

John: Joh, sporadisk, øh mm, og så kommer Emil til mig og så siger han øh: "John prøv lige at hør. Vi har, jeg har sgu lige et forslag. Ku' vi ik', ikke gøre sådan her" øh, hvor han netop lavede øvelsen ved at han delte året op og

Jeanett: Og vi var jo selv, vi valgte selv hvilke måneder vi ville have og hvilken aktivitet der kunne være

John: Ja, øh mm, og

Jeanett: Så der var noget mere ejerskab på det

John: Ja, øh og Emil har taget helt vildt ejerskab på det

Jeanett: Ja, han jagter jo folk

John: Ja øh men, men jeg ser det også, ud over at det er en måde og, og hæve Emil på øh, og få nået et mål, så ser jeg det faktisk også som udtryk på at, at, at samarbejdet øh, er på vej den rigtige vej, fordi folk tager de opgaver øh, som er fælles

Jeanett: Sådan vil der i alle firmaer, der er øh, det kan nok ikke være andet end, at man skulle stå i nogle situationer, hvor man har travlt

John: Hm

Jeanett: Det har vi også i vores firma øh mm, hvad tænker du om, altså vores prioritering af tid og sådan

John: Jamen vores, set i forhold til samarbejde eller hvad, eller bare generelt

Jeanett: Jamen altså... ja, det er jo nok altså du, du det jo et svært spørgsmål at stille fordi jeg har jo også en masse forforståelse, forforståelse, men jeg tænker sådan, det hænger også meget samme med det du siger, du ved, med at prioritere vores egne opgaver eller versus husets opgaver

John: Hm

Jeanett: Så om, om altså, om, hvordan vi bruger og prioriterer vores tid.

John: Ja men, men

Jeanett: For jeg tænker, det kan godt være en hæmsko for, for samarbejdet

John: Ja

Jeanett: Fordi man kunne, man kan godt stå i en situation, hvor man selv synes, man har meget travlt og ikke kan se ud over det

John: Ja, og der øh, der har vi jo mange, eller har jeg jo mange små skridt øh i forhold til det her med at være effektiv øh, jeg tror også, at jeg har prædikeret at gøre tingene rigtigt første gang, en del gange efterhånden øh mm, og kommer sådan med nogle små øh.... bull points, hints om at, prøv at hør her, hvis du nu lige, prøv og se her hvordan vi egentlig spilder tiden. Men i forhold til det, der er jo øh, projekt øh 100 %/95 % er jo også en del af det øh mm, fordi hvis vi sammen kan sætte prioriteringerne, når vi ikke kan nå alting, så tror jeg også på at hvis man kan, hvis 1 kan stå og sige: "Jeg er på 95 %" og så der er 2 der står og siger: "Jeg er på 80 eller jeg er rent faktisk er helt nede på 50", jamen så kan jeg jo godt sige: "Jamen fint, jeg er på 95 %, så har jeg jo faktisk tid til at gå over og hjælpe dig".... Så, så den er selvfølgelig en del af det, det også. Det kører ikke bare som et side, sideløbende projekt

Jeanett: Nej..... ja

John: Men er det svar på din øh

Jeanett: Ja, det

John: Ja, ja

Jeanett: Det var en øh, det kunne jeg godt, ja det kunne godt være en hæmsko, jeg skal lige se om der ligger noget. En side ting, som egentlig ikke er en del af det her, så

John: Men, men tanken var at, at, at eller næste step i forhold til øh mm, projekt 100 % det er rent faktisk at jeg vil have, se om jeg kan øh, kan få folk, eller ledergruppen til hver dag at raide sig selv og sige, hvor er vi henne, hvor mange % er vi på. Ikke til at skrive til mig men, men egentlig at man lige sætter sig ned, bruger et par minutter, inden man går hjem og siger hvor mange % er jeg egentlig på i dag, når jeg går hjem

Jeanett: Det tror jeg er, det gør jeg selv øh, og jeg tror, det er en rigtig god øvelse også i forhold til det: Skal nå og vil nå

John: Ja

Jeanett: For jeg har hver dag en lang liste over det her og så er den prioriteret ud for det her skal jeg nå

John: Hm

Jeanett: Så er der de her ting, jeg gerne vil nå og så er der så nogen dage hvor der lige kommer en ad hoc opgave ind fra højre

John: Ja

Jeanett: Øh mm, som jo der gør i vores hverdag. Der er jo, jeg er godt klar over, at der kan blive en

John: Hm

Jeanett: Vi har en hverdag hvor der altid er en masse ting, vi skal gøre. Men vi har også rigtig meget ad hoc

John: Hm

Jeanett: Øh mm, så det og så jeg er gammeldags, jeg tager papir og streger og flytter øh mm, det betyder i hvert fald meget for mig, i min planlægning

John: Ja, og jeg tror på, at hvis vi kan blive en øvelse, for det er jo ikke noget man behøver i flere år hver dag og sidde og raide sig selv, hvor er jeg henne

Jeanett: For den er 68 i dag (griner)

John: Ja, men, men hvis man for forståelsen af at sige jeg er rent faktisk generelt på 95 %, så giver det måske også bedre overskud til at kunne sige, i pressede situationer, og sige, der kan jeg sgu godt hjælpe sidemanden

Jeanett: Det kan nok også være bedre, i forhold til, du ved, det du har meldt ud, i forhold til dine forventninger, i forhold til forberedelse

John: Hm

Jeanett: Og planlægge generelt. Det kan måske også hjælpe i forhold til at prioritere dag, uge, måned

John: Ja

Jeanett: Hvor øh, hvor kan jeg være mere effektiv i forhold til, for eksempel mine forventninger eller andet

John: Ja

Jeanett: Ja

John: Så

Jeanett: Er der et eller andet øh du sidder med på hjertet, som du øh tænker, hvorfor har hun ikke spurgt om det

John: Næh, det synes jeg ikke. Jeg synes vi er kommet rundt om samarbejde øh og historik. Det synes jeg, vi er kommet godt rundt om

Jeanett: Hm, så tror jeg bare, jeg vil sige tak for din tid, chef

John: Ja

Jeanett: Nu skal du ikke sige, den ikke har optaget – den har optaget.

John: Det er godt

(griner)

myWorkplace

2019 People Performance Management for Jeanett Hansen

Employee information

First Name	Jeanett	Last Name	Hansen
Position Title	Dirktleder	Business Unit	1347 FØTEx BALLERUP
Corporate Title	Professional	Supervisor	John Arndt

Targets

This section is for setting, following up and evaluating targets. The total weight for the targets must add up to 100.

When evaluating a rating of each target and overall yearly performance is required.

Business Objectives

Bonus: Sales IDKK - Store

0.0% of total score

Started

Objective Details

Objective Name Bonus: Sales IDKK - Store

Target (KPI)

Description In accordance with the bonus letter.

Bonus Payout is based on targets from the bonus letter only.

Weight 0.0%

Deadline 31/12/2019

Status Started

Business Objectives

Bonus: Dynamic payroll% - Store

0.0% of total score

Started

Objective Details

Objective Name Bonus: Dynamic payroll% - Store

Target (KPI)

Description In accordance with the bonus letter.

Bonus Payout is based on targets from the bonus letter only.

Weight 0.0%

Deadline 31/12/2019

Status Started

Business Objectives

Bonus: Waste% - Store

50.0% of total score

Started

1.89

Objective Details

Objective Name Bonus: Waste% - Store

Target (KPI)

1.89

Description	In accordance with the bonus letter. Bonus Payout is based on targets from the bonus letter only.	Weight	50.0%
Deadline	31/12/2019	Status	Started

Business Objectives

Bonus: TTPBRCC IDKK - Store

5.0% of total score

Started

21 mio.

Objective Details

Objective Name Bonus: TTPBRCC IDKK - Store

Target (KPI)

21 mio.

Description In accordance with the bonus letter.

Bonus Payout is based on targets from the bonus letter only. Gennem tælt opfølgning af alle ombudsninger, samt en dialog med enhver omkring deres brug af vores redskaber.

Weight 5.0%

Deadline 31/12/2019

Status Started

Business Objectives

Bonus: Smiley 4

0.0% of total score

Started

Objective Details

Objective Name Bonus: Smiley 4

Target (KPI)

Description Only Smiley one in store

Weight 0.0%

Deadline 31/12/2019

Status Started

Business Objectives

StoreApp

10.0% of total score

Started

Objective Details

Objective Name StoreApp

Target (KPI)

Description StoreApp Test opfølgning på OOS. Gennemgang af ugentlig POA kontrol

Deadline 31/12/2019

Weight 10.0%

Status Started

Business Objectives

Holistisk vurdering

35.0% of total score

Started

Objective Details

Behavioral Objectives		Behavioral Behaviours	
Objective Name	Target (K/P)	Status	Started
Description	Holistisk vurdering fra ledelsen, Fastholdelse af udvalgs punkter fra sidste år. At arbejde med min tilfredshed, samt sikre konstruktiv feedback til mine kolleger. Og at fremstå som et positivt eksempel på husets værdisæt.	Weight	36.0%
	Deadline	31/12/2019	Started

0.0% of total score

Started

Objective Details

Objective Name	Leadership Behaviours	Target (KPI)
Description	Leadership Behaviours widening	Weight 0.0%
Deadline	31/12/2019	Status Started

Competences / Leadership Behaviours

Focus on the Competencies / Leadership Behaviours that are most needed to develop in the coming year. Define actions and follow up during the year. When evaluating, a rating of each Competency / Leadership behaviour is required.

Read and learn more about the indicators for each competency in the competency profiles [here](#)

Read and learn more about the Leadership Behaviours [here](#).

Salg & Service

Kategorien / Produkte

Drift

Regnskabsforståelse

Forretningsforståelse

2.1 Set objectives and plan tasks

You ensure that objectives for your direct reports provide direction & contribute to success and you clearly plan and define the tasks & priorities of the team

2.2 Delegate and follow up

You enable direct reports to deal effectively with their responsibilities and you follow up with direct reports on their work

2.3 Develop direct reports

You ensure that new team members are onboarded effectively and you ensure the development of direct reports

2.4 Assess and improve performance

You ensure that your direct reports have a clear understanding of their performance and you ensure that performance assessments are used constructively

2.5 Select team members and build the team

You select high performing team members and you act as role model and create a high level of team spirit and engagement

Actions and status (visible to both manager and employee).

Group Values

Select minimum one of our values and decide on actions that will have the biggest impact on the development of the employee. Define actions and follow up during the year. At the end of the year discuss status on the defined actions.

I-PACE



Integrity - we build trust by acting with decency, responsibility, and honesty

Passionate - we are driven by the desire to improve life for our customers, our colleagues and our communities.

Agile - we embrace change, adapt quickly to new demands and never stop learning.

Competitive - we aim to win in all areas of the business, seize opportunities, and resiliently overcome challenges together.

Efficient - we seek simplicity and aspire to create productive and cost-effective ways of working.

Actions and status (visible to both manager and employee)

Development Plan

This section contains your development plan. Development actions should support your business targets

Remember that learning and development can take place both on the job and through training

Career aspiration and mobility

Please discuss your mobility and career aspirations. Use the following links to update your profile.

Career aspirations and Mobility

Additional Comments

Please use this section to document any other relevant topics or concerns

Ongoing comments (visible to both manager and employee)

10.8 Bilag 8 - Tidslinje brugt som interviewguide med VHC

VHC Tidslinje	
2016	1. Juni VHC starter i 1347
	Juli FC fyret
	September FC flytter hus
	November Ombygning
2017	Marts Genåbning
	August FC stopper
	September Barometer på huset
	November Fastsættelse af 2018 mål
	December FC stopper
2018	Januar Første år efter ombygningen
	Marts Første år efter genåbningen
	Løbende opfølgning på 2018 mål Hovedmål, svarende til KPI kører "Delmål" - egne aftalte tiltag halter

NPS-score indført i føtex

Kundetilfredshedsundersøgelse
Fin score på første

November

Fastsatte 2019 mål
Gennem post-it-brainstorm

Mystery Room

Fælles leder tur
Fejring af succeser?

NPS-score

Anden gang med tilbagegang ift. første

Januar

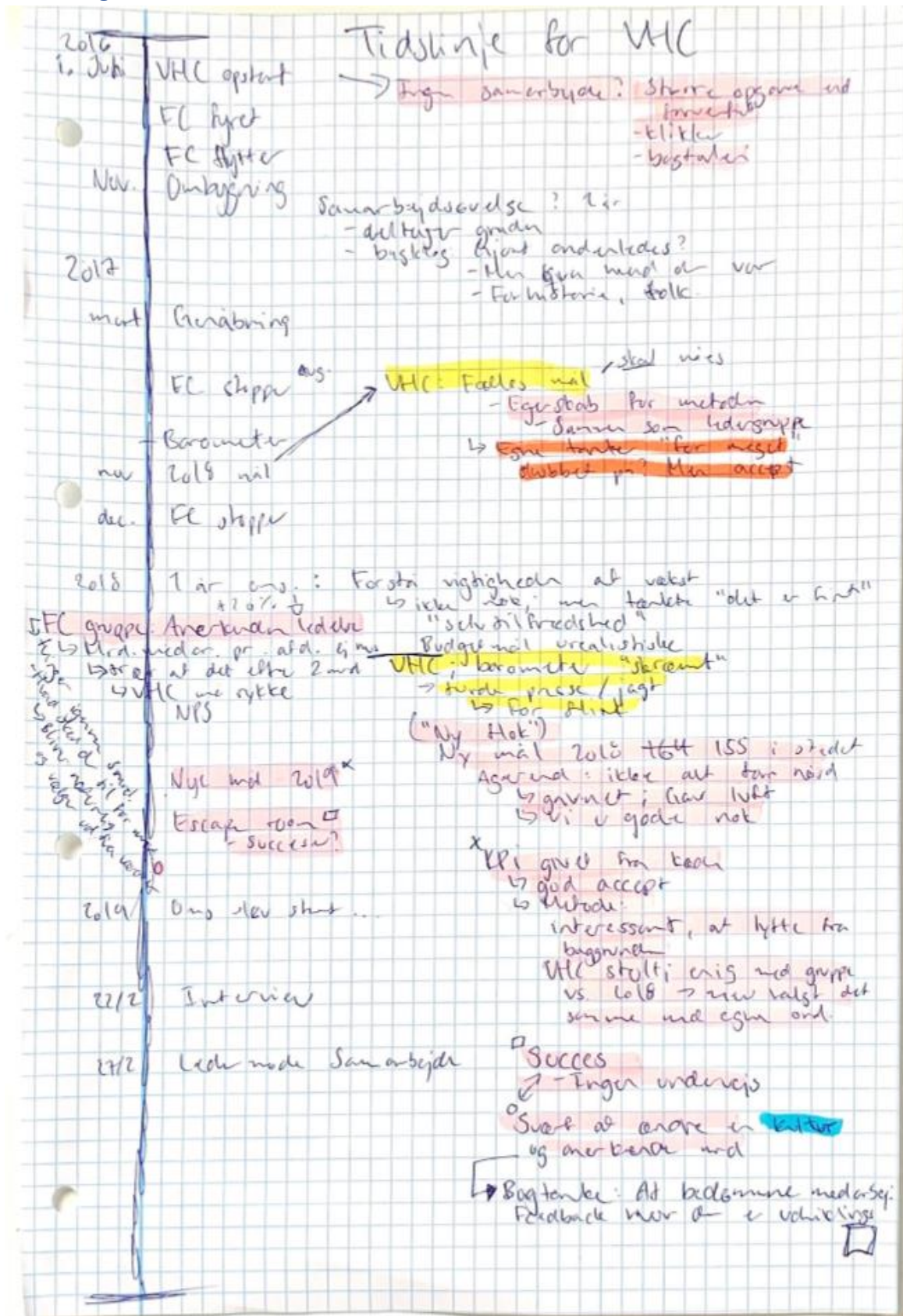
Ledermøde
Gennemgang af årsregnskab
Kort gennemgang af egne fast-mål
Hovedvægt: Er det igangsat i egne enheder?

Februar

Interview med VHC

Ledermøde
Aflyst - rykkes?

10.9 Bilag 9 - Noter fra interview med varehuschef





KRAV: Feedback

Næst step: VMC + leder gruppe vedes
krav og forventning, ikke kun ved mas
være kritisk

Feedback til hinanden

16 mode / lukke vagter

→ kræves for at konfrontere kollegaer
tryghed?

→ hvordan?

Fordule? Se den

Over at få / modtage feedback

Ledergruppe Oh medbringe
at stille krav

hvis ikke und., så med de kollegaer

Barometer

2018 Succes i bælleskub
Feedback personligt

Ønske rolle model → dinde til mod.

Feedback; udlevering

situationsbestemt ledelse

Højere krav i ledergruppen?

→ Mere seriøst?

Individuelle personer

VMC ved de hvad jeg forventer

→ Medarbejder og leder

Bedre forberedt og anvender alt det

→ Gennemførelse den

Mere konstruktiv, for alle

→ Aflyst = brug

Samarbejde 27/2

Hvad er det

Hvor ser pme ud for sig?

→ At tage næste skridt

- Valgforberedelse!
- Undergrupper hver/syns de samarbejder
- Hvad kan vi nå mere?
- Indse vi ikke er i mål?
- Kan vi det?
- Ser de for sig?
- For den det ikke realiseres

Idelle samarbejde

Helt naturligt at "hjælpe" tyrisk

- Time i overblik → hjælp
- Er mit så vigtigt at de ikke kan udskydes.

Fælleskab, genist?

- Giv ikke op!
- Er kommet langt

Sp 8 FC + VHC

"Jeg har brug for hjælp"
"Jeg kan hjælpe dig"

En fra hver afd, nu dag 750

755: "650 er kort kl. 10"
- planlægning

Step 1: At bede om hjælp

- Første uge: "Bare at huske det"
 - kort det hver dag
 - tilbagemelding Glæde for det
 - ikke endnu brug for hjælp
 - Skal nok komme
 - Skal komme en fra hver afd.

Ledermøde 27/2

• At lede generation af Y og Z

- Unge mennesker

- Hvordan?

VHC dogn indlæg

- Ulrich 24 år brand chef

- Hans rejse med de unge

- Ungdomsby i forventning af løbet af h

- Oplæring grundlæggende TL ul. TK

- Engageret ungdomsby

- Gå op i tingene

- Kommer med input

- Krav

Afstalt, 4 vagt los TK ul TL

- Oplæring

Feedback

Forventnings afstemning

Følles opg. så mindre mindre

Udvalgt først, så "syn" vagt

- Berørings vagt for krav

Ungdomsby: "Udvalgt" Milet

- Ny vagt (meldt sig "syn")

→ Ulrich tager smøkket

Ansvar

- Rykket sig!

Stabil og selvstændig

- Hvad gjorde at han rykkede sig?

• Genbesøge 2019 mål

• Samarbejde

- Deres syn?

Alt er godt: Jan Larsen

- Jeg var en del af "Samarbejde"

at nå der til?

- Synlige og genisten

- På sigt, nedprioriteret esne for fælles behov

(- 100% opg.)

- 1 time i overskud og/eller hjælp

- Hvis leder niveauet

- Ledergruppen mere konstant med overskud

- Lang rejse

- Hele ledelsesgruppen accept

• Genbesøge

• Belmont



UHC mobil

Hvorfor nå mail?

• Metode

Aktivitet's grupper

→ (Ulrich)

Emil 2018 vs. 2019

↳ Børne

Ejerskab fra ledningsgruppen

↳ + Samarbejde

Prioritering

Id

At være effektiv

Gøre tingene rigtig første gang

Bulletpoint

↳ 80 / 100 %

↳ krav?

Jeg

er

mi

af

50%

af

af

af

af

af

af

af

af

af

af

af

af

af

af

af

af

af

af

af

af

is hjælper dig

Next step: Rake din dag → % opmærksomhed

Når jeg er is stillet?

Planlægnings øvelser

10.10 Bilag 10 - Aflyst ledermøde

Annuleret: Ledermøde - Møde

File Møde Hjælp Fortæl mig, hvad du vil foretage dig

Fjern fra kalender Svar Mødenoter Kalender HD afsluttende Til chef Teammail Flyt Regler Markér som ulæst Kategoriser Opfølgning Oversæt Søg Relateret Markér Læs højt Zoom

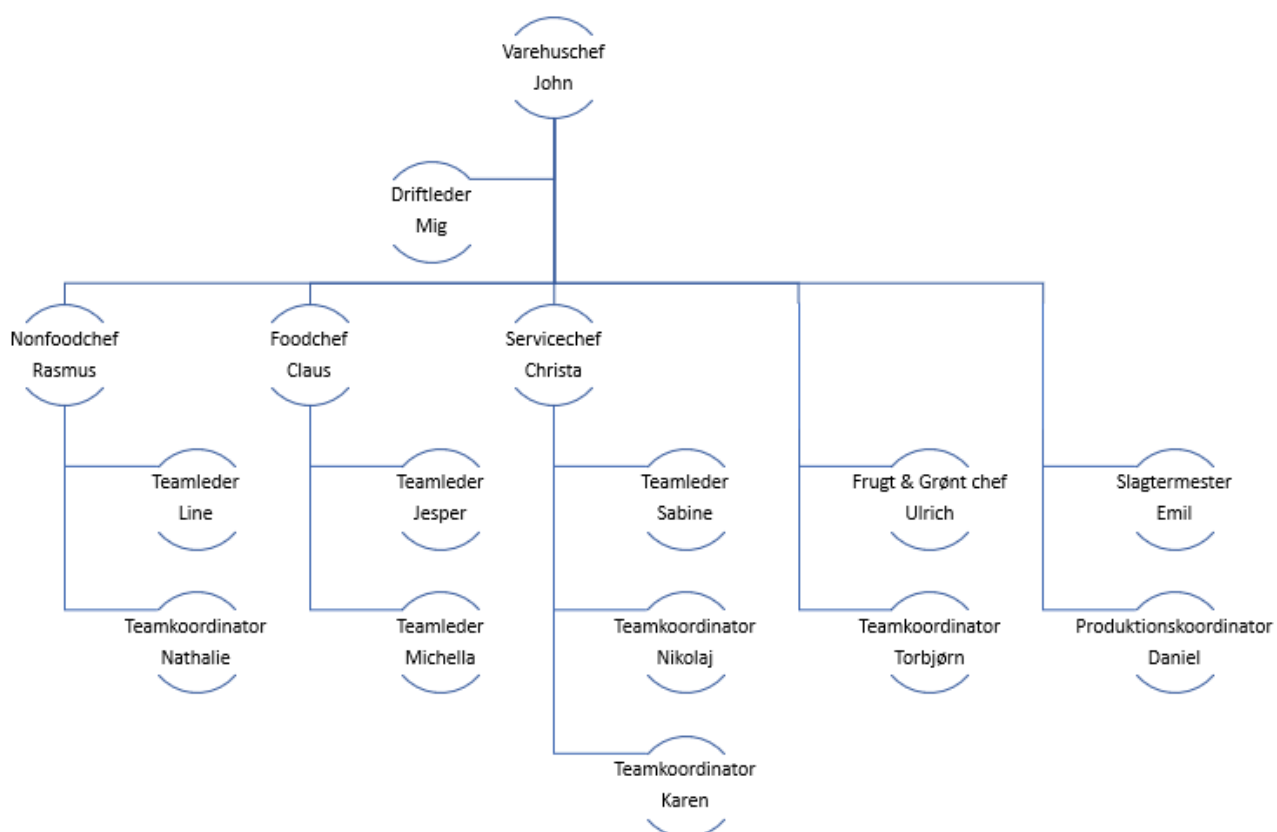
ti 26-02-2019 11:33
John Arrild
Annuleret: Ledermøde

Obligatorisk Daniel Perret-Gentil Hansen; Claus Rundqvist; Christa Hansen; Emil Skaaning Larsen; Jeanett Hansen; Jesper Wehløst; Karen Orry; Mads Køhlert Jørgensen; Michella Daugaard Kjær; Nikolaj Marquardsen; Sabine Hersom Franck; Ulrich Pedersen; Rasmus Ødegaard

Tidspunkt 27. februar 2019 10:00-11:30 Sted Mødelokalet

Grundet manglende deltagelse

10.11 Bilag 11 - Organisationsdiagram



10.12 Bilag 12 - Indkaldelse til interview af funktionschefer

 Svar  Svar til alle  Videre send

 JH
ti 05-03-2019 16:00
Jeanett Hansen
Hjælp til skole

Til Christa Hansen; Rasmus Ødegaard; Claus Rundqvist

Hej i tre

Jeg vil gerne spørge om i vil lade jer "interviewe" af mig til min skoleopgave?

-jer tre sammen, ikke enkeltvis...

Hvilken dag passer jer at vi stikker hovederne sammen?

Jeg tænker max at det tager en times tid 😊

Jeg er flexibel med tidspunkter – men gerne hurtigst muligt?

Er der en dag denne uge i kan undvære en time?

Venlig hilsen

Jeanett Overgaard Hansen

Driftleder , føtex Ballerup Centeret

Mail: Jeanett.Hansen@foetex.dk

Direkte: +45 44 82 16 01

Web: www.foetex.dk

10.13 Bilag 13 - Transskription Lost at Sea øvelse

Lost at sea øvelse 14/2-18

Udført på ledermøde

Deltagere: John, Claus, Nikolaj, Emil, Christa, Hai, Ciano, Jesper og Ulrich (resten havde fri)

Jeanett (Mig): jamen rart at i er trykke ved at blive optaget (løse jokes i rummet) Jeg skal bruge dette til min eksamensopgave som jeg skal aflevere den 7. maj.

Gruppen: Løse jokes og god stemning

Jeanett: Forklarer "Lost at sea" øvelsen. - Fra slides på skærm.

I får 7 min pr. mand til at rangere de 15 ting. Jeg gennemgår alle 15 ting

Først skal de rangere individuelt, bagefter skal i gøre det som en gruppe.

Jesper, Ulrich og Ciano: har alle spørgsmål for at dobbelt tjekke den info jeg har givet

Jeanett: De 7 minutter begynder nu (4.22 - 8.33). Jeg går rundt i lokalet og lur på deres skemaer. De snakker løst sammen omkring selve skemaet, men ellers løser de opgaven selv.

Jeanett: Alle er vist færdige, skal vi gå videre til næste? Enighed.

Jeanett: Jeg vil gerne have at i går sammen i grupper, 3 og 3. Sammen skal i så løse opgaven igen, i skal rangere de 15 ting sammen nu.

Jeanett: (9.06 - 18.07) Jeg sætter tid på igen, og værsgo. Jeg går rundt i lokalet. Alle tre grupper sidder omkring samme bord - der er god snak i alle grupper. Stemningen er god.

Jeanett: Forklarer kystvagts svar (18.55 - 27.26) Der er småsnakkeri omkring enigheden om kystvagtens svar - lette jokes.

Ulrich: Super betryggende at vide at kom vi ud i denne situation, så dør vi. Alle griner

Claus: (Får ret ifht kystvagten) Siger til sin gruppe: Det var det jeg sagde - de smågriner

22.38: Haj repellent beskrives - deres jokes omkring Hai vs. Haj

Jeanett: (23.57) Så skal der regens: Forklare udregningen i de sidste kolonner, men eksempler.

Claus: Overlevede du Jeanett??

Jeanett: På skolen - jeg lå i poor

Jesper og Ciano: Beder mig genforklarer hvor hvilke udregnede tal skal stå. (Sikkerhed)

Jeanett: (27.26) i må meget gerne skrive navn på hvis i lyster

Jeanett: Forklarer at jeg gerne vil stille hver gruppe nogle spørgsmål, og at de gerne må gøre en dyd ud af svare én af gangen - så er det nemmere for mig at lytte til.

Jeanett: Den her opgave handler måske ikke så meget om samarbejde, som den handler om kommunikation!

Gruppen: let mumlen - takksom

Jeanett: Så ved jeg ikke om det sætter nogle tanker i gang når jeg siger det?

Ulrich: Jeg regner endnu - joke omkring lommeregneren.

Claus: Umiddelbart så syntes jeg at det gælder om at lytte lidt andres argumenter, også ifht hvordan de har valgt den frem for den.

Jeanett: Lad os tage den gruppevis: Vender mig mod gruppen med Claus, Nikolaj og John:

Hvordan gik i i gang med opgaven? Ifht hvordan i skulle løse den stillede opgave? Talt i om hvordan i priorerede? Eller kastede i jer hovedkulds ud i det?

Nikolaj: Vi kiggede på det vi selv havde hver især også sammenlignede vi lidt.

Jeanett: Var i farvet af at have varehuschefen på jeres hold?

Nikolaj: Nej vi var ret enige

Jeanett: Jeres gruppe var betegnet ved at noget var i ret enige om og noget ikke?

John: Ja. Men syntes også at vi fik en god snak om det vi mente var vigtigst.

Jeanett: Fik i overtalt hinanden?

Nikolaj: Altså jeg havde tydeligvis misforstået hvad en transistorradio var - alle griner

Jeanett: Overlevede i??

John: Ja - just in time... Men det her har ændret min overlevedes evne.

Jeanett: så du havde større chance for at overleve hvis du samarbejde?

John: Ja

Claus: Det giver lidt at tænke over...

Jeg vender mig nu om mod en ny gruppe: Emil, Christa og Hai:

Jeanett: Hvordan gik i i gang med opgaven?

Christa: Jamen vi snakkede sammen om strategien først - ifht at man skulle overleve først også reddes

Hai: Ja mad & vand også signaler. Derfra tog vi den så bagfra: Hvad havde vi mindst brug for.

Emil: Også sammenlignede vi det med vores tre styrker.

Jeanett: Hvordan med at snakke med hinanden, hvordan gik det?

Hai: Vi kom med argumenter, også diskutere vi dem.

Christa: Vi snakkede også om hvad de forskellige ting kunne bruges til

Jeanett: Overlevede i?

Christa: Ja - "vi var kun småsulten".

Hai: 2 af os blev hevet op af samarbejde

Emil: Var jeg alene så var jeg død.

Gruppen: Let grinene

Jeg vender mig nu om mod den sidste gruppe: Ciano, Jesper og Ulrich

Jeanett: Hvordan gik i i gang med opgaven?

Ciano: Altså vi har redningsveste på, men vi skal også bruge puden??

Jeanett: Ja, den hjælper dig med at flyde når du ligger panisk ude i havet.

Ciano: Okay så... (Sagt på nordjysk facon)

Jesper: "Aer maven": Jeg tror altså ikke at jeg havde synket

Jeanett: Hvordan gik det med jer?

Jesper: jah... Joh...

Ciano: jamen vi er døde..

Jeanett: Nej, jeg vil gerne høre hvordan det gik med at snakke om opgaven?? Blev i enige om tingene?

Jesper: jamen altså, vi havde jo hver vores mode at kigge på opgaven på.

Ciano: Jesper tænkte på at han bare skulle hjem. - Og Ulrich tænkte: Vi er ude at skide, vi skal være her længe.

Ciano: Så vi sad lidt og snakkede om indgangsvinklen.

Ulrich: Jah, men faktisk var vi ret enige i ca. de 6 første. Så kunne vi måske havde tænkt nogen ting mere igennem.

Jesper: Vi var ikke så kritiske overfor tingene. F.eks. sextanten: Vi tog udgangspunkt i at den var vigtig og den sikkert skulle bruges.

Ciano: "Ja den må være vigtigt" - griner - alle griner i enighed.

Ulrich: Vildt nok at der sidder 15 mand: Nogen der ved hvordan en sextant virker? Nej? Fint, vi tager den med.

Jeanett. Så summen er at i alle overlevede bedre som gruppe? Hvis i samarbejde?

Alle: JA!

Jeanett: Vi havde også en dialog på skolen omkring at der var nogen havde været stærkere alene. Hvor vi havde en der sagde. "Ja, jeg havde holdt på mit hvis det her var ude i naturen!!!!" Det startede en større dialog om at vi nok alle sammen havde gjort det."

(34.29) Når du står i en overlevedes situation, tror jeg vi alle sammen holder på vores. Det er en ekstrem situation der bliver beskrevet her. Men det tror jeg også at vi alle møder i vores hverdag!

(34.37) Vi har alle en tendens til at holde på vores, men der er bare ikke altid at vi har ret!

Men summen herinde, i vores ledergruppe, er vist at vi blevet klogere OG bedre ved at tale om tingene!

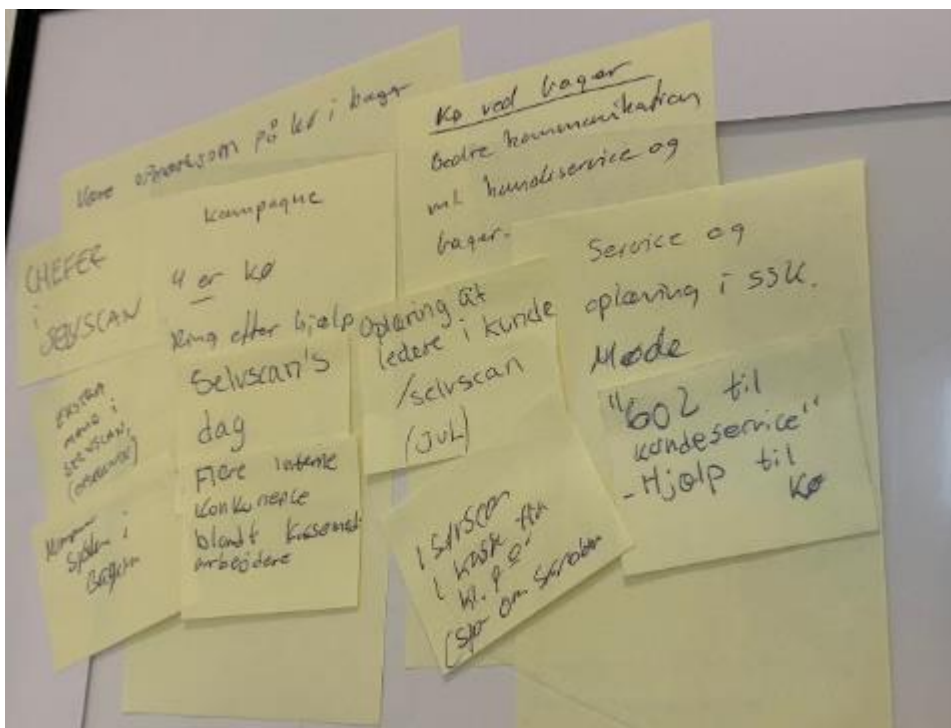
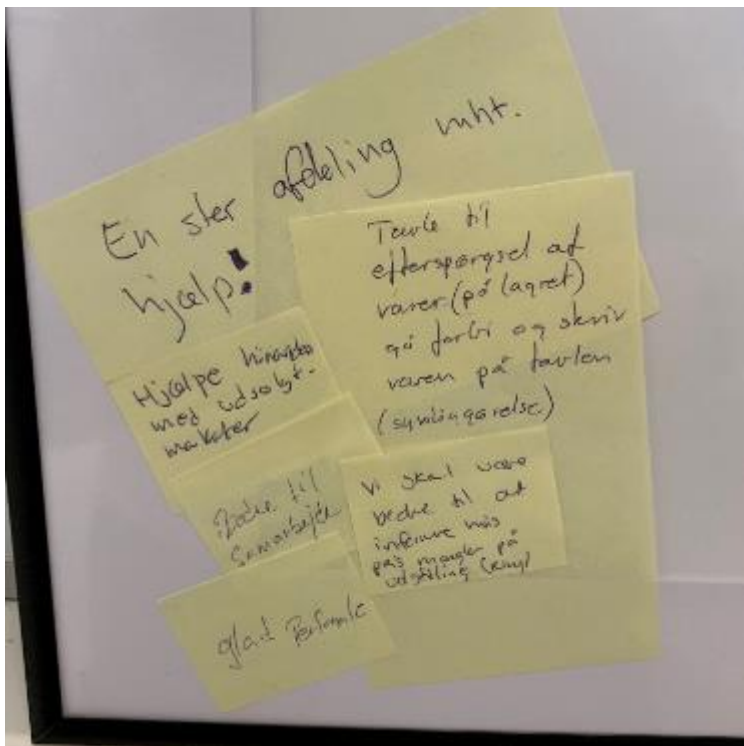
Gruppen: Enighed!

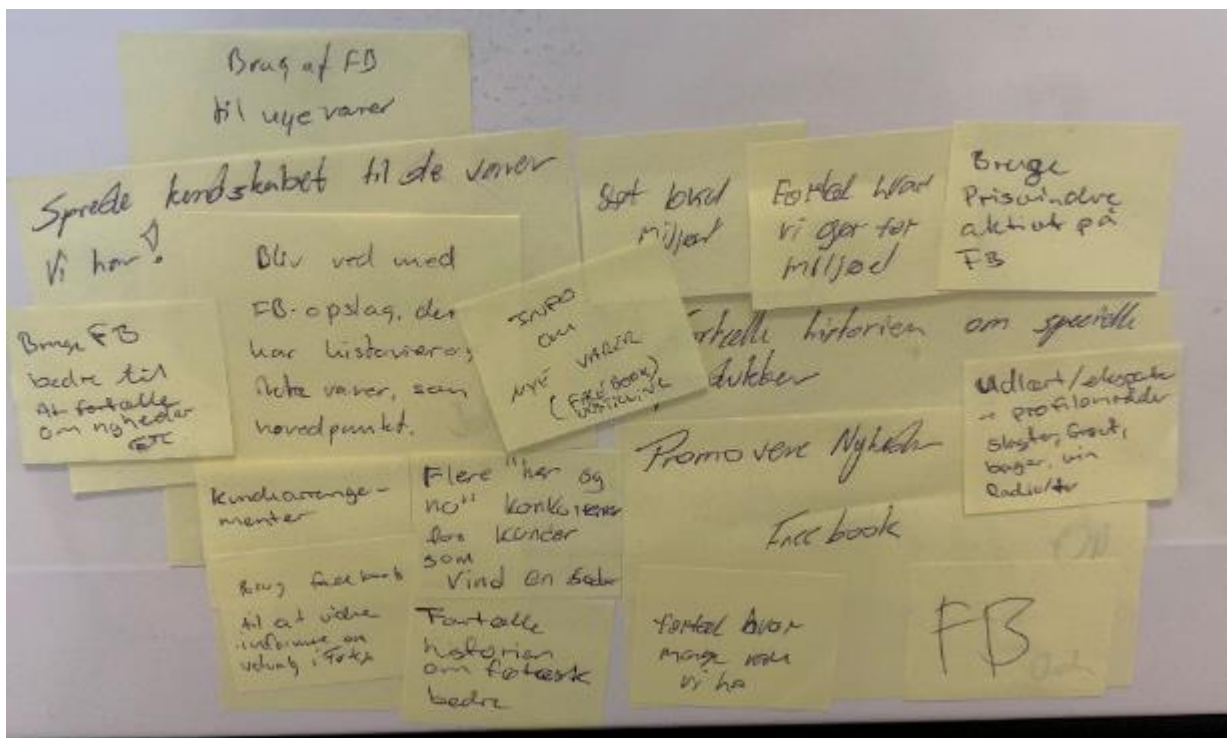
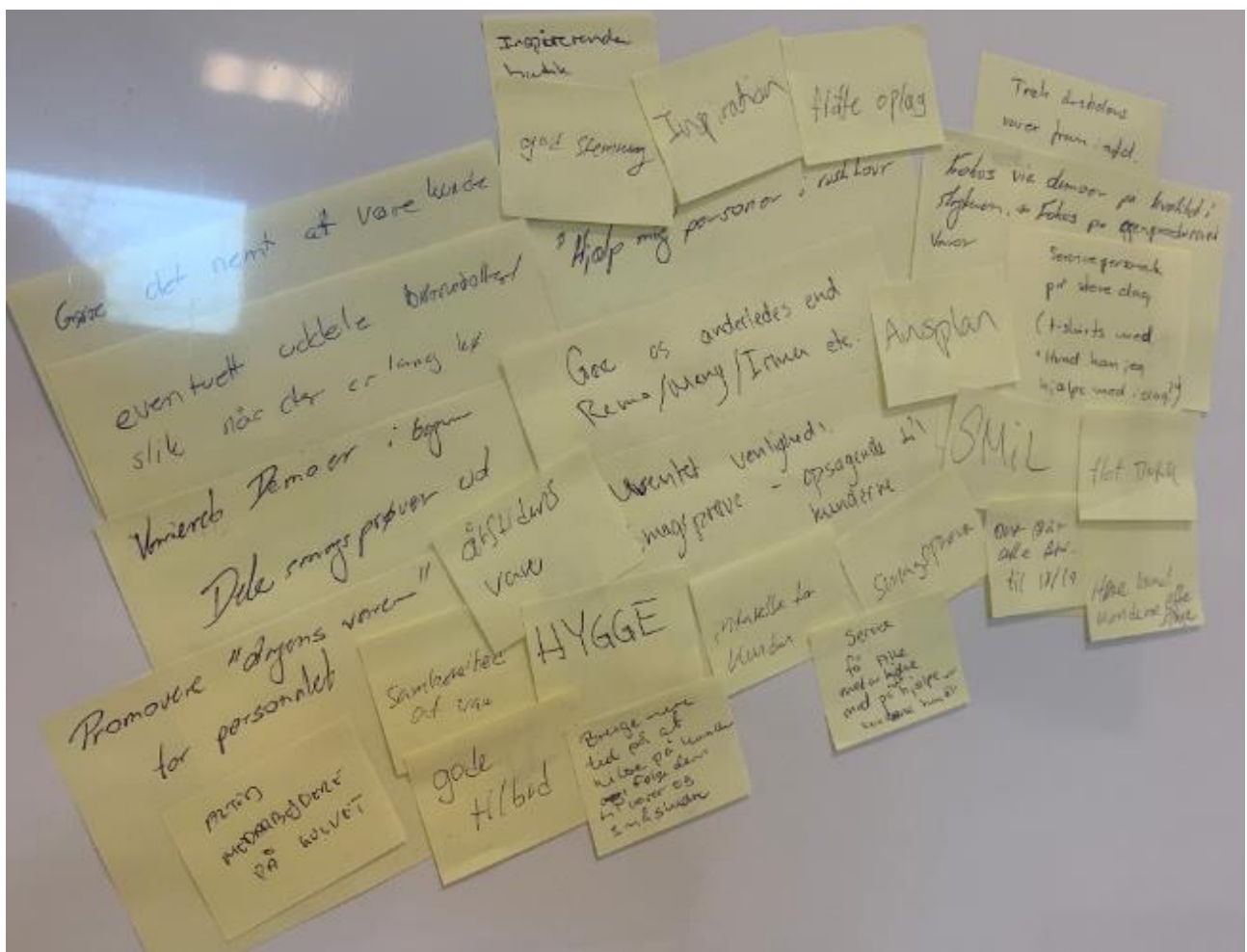
The image shows a whiteboard with many yellow sticky notes. The notes are arranged in several groups, some with lines connecting them. The handwriting is in cursive and appears to be a mix of English and German. The notes contain various phrases and sentences, some of which are repeated. The overall impression is one of a brainstorming session or a project planning meeting.

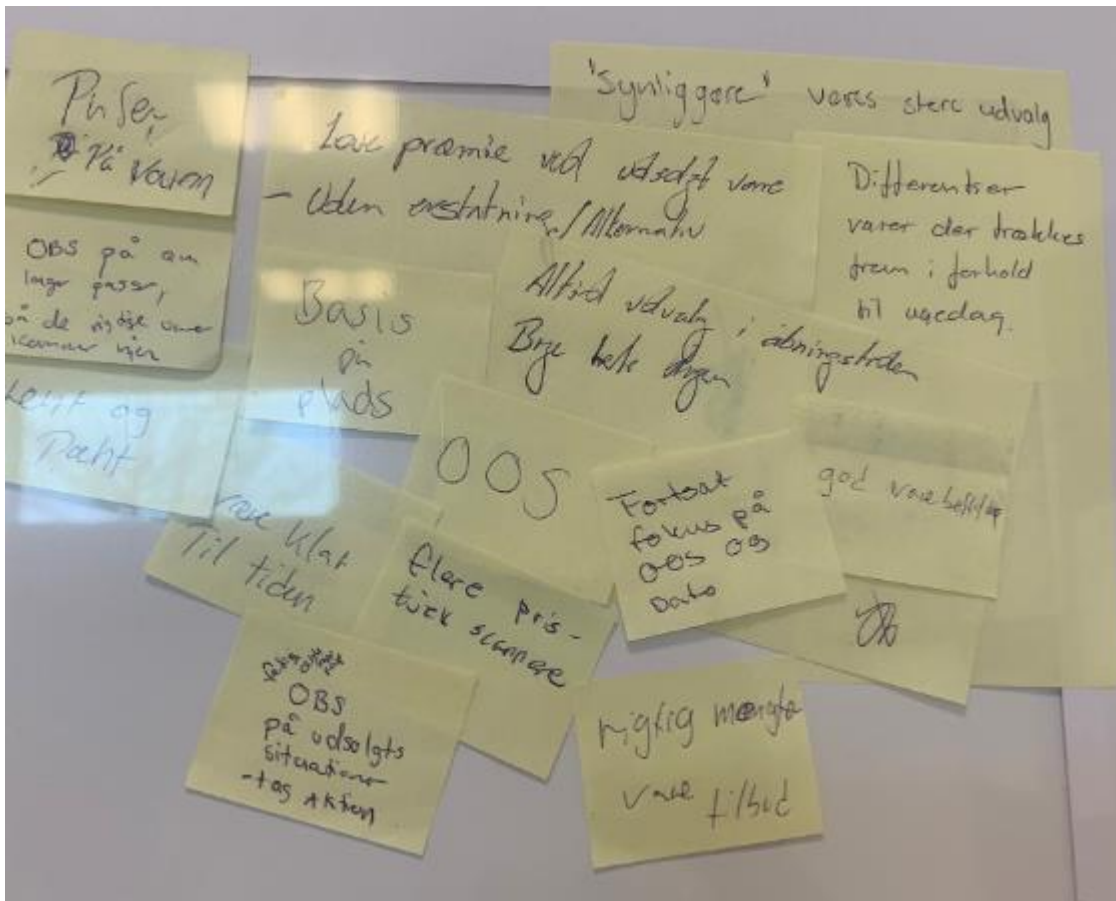
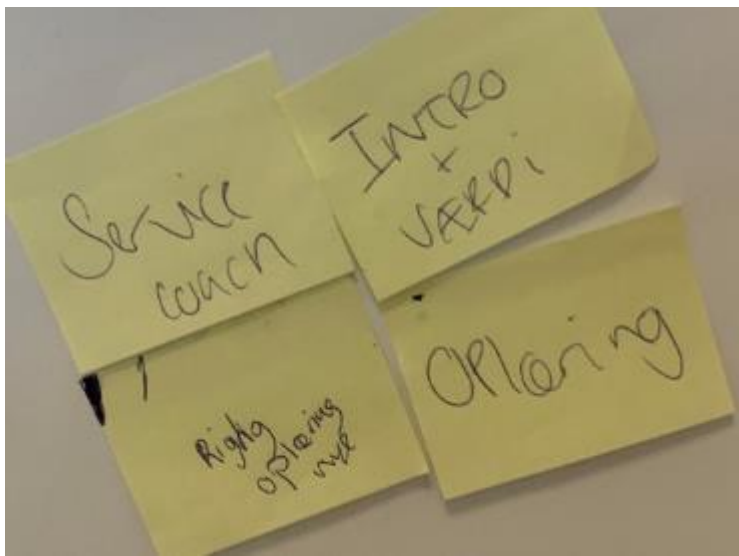
Some of the visible text on the sticky notes includes:

- Top Left:** "Die... (unvollständig) ist... (unvollständig)"
- Top Right:** "Die... (unvollständig) ist... (unvollständig)"
- Middle Left:** "Die... (unvollständig) ist... (unvollständig)"
- Middle Right:** "Die... (unvollständig) ist... (unvollständig)"
- Bottom Left:** "Die... (unvollständig) ist... (unvollständig)"
- Bottom Right:** "Die... (unvollständig) ist... (unvollständig)"

The notes are written in a mix of English and German, with some words being repeated. The handwriting is in cursive and appears to be a mix of English and German. The overall impression is one of a brainstorming session or a project planning meeting.







- Fælles mål på hvert
- Blive bedre til at se fremad, og plantage 16 ugers planer rigtig
- Overarbejde skal ikke forekomme
- Være på forkant med medarbejdere hver 18 år
- Om fordelingen skal være bedre, Ansætte de rigtige, hvor vi kan se potentiale.
- Mere fokus på korrekt opstilling af nye medarbejdere, så vi bedre kan fastholde dem.
- To og toerklæring - Alle medarbejdere skal allerede denne ved sygdom

LPR MÅL: MAX 3%

- Vi skal tænke mere over hvad der er sund LPR.
- Bruge supportportalen ved større partier.



7

**ET RART STED AT ARBEJDE 😊
BAROMETER PÅ 80**

- MUS samtaler afholdes – med fokus på mere effektive medarbejdere
- Vurder nyansættelser efter 2 måneder
- Daglig anerkendelse/tilbagemelding
- Bedre oplæring af nyansættelser
- Flere events for medarbejdere
- Fokus på de 95% vi når og ikke de 5% vi ikke når



**ET RART STED AT
HANDLE 😊 NPS = 50**

- Alle medarbejdere skal være imodkomnende.
- Kæmpe ke – fyverhold
- Kæmpe ke – fyverhold
- Munnetsystem i kundeservice og bager
- Plads i gangene – minimum 4
- Altid syrlige medarbejdere i butikken
- Skærm sættes op i butik
- Flere kunderelateret events i butikken
- Gå lidt længere for tilfredse kunder



8

HOLDPROFIL

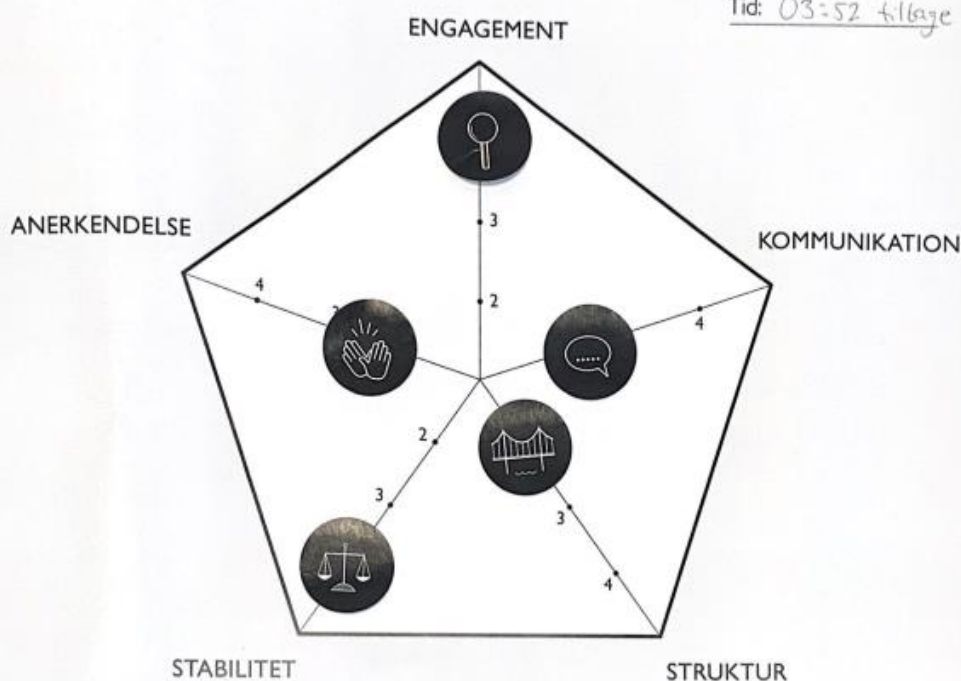


Holdbaseret analyse af 1347 FØTEX

Rum: THE KILLING ROOM

Dato: 27.11.18

Tid: 03:52 tilbage



MODELLENS FEM BEGREBER

Modellen er udarbejdet med inspiration fra førende organisationsforskning inden for socialvidenskaberne. Denne forskning har dannet baggrund for at strukturere de hundredevis af observationer af hold, vores antropologer har foretaget. Særligt Trækteori har været anvendt til at kategorisere vores observationer og givet ophav til følgende fem begreber.

ENGAGEMENT

Dækker over i hvor høj grad holdet undersøger og overvejer rummet og dets gåder på en nysgerrig og grundig måde. Et solidt kendskab til rummet og alle dets detaljer er nøglen til at kommunikere om og afprøve velinformerede løsninger.

KOMMUNIKATION

Dækker over i hvor høj grad holdet deler konkret viden, kommunikerer om ideer og giver hinanden feedback på mulige løsninger. Effektiv kommunikation afhænger også af holdets evne til at lytte og give hinanden plads. Endvidere styrker god kommunikation holdets mulighed for at strukturere udfordringen.

STRUKTUR

Dækker over i hvor høj grad holdet har overblik over egen arbejdsproces og udfordringen som helhed. En vigtig del af strukturen kommer af at have overblik over tilgængelig information og konkrete objekter i rummet. En god struktur styrker holdets målrettedhed og stabilitet, særligt i mødet med sværere udfordringer.

STABILITET

Dækker over i hvor høj grad holdet har tiltro til at kunne løse udfordringen. Et stabilt hold er præget af vedholdenhed og tilid til hinandens evner i mødet med svære udfordringer. Stabilitet fremmer en fokuseret og effektiv problemløsning, der styrker holdets sammenhold, og selvtillid.

ANERKENDELSE

Dækker over i hvor høj grad holdet anerkender hinandens indsats i rummet. Anerkendelse kan både udtrykkes verbalt, gennem ros, og non-verbalt ved at fejre succesfulde løsninger. Anerkendelse er afgørende for den individuelle følelse af at være en vigtig brik i det større, fælles mål og styrker engagementet.

10.17 Bilag 17 - Noter fra interview med funktionschefer

Jeanett Hansen

From: Jeanett Hansen
Sent: 14. marts 2019 21:41
To: Jeanett Hansen
Subject: Samarbejde

Samarbejde - jeres ord omkring det

Samarbejdet i vores hus?

Nu - fremtiden?

Hilsen Jeanett

100 %

5:8

Feedback

Faciliter samarbejde

hvis det

Definition

claus

- Hjælper hinanden
- En enhed i butikken
- Se de andre

Christen Sandwich

- konkret → væk fra silo
- fælles store billeder
- ikke isolere sig

Rasmus: Husk!

- Ikke kun egen alder - andelen
- tænke større
- også salg

$$T. \text{ eller } \text{center} \text{ eller } 14 + 5$$
$$NF + FO = SC$$

Christen: Kundene ser kun 1 hus ikke alderen

claus

Hvor er vi?? ikke sænge folk ud

Vi har rykket os, planlægning
følgeaktiviteter

Bedre til at møde til

→ Spotte at nogen har brug for
hjælp

Christ

tilid

→ til at spørge

Rasmus: Oplever det for kunden

→ Ke ved kassen

→ Alle skal hjælpe

Sysmedling; se ud over egen næse

Christ: 2019 mil
Salg: ingen kø

Rasmus: KPi er blevet husbestemt
↳ hjælpe på det

Christ: Voks med silo ↑ fra det

Rasmus: Kommer fra et hus med H60 samvirket
↳ også dnt her

Christa: Fra jte startede til nu → stor udvikling

↳ John har ændret sig

↳ Kæft dt og retning

↳ Ingen dagde fra

↳ Oplevede frustrationen fra vrel

↳ Nu for folk lige sm mening

↳ vi diskutere hus

Clavs: Udfordringen hjælper det på vej
Kulturændring

Christa: Faldet tilbage når man er presset

↳ Ensom ughigere at folk spørg

↳ Husker man det?

Clavs: Men - Fru : Afd kasket
Lor - Sen : hus kasket

↳ Huske hus kasketten hele tide

↳ TL tag Afd.

↳ Englund

100%

Resumé: Forventnings afstemt om John

↳ Dialog

↳ uafvendt med familie

↳ Hvad, hvorfor?

↳ taler samme sprog

Christie: misforstået opgaven

↳ "hvornår er du nået frem"

Resumé: Hvorfor 100%? Altså når man kigger

Claus: Betænd vurdering → hvad kan vi gøre os
Hl taler med?

Forventningsafstemning

VHC

100%

FC

100%

Resumé: Egne forventninger for helpe?

Presse nødvendigt?

95%

90%

?

Secrett

~~Secrett~~ 100% vs. mere

Claus: Ubevist måske

↳ line syg, resumé om: Hvordan står det

Hl hos jer?

Resumé: En man på 88 og støder 100

↳ hjælpe man sig? I stedet for at hjælpe
En anden man i stedet

598 Claus, sint $\rightarrow$ god af-stemning
 $\hookrightarrow$ giver overblik

Rasmus: Luftet ryg kont

Claus: Piser $\rightarrow$ (Figur)
 $\hookrightarrow$ Muldt status ud

Christen fordeling af ressource
Rasmus status nyt

Tirsdags FC

Claus: Døpte de større piger
 $\hookrightarrow$ Dybare
 $\hookrightarrow$ Mere massigt

Christen: Krig
Og John kan spørge $\rightarrow$ sparring

Feedback på luk

Claus: lidt i glennetagen
Forklaring d. Perglennetagen
Ikke god nok nok

Rasmus: Husk VHC kasket om aften
 $\hookrightarrow$ Ikke kun egen af deling

Claus: stadig lidt silo
 $\hookrightarrow$ er der tid til det?
 $\hookrightarrow$ optimalt: ja
 $\hookrightarrow$ nu...

Rasmus: Undgå ting

↳ Power problem

Claus: Rigtigt at se på kl. 26

↳ Skal huske huset

Rasmus: Ubrøddent

↳ Følges ugenarbejde?

↳ Holdt der mere ind: I skal

Christa: Optimalt

↳ Kan redde en der ligger ned

Rasmus: Ens standardt: huset

Claus: Specialist opgave

↳ Oplæring

↳ Evt. Flyverhold

Christa: Svær opg. til en 16-17 årige

"Dit er en drøm"

Rasmus: Hus kasket

KRAV - FEEDBACK

Christa:

Nemmer for en

↳ Stilte krav til net- og → Clare

↳ "Skal jeg gøre det?"

Rasmus: Rammer og betj. Clare?

Lidt svært med de folk man har

Overordnet kender de reglerne

↳ Men svært at komme helt ind
og ramme dem

Rasmus: Er der Brav fra alle?

Nogen højere?

Llaus: Individualitet

↳ Deres værdi
ud over Basis

Fuldtime: Mere sværme

↳ Mere firkantet

Rasmus: "Andre lides" - mediat

↳ De fleste kendt nummer

↳ Svare at mange der unge

Christen: Fylder Løder snakken

↳ Højer forventninger m

↳ Giv rigt

Ikke drikke fra den

↳ men der handling

men snide

Tegn som et billede

Rasmus: ↳ Spønde var, vil jeg også se

Claus: Mort, hvad er værdet:

↳ VPL: smil

Følleskab el. sum or byde

Joh: alle 70

Basen: Gædt sum or byde

Wista: Navis med 10 henvor sum v størsted

↳ EF for først $\frac{1}{2}$ år $\rightarrow$ vokset siden da

Rasmus: Det virker meget naturligt
↳ Inger giver sig selv
↳ Respekt for folks tid

Christa: Høje salgsbudgetter
marts - april

Clas: En rigtig mulighed kunne

Christa: salget begynder at stige
↳ Det gør lidt

Clas: vi kigger på hinanden om at være
↳ Budget for høj
Hvad gør vi?

Christa: mig 37.39
KPI redust

Rasmus: Løn er en hæmsko for samarbejde
Holder sig tilbage og sparekrav
↳ Bremse
Før ressourcen

Clas: Enig
↳ Også når vi bliver ramt af sygdom
↳ Hullet kan ikke dækkes
↳ Skidt med at holde fri
↳ Familie tid presset
↳ Jeg prioriterer at holde fri
aligvel
↳ Skidt for nemme i
maven
↳ Inger lærer til andre

Rasmus: Året skal
have rammer

Christa: Samme ord så

↳ Udvikling af stats
v. viretlig

Class: vi vidste det var langt

Rasmus: Ten påvirker samarbejde!

↳ Hvordan?

Christa: Dyr

↳ lang tids syg

↳

Rasmus: "Ten" på trods... samarbejde
Fokus → prøve noget nyt

Hvordan arbejde med Ten

Christa: 16 ugers plan

↳ Lige for jul (dansk projekt)

↳ Brug tiden på at lære den

↳ Bedre planlægning

↳ Færre rettelser?

16 ugers plan → klare sig

Rasmus: Ja → ny time

↳ Bedre værktøj

Christa: Gennemskue Ten %

↳ Hverse balagruppe

TRP + VHC

↳ FC ten ikke så held
uden

Dynamiske lænprocent

↳ Rasmus: nyt med så meget fokus

↳ "h": var på arbejde

Christa: Vi gør efter KP'er

↳ Valgt det

Claus: Sæt at spare nu og her

↳ Udfordring

↳ Mere fleksible qua løst niveau

Christa: fast = uflexibel

Løn lo-mødet

Christa: John for sad ved service

↳ kunne ud

Rasmus: Men ved det godt

Claus: Du rart at vide

↳ Men vi arbejde sat me også for det

↳ Kan ikke bruge pengene i

↳ De mangler på løst

↳ Flexibel ryge

Rasmus: Samtidig

↳ Nu nu slagten bruger for meget

↳ Så gider jeg ikke spare

Claus: Så skal du ikke gå hjem kl. 12

Rasmus: Men slagten er presset

Dynamisk løn → = samgrænser

↳ Ærlig, samvirkighed

↳ Skal stadig hjælpe

↳ Ingen for lov at se

Dilemma

10.18 Bilag 18 - Transskription af interview med funktionschefer

Kort introduktion, hygge snak om Ghita Nørby og jeg uddeler nogle blokke.

Jeanett: Jeg har invitere jer tre ind, fordi der er de tre store kanoner, i er jo funktionschefer og har hver jeres store enhed. Og jeg kunne godt tænke mig, og jeg vil helst ikke bruge for mange ord selv, for jeg er ikke interesseret i at påvirke jer, i nogen retning. Jeg kunne godt tænke mig at få jeres ord om samarbejde. -Er det okay at jeg skriver ned samtidig?

Claus: Hvad vil det sige? Hvordan vi definerer samarbejde?

Jeanett: Ja det kan vi starte med tænker jeg

Claus: Altså som jeg ser det er samarbejde, det er jo et spørgsmål om at vi hjælper hinanden, nu er du jo meget drift kan man sige, men også på tværs af afdelingerne, sådan at vi får den der samlede enhed i butikken som vi gerne vil. Samarbejde for mig er at man er så stor at man kan se at der måske er en anden afdeling som har brug for hjælp -2 hænder man selv har. Det er det brede spektrum inden for samarbejde.

Christa: Ja, men det er jeg enig i, jeg kom sådan til at tænke det den anden da jeg var til det bagermøde der, jeg kom til at snakke med teamlederen i Vanløse, og der stod vi og snakkede om de der sandwich vi har oppe i bagerudsalget, vi sælger for delikatessen kan man sige, men det havde de ikke gjort i Vanløse fordi det tog tid fra bagerudsalget og de kunder de har der, hvor vi så sagde vi skal sælge dem her. Jamen så ville hun da overføre nogle lønkrone til delikatessen hver måned. Og der har jeg det sådan lidt - nej, for så begynder man jo på den der silo tænkning. Så skulle jeg også overføre penge til dig (Rasmus) hver måned fordi vi håndterer håndkøbsmedicin. Altså hvor går grænsen så? Så det er det der med at se det store billede, i stedet for at isolere sig i sin enhed.

Rasmus: Det er også det der med at tænke huset som en enhed, at man ikke kun tænker i sin egen lille andedam. Øhh det er også det med samarbejde, men også det med at man kan tænke større, altså at vi kan lave nogle oplæg sammen. Øhh food / nonfood ikk, og igen det der med samarbejdet ude på center-torvet, at du kommer med ting der ud til (Claus) og jeg kommer med ting derud til og du (Christa) stiller med kasseassistenter.

Christa: ja men vi er jo også nødt til at gøre det på den måde for når kunderne kommer ind i butikken, så ser de jo ikke afdelinger, de ser et varehus, så når vi samarbejder så tror jeg på at kunderne kan mærke det.

Jeanett: I snakker bare i skal ikke lade jer stoppe af at jeg skriver

Claus: Så tænker jeg at vi kan snakke lidt om hvor vi er henne med vores samarbejde, i fht hvad vi gerne vil med vores samarbejde. Øhh fordi man må ikke hænge folk ud som ikke er her mere men, samarbejds-mæssigt sådan i forhold til planlægningsmæssigt ifht aktiviteter, så synes jeg at vi er kommet længere de sidste par måneder sådan food / nonfoodmæssigt end vi har gjort året før. Ift det, den historik jeg har haft, jeg synes der er sket rigtig meget på samarbejde fronten de sidste par måned. Især dig (Rasmus) og Jesper, i ser på huset og ikke på afdelingen når i planlægger avisen - det syntes jeg er super fedt. Der er stadigvæk nogen steder hvor vi kan blive bedre.

Claus: Vi havde snakke for et par uger siden med John hvor vi snakkede om at blive bedre til, netop det der som afdeling at træde til automatisk i en anden afdeling, i stedet for at de hårdeste ramte afdelinger

skal træde frem og bede om hjælp. Så blive bedre til at spotte, i hverdagen i hvert fald, hvem der har brug for hjælp

Christa: Ja, men der er der jo også, hvad skal man sige, samarbejdet er afhængigt af at man har så meget tiltro til hinanden at man tør sige at man har brug for hjælp. Øhh man skal måske, det er fint nok at vi kommer og opdager det, men man skal også have så meget tillid at man kan sige: Jeg er på røven i dag og har brug for hjælp., Så der går samarbejdet begge veje, så jeg tror at det er rigtig rigtig meget præget af tillid.

Rasmus: Ja, også skal man jo igen tænke det den der oplevelse for kunderne, hvis vi kan lave noget større for kunderne, der giver en større oplevelse ikke, et eks. Er at du kører kassen ikke (Christa) og der er kø og jeg tænker: det gider jeg ikke hjælpe med - det går jo ud over mig selv. Hvis der er kø oppe i kassen, fordi det er jo det kunderne oplever. Så finder de bare et andet sted at handle. Så derfor er man jo interesseret i, det skal man jo se og være interesseret i, eller hjælpe hvis der er et eller andet, en sygemelding eller noget, så noget så man hjælper - som jeg sagde før, at man ikke kun svømmer rundt i sin egen lille andedam. Men se det større perspektiv. Jeg kan jo have nok så meget styr på nonfooden, men hvis der så det skrider på det der sygemeldinger, eller der sker et eller andet. At mælken ikke står klar til kunderne, det går også ud over en selv.

Christa: Ja og det skal man jo tænke ind, så noget som målene for i år, er jo at vi ingen kø skal have. Og det mål ligger under salg, fordi det påvirker jo salget. Min afdelinger sælger jo ikke "mine" varer i kassen, men hele huset. Så for at tænke på huset, at vi skal have det bedste salg på huset.

Rasmus: Så har det jo også hjulpet meget at de KPI'er jo er blevet hus bestemte ikk'

Christa: Jo for fanden - griner. Det er der slet ingen tvivl om øhh det var også det eneste rigtige at gøre. Ellers så modarbejder man jo hele formålet med hele det her samarbejde man har gået om snakket om, og nedbrydningen af siloerne ved at have KPI'erne på afdelingerne.

Rasmus: Nu er jeg jo den der er seneste ankommet til huset, og jeg kommer fra et hus hvor vi var rigtig gode til at samarbejde, hvor vi kørte som en enhed. Og det må jeg sige, det syntes jeg også at i gør her. Ift. hvad man hører andre steder, hvor folk bare går og tænker i sin egen lille box.

Christa: Jeg vil sige at vi er kommet langt på det sidste år, altså fra jeg startede her til nu, der er virkelig sket en udvikling i samarbejdet

Claus: Ja (i baggrunden)

Christa: og det tror jeg at der er mange grunde til for det første så har vi jo snakket rigtig meget om det, i løbet af det sidste år. Men jeg tror også at, det er et helt sikkert også et spørgsmål om hvordan John han agerer. Fordi der var meget øhh, hvad skal man sige, kæft trit og retning da jeg startede, altså der var det lidt mere nu gør vi sådan her, også var der sådan lidt. Der var ikke nogen der sagde noget, så var det måske lidt nemmere at sidde og tænke: nåh ja, jamen så gør vi sådan. Så siger vi ja til det, også lader vi være med at gøre det så opdager han det nok ikke. Det har jeg haft mange og lange snakke med John om, det første halve år, hvor han var frustreret over at når vi aftalte noget så skete det ikke alligevel. Så sagde jeg: nej men der er heller ikke nogen der siger noget. Det der med at diskutere, som vi gør nu, jeg syntes at vi er blevet rigtig gode til at diskutere tingene i ledergruppen. Og folk tør sige deres mening. Der blev næsten ikke sagt noget på møderne der de første ledermøder der blev holdt da jeg startede, så der har vi fandme nået langt.

Claus: Ja, men der er sket rigtig meget. Og en tingene, noget af det der er sket er udskiftningen, der er kommet nogle andre til. Som måske har haft, i hvert fald et ønske om, den samme indstilling, til at samarbejde, sådan gennem afdelingerne. Fordi det er ikke alle der har ville det. Det har betydet rigtig meget, Men der er også sket sådan, nærmest sådan en kulturændring

Christa: ja selvfølgelig, det er noget der tager lang tid og nogen gange så falder vi også tilbage i den sammen dårlige vaner. For er man presset i sin egen afdelingen så har man en tilbøjelighed til at lukke sig inde. Også er det måske bare endnu vigtigere at andre kommer og spørger: Hvad sker der i dag? Hvordan går det hos jer? Eller et eller andet? Det er ikke altid man lige evner at tænke stort og lige hente noget hjælp til hende, Så det der du startede med at sige, at få kigget rundt i huset og ser hvordan går det i andre afdelinger.

Claus: Jamen det er jo det der vi snakkede om på et tidspunkt, det der med at vi har. Jeg i hvert fald jeg har i hverdagen en tendens til at tage en afdelingskasket på , også når jeg er her i den weekend her, så har en en VHC, hvis man kan sige det, en huskasket på. Det vil sige, så igen mandag så tager jeg huskasketten af og afdelingskasketten på igen, fordi John er her til at tage huskasketten på. Og i princippet er det det vi skal blive bedre til at tage huskasketten hele tiden, og glemme afdelingskasketten lidt - give den videre til vores teamledere.

Rasmus: Ja det er som du siger, i en presset hverdag, man føler selv at man er en del af bemanningen ikke - så det kan være svært ikk.

Christa: Ja, men jeg tror at det er en sund øvelse og arbejde derhen i mod det. Og ja der er da ingen tvivl om at der kan jeg også blive bedre til.

10.51: Claus, jeg ved ikke, jeg tror ikke at jeg har super meget mere at sige om samarbejde...

Jeanett: I har også givet den gas ☺ - øhm så har det været sådan et tiltag der hedder, man skulle kigge på sin egen enhed og vurdere, ifht sine egne opgaver og 100% - Hvad har i tænkt om det?

Rasmus: Jeg syntes at det har været rigtig godt, det der med at få afstemt, forventningsafstemt overfor John - det er det du mener ikke, det der med 100% ikk (Jeg nikker) og jeg synes da det har været fedt at få dialogen ikk. Jeg er måske lidt mere udfordret end jer andre, de uger hvor jeg har mine drenge og de uger hvor jeg leverer. Så vi sådan bliver enige om, hvad er der styr på i den uge og hvad er der styr på i den uge, sådan noget ikke. Jeg syntes det har været ret godt det der med at, får det er jo en god måde at få en dialog omkring, ja forventningsafstemning, ja hvad er det der skal laves og man får talt samme sprog ikke Det er mange ting, når man sådan sidder og får skrevet ned ..

Christa. Ja det er jo det. Jeg må sige at jeg fuldstændig misforstod opgaven, den tager vi lige senere, det var sådan lidt mere, hvis jeg skal kigge på afdelingen og 100 %, så kiggede jeg ikke - det jeg hørte ham sige var: Hvornår er du tilfreds? Så er det jo nogle meget større billeder jeg kigger i, end ned på de enkelte opgaver på dagen. Og den havde jeg sgu ikke, jeg havde ikke forstået det på den måde som du ..

Rasmus: der vil jeg i øvrigt og sige, når man sidder og tænker over og skrevet op hvornår man er på 100 %, når man så kigger på det så føler man ikke at kommer på 100 %

Claus: Det er jo netop det som er øvelsen et eller andet sted, der er jo at sige at 100 % vi tager en benhård vurdering af hvad skal der være for at være 100 % Så er vi så også nødt til at finde ud når, når vi har fundet 100% Hvad kan vi, i gåseøjn, slå os til tåls med? Altså hvad er acceptabel og hvad er meget acceptabel eller hvad fanden man nu siger. For det er netop os som du siger Rasmus, det der med forventning

også, hvis vi går ud fra 100-skala og han går ud fra en anden 100-skala og hans 100 skala er langt højere, sås kal vi måske være på 95% på vores skala, men det er 80% på hans skala. Deeeet, der tror jeg måske sådan historisk set at vi er gået forbi hinanden.

Rasmus: Det kan også være omvendt jo, at man selv synes man er på 80% og hans syntes man er på 100%. At man selv i afdelingen sætter forventningen højere end det måske egentlig er nødvendigt - så på den måde presser afdelingerne og ressourcerne mere end det rent faktisk er nødvendigt.

Christa: Jah, det er jo selvfølgelig rigtigt, for så kunne man jo sige så slækker vi lidt på den fordi det faktisk ikke de forventninger der er til afdelingen, så kan vi bruge ressourcerne et andet sted. Det er rigtigt, det kunne godt frigive nogle ressourcer

Rasmus: Men øhm, jeg vil så også sige det der med den der - jeg vil jo helst gå hjem og være på 100 % hverdag,

Christa: Ja, det ville være fantastisk

Rasmus: det ville være det jeg fik allermest jo i maven af ikke, (De smiler og griner), men så er den liste fandme også lang man skal på 100% hver dag ikk'

Jeanett: Æhm i siger på et tidspunkt det der med at man skal huske at spotte om nogen har brug for hjælp. Har den her 100% afklaringen hjulpet jer med, f.eks. i da er jeg på 80 % men jeg kan se at en anden enhed ligger på 55 %

Claus: Æhm det ved jeg ikke, det har det måske ubevidst, er eller andet sted. Det er ikke sådan at jeg har gået og tænkt nu er nonfooden kun på 55 vi er på 88, så kan vi godt lige give et nap med - narj det har det egentlig ikke

Christa: Altså har man ikke altid lavet den vurdering?

Claus: Joh det tror jeg, men jeg tror ikke at man tænker vi er her og her - det kører bare ubevidst. Altså vi havde mandag da du (Rasmus) havde fri og Line var syg - der var jeg lige rundt til Steen og Linda og Nikolaj og sige: Line er syg, bla bla osv., i må sige til hvis i har brug for noget - at i har et eller andet. For man må også bare sige at, som udefra kommende kan man sige, til sådan en afdeling der- der har man ikke det samme, jeg har i hvert fald ikke det samme overblik hvad skal der til sådan i løbet af en dag der. Og der var fokus at de endelig måtte komme og sige hvad, primær de 2 erfarende rotte, sige hvad de havde brug for hjælp til.

Omvendt kan man sige at der er jo ikke nogen af afdelinger der kører sådan 100 % pt.,

Rasmus: Jeg tror Jeanett at man kan godt have en tendens til at, når man er på 88 og når man hele tiden stræber efter gerne at ville op på de 100, så tror jeg godt at man kan have en tendens til, de dage hvor man, altså at så ville man gå og få styr på de sidste ting. For så får man det ud af ens eget hovedet, eller liste ikk. Så det tror jeg i hvert fald lige at man skal være opmærksom på

Jeanett: Jeg har ikke selv deltaget i det, men det er igangsat det der: 5i8 - hvordan kører det?

Claus: Øhhhhh, altså de gange jeg har været med, der syntes jeg at det har været fint. Til lige at tage sådan en opstemning af morgen, hvem er her og hvem er her ikke, både på lederniveau, sådan hvem er her egentlig i dag, fordi det er nogen gange, så råber man bare go'morgen ned igennem gangene i butikken, uden at man egentlig ser hvem der er her. Men også for lige at få en æhm, er det noget sygdom i en eller

anden afdeling, eller f.eks. med Nonfooden den dag, eller Karen fortæller de har noget sygemelding i bageren, men de er blevet dækket ind, så det er løst. -Det synes jeg fungerer rigtig fint

Rasmus: jeg syntes også, ja at man lige kan få luftet også hvis der er noget der lige skal rykkes om eller laves om.

Claus: Ja, eller en dag som i dag hvor der for en gangs skyld ikke lige er opdateret priser på brikker, så er det meget rart at man lige giver den melding der

Christa: Ja fra morgenstunden

Claus: selvom alle måske har opfattet det, så er det stadigvæk lige en god ide at få det meldt ud der Også. Så man er sikker på at der er en leder fra hver afdeling der har viden,

Christa: det var jo også, eller et andet sted, det den var tiltænkt ikke, fordelingen af ressourcer også lige de vigtigste kriser på dagen

Rasmus: Jeg vil sige, det er jo nyt for os, så vi skal jo selvfølgelig lige vænne os til det - man skal jo huske det og det skal køres ind i rutinen.

Jeanett: Også har i jo møde med John hver tirsdag, kun jer tre. Er det givtigt for jer?

Claus: ja det syntes jeg det der - det giver lige det der hvor vi ligesom kan drøfte de større linjer lidt, på en anden måde end på de normale tavlemøder syntes jeg. Gå lidt dybere ned i nogle ting, hvis der er noget. Vi snakker og diskuterer også mere husmæssigt

Christa: ja jeg er fuldstændig enig - det er sådan hvor man kan komme lidt mere i dybden. John har også mulighed for at sige. Hvad gør vi her og bruger os som sparringspartner

Jeanett: Nu skal det sgu ikke blive for konkret, men sådan i forhold til facilitering af samarbejde har vi jo på flere ledermøde talt om vores 16 møde -og det vi har talt mest om er feedback . i bringer selv på bagen det her at have tilliden til at spørge om hjælp - men også tillid til at give feedback og tillid til at modtage feedback. Har i nogen tanker omkring det?

Claus: Altså ifht dem som har lukket dagen før eller hvad? Æhm - altså jeg må indrømme at den er røget lidt i glemmebogen - jeg har taget sådan - de par gange der har været et eller andet, nogle småting, så har jeg gået direkte til den som har lukket dagen før. Og nogen gange har der været en forklaringen, andre gange har det været en forglemmelse, men oftes kan man sige så er det egentlig bare at vi ikke har været gode nok til at gå til den lukkeansvarlige og sige: Det var sgu ikke godt, det var ikke det vi havde aftalt - eller også er det måske fordi at man ikke lige har fået aftalt noget.

Rasmus: Der sker jo også det, nu snakker du om den der VHC kasket der - det kunne jo nok være, det ved jeg fra mig selv i hvert fald - vi kan blive bedre til at tage den kasket på i aften timerne - så er vi måske lidt tilbage ved den der måske føler man at på det tidspunkt er man på 95 og man vil gerne på 100 om aften i sin egen afdeling.

Christa: Ja det er rigtigt,

Rasmus: Hvor det måske ville give mere mening hvis man har VHC kasketten på der ikke

Claus: Men det har vi ønske om at man så, hvis man så er på 95 kl. 16 - hvis det skulle ske - (alle griner) - så burde det jo også at være muligt - når man er sidste leder i huset, hvis man kan sige det, så ville det

optimale være at man så er på huset - og kunne ligge afdelingskasketten og tage huskasketten på også ikke være så meget hands on, i hvert fald ikke ret lang tid af gangen, men være mere sådan rundt og holde øje og observere - det sker da at man skal ud og have øjne i nakken

Rasmus: Ja og man undgår de situationer - det der med for lange pauser og sådan noget,

Claus: det ved jeg da fra mig selv - vi har ofte rigeligt at lave kl. 16-17 stykker, så i princippet kunne vi sagtens bare køre på til kl. 21 - så det er jo også bare en vurdering vi er nødt til at tage - det er bare sådan det er - så må vi bruge de ungarbejder hænder der er til at klare de opgaver der er, også kan man tage et kvarter hist og her eller hvad det nu skal være også er man bare nød til at være på resten af aften

Rasmus: Skulle man tænke lidt utraditionelt, så skulle man tænke ungarbejderne de er fælles - der kommer et hold kl. 16 og i dag skal i det og det. I går der og der i den og den afdeling.

Christa: Det ville jo være optimalt, for har vi så en afdeling der ligger helt ned, så kan vi samle den op. End med den måde det kører på nu.

Rasmus: ja også kan det være at man får mere ensartet standart i hele huset

Claus. Jah joh, ja, det kunne det. Men der er også bare nogen, jeg var lige ved at sige specialist opgaver, som vi, i hvert fald i fooden, har brugt langt tid på lære dem - at det skal de - de skal kunne gøre det. Nogen dage har vi brug for nogen der er vante i køl og pålæg - Der er bare håndteringsmæssigt nogle ting, som der er brug for at de ved hvad de gør. Men i princippet kunne man sagtens have et par dage om ugen hvor det ikke er nogle faste - men flyver hold der er hvor behovet er.

Christa: Man kan sige, det er meget at ligge ned over nogen der kun er 16-17 - at de skal lære både en food og nonfood at kende - er det ikke?

Claus. Jo jo - men er det en ren trimme opgave, så er det jo fuldstændig ligegyldigt

Christa: Ja det er rigtigt, men det er mere det der når de trimmer så bliver de også spurt om mange ting ikke, så tænker bare at det er meget at håndtere, vide hvor alle vare er, håndtere en rep eller andet

Claus: Men tænk nogle fantastiske elever man kunne få ud af det

Christa. Ja for fanden da - det er rigtigt

Rasmus: Ja! Men det var også mere for at tvinge os ledere der er der om aften til at tage stilling til hele huset. At tage huskasketten på

Christa: Ja jeg syntes det er en fed ide altså, abeslut, men det kræver godt nok at man finder de rigtige folk

Rasmus: Ja og det kræver at man slipper sin egen afdeling

Jeanett: ja nu har vi jo talt, ikke her i dag, men sådan generelt har vi talt om meget med det der om krav. Krav og tillid til medarbejderne - det er jo en rejse i alle sammen er på - hvordan går det? Hvordan oplever i det, som funktionschefer i huset?

Christa: Altså jeg vil sige, nu havde jeg jo flere episoder i går hvor de kom og spurgte om nogle ting - den ene var den rep med fjernsynet der (Rasmus: mmm), hvor jeg sagde til Clara at hun skulle gå op og få kundens navn, telefonnummer og adresse og tage i mod fjernsynet: Skal jeg gøre det? Siger hun så - ja

det skal du, også skal du tage en kopi af bonnen - jeg skal nok komme derop og være der oppe, men jeg syntes helt sikkert at du selv skal gøre det. Lidt senere var der en anden der spurgte mig om noget, hvor det er ligesom om at de tænker: Nå men det er nok ikke en opgave jeg kan klare - så den må jeg hellere give til husansvarlige - men som jeg sagde - det kan jo være de står i den situation en anden gang, så de kan ligeså godt lære det. Så ja der skubbede jeg den tilbage til dem igen, og stillede nogle krav til dem som jeg ikke tror hun forventede. Men hun klarede det jo fint.

Rasmus: Tænker du (Jeanett) også på deres rammer og beføjelser og det der? Ja. Det syntes jeg i hvert fald godt at det kan være lidt svært, med de folk man har, som det eksempel i går. At man kommer helt der ned og rammer dem. Overordnet kender de jo godt deres rammer og beføjelser. Og i princippet burde hun jo også kende den der, at hun burde tage rep sagen. Så det kan jo godt være lidt svært at komme derned på og ramme dem - det er i hvert fald min erfaring. Det samme gælder, det kan jo være at jeg har nogle andre krav og forventninger til dine om aftene, som de måske ikke er bekendt med - eller som jeg mener at de burde kunne løse. Men det er ikke sikkert at det er det i forventer af dem.

Claus: Vi har nogle helt basale krav kan man sige, og jo længere tid de har været her jo mere erfarne bliver de også stiger kravene også, og til dels også forventningerne - så man kan jo sige at det er sådan en ongoing ting det der med krav til medarbejderne. Jeg har nogle medarbejdere jeg højere forventninger til, det er også dem der får lov at blive når de runder 18 ikke. Det er nogle basis krav og forventninger der skal leves op til, og det syntes jeg helt sikkert at det sker. Her tænker jeg på deltid. Når vi så taler fuldtidsmedarbejdere, så er det sådan lidt svævende - nogen gange bliver rammen mindre og det bliver mere styring end frihed. Og det er også sådan et eller andet der udvikler sig hen af vejen.

Rasmus: Der syntes jeg jo det er helt anderledes, i hvert fald for mig, at dem som jeg har i hverdagen og går - der tror jeg ikke der er nogen der er i tvivl. Jeg syntes det er sværere at ramme dem der ikke er her så mange timer.

Christa: Jeg er begyndt med, og det har jeg faktisk aldrig gjort før, men når de fylder 18 og de skal blive, så tager jeg en snak med dem: Det her forventer jeg af dig - jeg har højere forventninger til dem: Det har jeg sgu aldrig gjort før - men det syntes jeg faktisk det fungerer meget godt. Jeg har ikke fået feedback fra dem direkte, men kan se ud fra deres handlinger at det gør en forskel

Rasmus: Jeg siger altid, griner, skal i blive når i er over 18 år, så koster i det dobbelte, så skal i også være dobbelt så god.

Christa: haha arbejde for

Claus: Du lyder ligesom min varehuschef -

Alle griner

Jeanett: I har været fantastiske til at snakke. Jeg har ikke så mange spørgsmål mere, jeg tænker. I har ikke alle været her lige længe, Rasmus du har været her siden oktober sidste år, Christa du har været her siden januar, Claus du startede oktober sidste år. Jeg er nysgerrige på hvordan i har oplevet samarbejdet, i må gerne tegne det hvis i har lyst. Bare sådan en helt simpel tidslinje over samarbejdet i, en skala, her startede jeg, og det her det er fremtiden.

Det er meget spændende, sådan jeres individuelle oplevelse af samarbejdet, udviklingen i samarbejdet, hvor i syntes vi var og hvor vi er nu, og hvor vi er på vej hen.

Det var dårligt forklaret - i ser alle sammen forvirret ud?

Christa: Nej altså, det er samarbejdet i ledergruppen? På huset?

Jeanett: Ja i ledergruppen.

Christa. Og hvad er skalaen? 1-10 eller hvad?

Jeanett: Det bestemmer i helt selv, den er helt fri - bare jeres opfattelse af samarbejdet - Så hvordan ser du vores samarbejde? Hvordan var det da du startede? Hvordan er det nu? Har der været nogen ud-sving?

Alle tre funktionschefer er skepsis over opgaven.

Rasmus: Dette kunne jeg egentlig også godt tænke mig at se, jeres - hvordan i har oplevet det? Det er jer der har været her længst. Christa du har været her lidt over et år, og Claus du har været her lidt over halvandet år.

Længere pause, raslen med papir, de tænker over hvordan de skal beskrive samarbejdet på denne skala.

Claus: Jeg syntes faktisk at det er mega svært fordi, det er jo sådan en vurdering af... Igen hvad er det for en forventning, hvad er målet med samarbejde? Altså hvor skal vi ende henne? Og det kan jo både være individuelt, men det kan jo også være i forhold til John har af tænker om hvor vi skal være henne. Fordi en ting er fællesskab, en anden ting er samarbejde. Fordi fællesskab det syntes jeg, det var rigtig godt da eg startede også, det syntes jeg egentlig ikke at der er blevet dårligere på nogen måde. Samarbejdet er bare toppet, som jeg sagde de sidste måneder her, syntes jeg, men hvor vi ligger henne det ved jeg sgu da ikke.

Rasmus: Det er rigtig nok som du siger, der er lidt omkring forventningerne, altså sådan lige.

Jeanett: Jeg kunne godt tænke mig, sådan bare - Glem John og alle hans forventninger

Rasmus: Ja ja, altså for jeg syntes jo at vi har et rigtig godt samarbejde

Christa. Altså den der, er jo også meget afhængig af, af at nu er vi jo sådan forholdsvis nye alle sammen, og det er jo klart det første stykke tid man er her, er man jo også meget koncentreret om alle nye opgave osv. og sin egen afdeling, så der kommer man måske ikke så meget ud og rundt i huset. Som man gør når man har været her i længere tid.

Rasmus: Nej, ja helt enig

Christa: Så det bliver jo også påvirket af ens opfattelse af samarbejdet. Men altså vis jeg sådan skal sige det, sådan hvad jeg kan huske tilbage, men så, jeg syntes allerede da jeg havde været her en måned, altså i slutningen af januar, jeg syntes jo allerede der jeg kunne mærke en eller anden form for forandring Det var som om der var noget, nogen spændinger eller et eller andet da jeg lige startede som på en eller anden måde forsvandt, men så stagnerede det sådan lidt henover foråret også var det faktisk fra sommeren af og resten af året, der gik det bare fremad. Der var det som om at vi havde fået hul på bylden. Eller et eller andet, ifht hvordan skulle vi gøre. Med samarbejde og hvordan vi skulle forbedre samarbejdet - så jeg syntes kun det er vokset siden da.

Rasmus: Langt hen af vejen tror jeg også at det falder naturligt for os, det der med at, det er i hvert fald den opfattelse jeg har haft - jeg har ikke indtrykket af at du, Christa, bare graver dig ned i din egen afdeling. Det kan godt være at vi ikke snakker så meget sammen i hverdagen, men

Christa: Nej nej, jeg ville gerne have mere tid til at være her ude, men, og give en hånd med

Rasmus: Nej nej, men jeg har da ingen tvivl om at du, det er ikke den opfattelse jeg har, at du bare render og passer dig selv. At du bare tænker på din egen afdeling, overhovedet. Det har jeg heller ikke med dig Claus, så jeg tror at øhh det måske falder naturligt for os. Sådan at vi tænker lidt, lidt udover.

Christa: Mmm, jeg tror også meget at det jeg snakkede om i foråret sidste år, der da vi, alt det der med salgsbudgetterne, var sat så højt som de var. Det gav, det skyggede rigtig meget sidste år, at vi hele tiden snakkede løn og salgsbudgetter og sådan nogen ting. Det gjorde vi rigtig meget i marts april måned

Claus: Ja, lige præcis der hvor den begyndte at ramle ikke, altså der hvor vi blev ramt af virkeligheden

Christa: Ja lige præcis, det tror jeg overskyggede lidt

Claus: Det tror jeg at du har ret i.

Christa: Men så var det ligesom at så ramte vi maj, juni så begyndte vi at nå vores salgstal og det giver bare en helt anden frihed i huset, når man

Rasmus: Ja det giver ro på

Christa: Det gør det nemlig. Så der havde vi sådan, ja der havde vi mere ro på. Vi havde mere mulighed for at holde øje med hinanden

Claus: Men jeg tror også at det er et spørgsmål om at vi kiggede på hinanden på et møde og siger: Okay - budgetterne de er sat for højt. Det er lort. Vi kan ikke gøre noget ved det nu. Vi må også erkende at vi når ikke at sælge for 164 mio., det var budgetteret med - vi sætter os et andet mål og det er det vi går benhårdt efter også tilretter vi de andre KPI'er efter den nye omsætning

Christa: Det tror jeg faktisk at du har ret i,

Claus: Det tror jeg på at så, arbejder man efter et rigtig tal, kan man sige, i stedet for et som man ved er uopnåeligt, det tror jeg at det gjorde rigtigt meget at der netop var ro på kan man sige

Christa: Ja, det tror jeg faktisk det er rigtigt, den beslutning der blev truffet der, altså den KPI, den når vi sgu ikke, også gik vi efter noget andet i stedet for.

Rasmus: Det er lidt der med at man, kan sige det der, blandt andet lønnen, Det ved jeg ikke, jeg kan jo kun tale på egne veje. Det der med lønnen, det kan hurtigt blive en hæmsko for samarbejdet

Christa: Ja

Claus: Ja

Rasmus: Det der med at der hele tiden er fokus på lønnen og nu skal vi passe på og alt det her. For så kan man måske godt holde sig en lille smule tilbage fra samarbejdet

Claus: ja - det kan det da

Rasmus: Uhh jeg har det her jeg skal spare og jeg har det her jeg skal nå og nu skal vi høre på det med lønnen igen, også skal jeg igen kigge på lønnen og lige regne igen. I hvert fald for mig, jeg syntes godt at det kan trække nogle ressourcer - det dre med at der er fokus på lønnen hele tiden.

Claus: Det er da klart, hvis vi bliver ramt af sygdom, længerevarende sygdom og sådan nogle ting, eller i hvert fald bare 2-3 uger, hvor vi kommer hen hvor vi ikke kan få noget refusion for det, æhm så kan vi i bund og grund ikke tillade at kalde nogen ind for at dække det hul det skaber og det betyder bare at hvis så der er en på ferie, en på skole og en der er syg og en der har weekendfri så er man 2 tilbage i en afdeling. Og det vil sige, i bund og grund så har man det rigtig skidt med at holde fri sine fridage, men jeg er et familiemenneske, det vil sige de dag jeg har fridage der er der planlagt ting langt tid i forvejen, fordi der ved jeg at det er der jeg har muligheden for at få unger til tandlæge og få unger til læge og hvad fanden der ellers er - selv komme til tandlæge og sådan nogle ting. Derfor gør man - nu siger jeg man, det må man ikke, jeg prioritere at holde de fridage, helt vildt, det er de dage jeg har planlagt at jeg skal nok. Så går man, så går jeg herfra med en skidt fornemmelse i maven, jeg ved bare at jeg efterlader en eller anden lort til dem. Og det er da klart, så hvis man, hvis jeg ved at man gør det, så har jeg også svært ved at give 2 hænder til en anden afdeling

Christa. Ja

Claus: Der er også noget løn der skal hænge sammen, og vi kan ikke kalde ekstra ind - så lønnen betyder rigtig meget og tynger indvendigt.

Rasmus: Og når vi starter året, så kender vi lønrammerne, men så kommer omsætningen, såskal man ind og justere rammere igen ikke

Christa: Ja, så har jeg det sådan lidt - vi sidder i en situation sådan, hvor vi lavede fuldstændig samme øvelse sidste år - i de måneder her. Indtil der kommer, hvordan ser udviklingen i vores salg ud i det her år, - Jeg har det sådan lidt deja-vu fra sidste år øhh at vi var fuldstændig igennem det samme.

Claus: Og vi vidste jo allerede at budgettet ville være lort da vi startede på året fordi at vi fik af vide at vi var sat op med høj vækst, på et år med høj vækst

Christa: Det var der jo også sidste år, det var langt 20% vækst ind

Claus: ja det første halve år

Rasmus: Så i bund og grund, Jeanett jeg ved ikke, nu det her løn ikke det virker i hvert fald som noget, der kan have stor indflydelse på samarbejdet

Christa: Ja, det er for færdelig vigtigt at vi får ro på den altså

Rasmus. Ja

Christa For den kan bare overskygge alt

Rasmus: På en eller anden, hvordan fanden kan man, måske, hvordan kan i .. Hvad kan man gøre sådan at

Christa: jamen der er ingen tvivl om at det er os der går over, der banker fuldstændigt vildt igennem - igen i år, altså vi har langtidssygemeldinger igen

Rasmus. Ohm det var overhovedet ikke for at

Christa: Nej nej, men det er det

Rasmus: For der vil jo altid være fokus på lønnen ikk, altid skulle justeres ifht hvordan budgetterne køre og salget køre og sådan noget ikke - så det var mere hvis man kunne finde nogle værktøjer der kunne gøre - jeg ved ikke, altså at man, der skulle stadig være fuldstændig fokus på lønnen, men gøre det på en anderledes måde, sådan at det ikke gik så meget ud over samarbejdet. Jeg ved det godt, det er svært og jeg har ikke løsningerne, men hvis man kunne tænke den her med, hvordan man kunne arbejde med lønnen og få den passet til uden at den ville ramme samarbejdet.

Christa: jah.. Altså nu til de her 16-ugers planer som vi har her, jamen der skal være nogen der ikke er fuldstændigt gennemarbejdet - fordi vi skulle aflevere dem før jul. Men eller så er det jo, så tror jeg vi skal være mere forudseende, mere på forkant med at få kigget frem og sagt passer det? I de måneder vi har lavet 16 ugers planer for, inden de bliver udleveret. Så jeg tror simpelthen bare at det er et spørgsmål om at bedre planlægning og bedre fremtidssikring - så vi ikke skal gøre det mens vi sidder i det i perioden, men rent faktisk har mulighed for at lave rettelserne fordi. Jeg tror godt at vi kunne have forudset noget af det her hvis vi havde brugt tiden på 16 ugers planerne, havde kigget ordentlig igennem til året. Jamen hvis vi bonner voldsom over, hvad kan vi gøre - så havde der været meget mere ro på.

Jeanett: Føler i jer klædt på til at arbejde med 16 ugers planerne på den måde? Ifht den hverdag i har nu?

Claus: tjoh,

Rasmus: jo det syntes jeg jo - det der mytime er blevet meget nemmere at have med at gøre. Og ifht de her helligedage hvor man skal huske, at det blievr langt ind automatisk. For mit vedkomne er det et meget bedre værktøj end det gamle DSA,

Christa: Jeg synets det er sværere at gennemskue, altså lønnen og lønprocenter - der er mange fald grupper i my time. Altså nu kan i bare så, når i kigger på huset, så får i ikke afdeling 601 med. I kan ikke bruge jeres hus tal til en skid.

Claus: jeg kan bruge afdelingens tal, men ikke huset.

Jeanett: Det er kun TPR der kan se hele huset?

Rasmus: Det er noget med at det er en beslutning i har taget ikke, det der med at i køre dynamisk løn på hele huset ikk? For der hvor jeg kommer fra, der er man overhovedet ikke vant til det, og det er, hvordan fanden skal jeg sige det, det giver måske en - jeg har i hvert fald ikke været vant til at der har været så meget fokus på lønnen, sådan som der er lige nu. For der kan man sig, der har man fået et lønbudget, værsgo det skal du holde. Det skulle bare passe på året. Det kan jeg så godt forstå hvis der er nogen der ikke kan finde ud af, at man ikke har ro i maven til, hvis man nu bare brager over i de første 6 måneder også

Christa: Ja og salgstallene ikke følger med. Og man kan sige, det er jo også fordi vi valgt at gå så meget efter KPI'erne, og kpi'en bliver målt på løn% ikke på budgettet. Om det overholdes.

Rasmus: Og det er jeg helt enig med.

Christa: Og man kan få rigtig meget ud af det hvis man køre det på den måde, hvis man så har gode salgstal så har vi altså bare flere penge at bruge af. Men det er også svære at styre

Rasmus: Men det er det, jeg ved ikke om det er det jeg

Claus: Man skal finde tankegangen - det er rigtig rigtigt svært at spare lige nu og her. Det kan man næsten ikke. Fordi vi jo er nede på et niveau nu, hvor deltidsmæssigt så er der bare ikke mange timer at skære i, altså ifht hvad der har været. Altså det tunge er jo fuldtidsbemandingen, og det tager lang tid at rette det til, så der kommer nogle besparelser på, også kan det være hele lortet der vendt.

Christa: ja men det er jo lige det.

Claus: det er jo lidt det der er udfordringen et sted, kan man sige ikke, at jo hårdere at vi spænder os for, ifht til det, jo færre ungarbejdertimer vi bruger. Jo mindre fleksible er vi i fht til at spare på lønne.

Christa: Ja det er det her, alle de fastansættelser her - det er enormt ufleksibelt det er det virkeligt og det kan jeg mærke oppe ved mig nu - jeg har alt for mange fastansatte - det kommer til at tage mig en evighed at rette op på det

Rasmus: Det var egentlig ikke så meget om samarbejde var det det? Smiler

Christa; Narj det var det ikke, det var lige noget andet

Jeg smiler

Christa: Det er sparring - det er også samarbejde

Jeanett: I sparre med hinanden, det er så fint. Men i har italesat det ifht fokus på lønnen, at det er en ting der kan påvirke vores samarbejde. Nu er jeg så heldig at vi på 10 mødet i dag snakkede løn - hvordan oplevede i det?

Christa: Jamen det var egentlig fair nok, eller ej ikke fair nok, det var - John han var alt for sød ved os kan man sige

Claus griner

Christa: Der var ingen tvivl om at han prøvede at glatte over at vi bonner så meget ud

Rasmus: Ja, man ved det godt ikke - griner

Christa; Ja jeg behøver så absolut ikke få det af vide - griner Æhm, men jeg tænker at det da må være meget rart for resten af ledergruppen f.eks. at få af vide i ligger egentlig okay. Og det er jo bare sådan et hurtigt overblik over det.

Claus: joh, selvfølgelig er det det, men vi arbejde fandme også får det - det går i selvfølgelig også. Men ifht vi køre dynamisk løn på huset - så selvom at jeg spare nogle penge på lønnen, så kan jeg jo bare ikke gå ud og bruge dem - fordi at andre går over. Vi skal jo godtgøre resten af huset, hvor det mangler noget... Jo det er rart at være grøn når nogen er røde, men jeg ville hellere have at alle var grønne. Det ville skabe fleksibilitet, sådan enten så ligger vi penge i banken eller også så har vi mulighed for at kalde 5 ekstra ind i en weekend og få ryddet op på et eller andet hvis det var. Det kan vi bare ikke lige nu. Så på den måde påvirker det samarbejdet.

Rasmus: Ja og det er jo fint nok, vi skal vi kende hvordan det står til, men hvis vi lige snakker samarbejde, så kan det jo også hurtigt blive sådan noget. Ikke fordi man gør det. Men det kan blive sådan noget hvor

man, slagteren bruger rigtig meget i løn - så gider jeg kraftedme ikke hjælpe dem hvis de er presset vel - de bruger jo rigeligt i løn i forvejen, det kan det jo hurtigt blive ikk.

Claus: Ja, og den har også været der. Også tænker man måske skal du ikke gå hjem kl. 12 eller kl. 13 når i bonner så meget over på lønnen,

Rasmus: Ja så er det jo også noget helt andet ikke. For vi har jo forståelse for at en enhed kan bonne over, f.eks. dig Crista. At du har mange fuldtids ikke. Men man ser heller ikke dig sidde og dovne den. Og det er jo heller det indtryk man har nede i slagteren vel. Men det er en risiko - at nogen kan tænke sådan, og det kan påvirke vores samarbejde

Jeanett: Jeg forstår at nogen kan tænke det - men hvad tænker i at der kan gøres for at undgå det+ Så vi stadig tænker på huset som enhed

Rasmus: Jamen der tænker jeg det er det med information - at man får informationen, hvad er det egentlig der sker i egentlig i afdelingernes og deres løn

Christa: Ja jeg tror det ville være meget værre hvis afdelingerne ikke fik noget af vide om situationerne - at der bliver sagt, de bonner over og der er en plan for hvordan de kommer i hus - det har vi brug for at vide - for at de tanker ikke skal opstå

Rasmus og Claus er enig

Rasmus: Også handler det også om at huske huskasketten. Selvom i bonner over, så kunne jeg jo ikke finde på ikke at sende Nicolai op f.eks. Det gør jo ud over mig selv i den sidste ende. Det ville sikkert være noget andet hvis jeg ikke havde historikken og viden om lønnen. Man har jo heller ikke indtryk af at der er nogen som bare får lov at sejle jo.

Jeanett: jeg har umiddelbart ikke flere spørgsmål -

Rasmus: Tak

Jeanett: æhm. (Alle griner)

Christa: Du er simpelthen så god når du siger det tak. Det var ligesom da jeg sagde der, jeg går hjem. Tak

Jeanett: Og i har også været gode til at snakke, det sætter jeg stor pris på! Noget på falderebet fra jeres side af?

Jeanett. Du (Claus) du er gået i gang med at rense ud? Smiler

Christa: Er det nu jeg skal sige jeg glæder mig til at læse din opgave eller hvad

Jeanett: Grinende: JAH!

Rasmus: Jeg håber vi kunne bidrage med noget du kunne bruge i hver fald

Jeanett: Det har i, 100%

Claus: Det er det bedste du har fået nogensinde, det her

Løs hyggesnak - bl.a. om PI - John har planer om en seance med vores HR-partner.

Barometer-handlingsplan



Afdeling: VHC

Det skal vi blive ved med:

- 1: Jeg har en passende indflydelse på mine arbejdsopgaver - bliv ved med at sparre og være tilrådgivning.
- 2: Min nærmeste chef informerer om vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner - informer om større ændringer/udfordringer i afdelingerne.
- 3: Min nærmeste chef håndterer konflikter/problemer på en god måde - huske timing og følg op på fælles udfordringer.

1. Udviklingsområder:

Disse 3 udviklingsområder vil vi arbejde med i afdelingen

- 1: Udviklingssamtalen har bidraget til min udvikling
- 2: Min nærmeste chef motiverer mig til at yde mit bedste
- 3: Min nærmeste chef går forrest og er et godt eksempel for medarbejderne

2. Aktiviteter:

Hvilke aktiviteter sættes i gang og hvornår?

- 1: Bruge PPM samtalen som opfølgning, der skrives i den efter hver opfølgning (hver 8. uge). Alle møder forberedt og tager ansvar, for egen læring.
- 2: MERE personlig anerkendelse/feedback. Succeser fejres i fællesskab.
- 3: Anerkend medarbejdere når de er ansvarlige. Følg op på fælles mål og aftaler. Hjælp ved fælles projekter, deltag jævnligt på 16 møder

3. Ansvarlig:

Hvem har ansvar for hvad?

- 1: VHC og ledere
- 2: VHC
- 3: VHC

10.20 Bilag 20 - Vores hus mål 2018

Omsætning

Mål:
164.343.000,-
= Budget

- Metode
- Torve og pladser mere dynamiske, planlægge 3 uger frem, sameksponering mellem afdelinger.
- Antallet af huller skal minimeres – gennem undren og lagerstyring.
- Indførsel af mandagstavlsmøde i butik – 3 ugers turnus (slagter, bager, grønt + food + nonfood), den gruppe der står for tur, forbereder succes/udfordringer fra weekenden.
- 4 grupper laver en aktivitet pr. 4. måned, rettet mod kunderne. ALLE deltager i udførsel.
- Kø skal minimeres.

1

Waste

Mål:
<3.500.000,-
= budget

- Metode:
- Vi skal få endnu bedre styr på basis (PDA, optællinger, undres over differ)
- Standarden, vedr. fremmedvarer, efterladte kurve og løse varer på lager SKAL højnes.
- Der indføres 3 måneders fokus punkter, der skal gennemgås alt kommunikation og opførsel – ledergruppen går forrest.

2

Løn

Mål:
11,02%
= budget

- Metode
- Vi skal fortsætte med at hjælpe hinanden.
- Vi skal give hinanden tilbagemeldinger på evt. mulige optimeringer.
- Fokus på fælles hjælp om aftenen, igennem 1600 møder, alle afdelinger deltager, med minimum 1 medarbejder.
- Hver afd. Vurderer hver måned hvem der er "det svageste led" og tager en samtale med denne.
- Fast sygesamtale indføres efter hver sygeperiode – med udgangspunkt i "er der noget jeg kan gøre/skyldes sygdom noget på jobbet"
- Tro og loveerklæring indføres som fast kotyme.

3

Trading profit

Mål:
Tilgår
= Budget

- Metode
- Ved reparationer, spares med kolleger og der vurderes fra gang til gang, hvornår ekstern håndværker skal tilkaldes. Er det en hastesag eller ej.
- Vi skal blive bedre til at passe på alle ting (Bygning, ting og forvaltningsvarer generelt)

4

Internt kendetegn.

Mål:
Føtex Ballerup skal være et godt sted at arbejde!
= Barometer gennemsnit skal hæves med 5 point.

- Metode
- Fokus på at gøre tingene rigtigt FØRSTE gang – skulle gerne give overskud.
- Ens retningslinjer og holdninger i alle enheder.
- De 4 aktivitetsgrupper laver minimum en aktivitet pr. måned, rettet mod personalet.

5

Eksternt kendetegn.

Mål:
Føtex Ballerup skal være et rart sted at handle.
= mindre kundenhenvendelser.

- Metode:
- Minimum af huller.
- God plads
- Serviceminded personale.
- Fast Trin 2 inden start.
- Månedlig aktivitet.

6

Aktivitetsgrupper.

- Gruppe 1: Claus, Hai og Mads.
- Gruppe 2: Ciano, Emil, Ulrich og Nikolaj.
- Gruppe 3: Christa, Michella, Mikkel.
- Gruppe 4: Jesper, Daniel 030 og Jeanett.

Måned:

- 1 = 2 + 6 + 10
- 2 = 1 + 5 + 9
- 3 = 3 + 7 + 11
- 4 = 4 + 8 + 12

Budget: max 5000,- pr måned, for begge aktiviteter.
Aktiviteter præsenteres senest 1 måned før, for resten af gruppen.

7

10.21 Bilag 21 - Vurdering af 100 %

Arrangør	John Arrild		
Emne	Deadline for egen vurdering af 100%		
Sted			
Starttidspunkt	to 31-01-2019 	14:00 ▼	☐ Hele dagen
Sluttidspunkt	to 31-01-2019 	14:30 ▼	

Jeg vil gerne have jeres vurdering, pr. enhed indenfor følgende punkter:

Butik

- Orden
- Optimal udnyttelse af plads
- Huller
- Rengøring

Lager/baglokaler

- Orden
- Optimal udnyttelse af plads
- Rengøring

Drift:

- Daglig waste
- Diverse skemaer
- PDA rutiner
- Varemodtagelse
- Prisfejl

Personale:

- Samtaler
- Feedback

Planlægning:

- Hvor langt fremme?
- Avis
- Kalenderbrug
- Deadlines

Opfølgning på KPI

Egne punkter

**Dansk
Supermarked
Group**

PREDICTIVE INDEX (PI)

Arketyper



Vi har i Dansk Supermarked valgt at definere PI-profiler (Predictive Index) ved hjælp af en række arketyper/referencemønstre. Disse består af to rækker bogstaver, hvor den første række bogstaver repræsenterer den arketype, mønstret tilhører, og den anden række bogstaver viser referencemønstret.



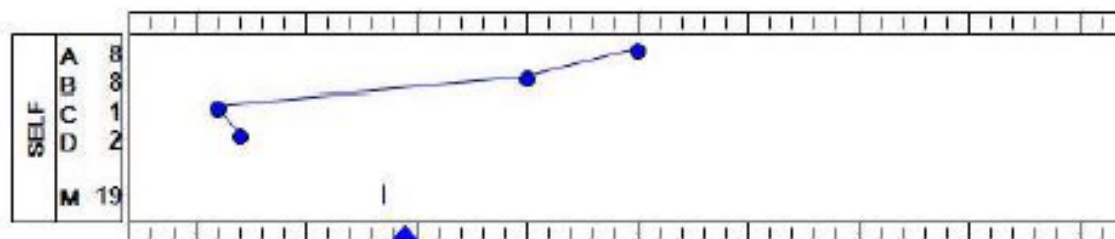
I det følgende vil du få defineret arketyperne.

Vær meget opmærksom på, at der er tale om *helt overordnede arketyper*. Der er altså IKKE i gennemgangen taget højde for alle de referencemønstre, der ligger under hver arketype, eller de variationer, der er under det enkelte referencemønster.

Hvis du vil gå i dybden med en medarbejders personlige profil, kan din HR-partner hjælpe med en analyse af medarbejderens eksakte profil.

Mønster	side
ADM	4
ANC	5
CLC	6
CLD	7
CLO	8
DTR	9
ENC	10
PRB	11
PER	13
PRO	14
SAP	15
SCH	16
SIP	17
SOS	18

Arketype ADM



ADM vil stærkest udvise følgende adfærdsmønstre:

- Initiativrig og udfarende i sin stræben efter at nå sine mål. Han udfordrer aktivt og modigt verden, sin forretning og endog andres områder inden for sin forretningsverden.
- Uafhængig, når han fremlægger sine egne ideer, som er innovative og originale, og som formentlig vil forandre organisationen, hvis de implementeres. Han overvinder handlekraftigt og energisk forhindringer, og han angriber problemer direkte og giver igen, når han bliver udfordret.
- Har en stærk forståelse for situationens alvor: Han er i næsten konstant bevægelse, og han presser sig selv og andre imod hurtige resultater. Ude af stand til at kapere rutinepræget arbejde.
- Han er dristig med hensyn til at løbe risici og fokuserer på fremtiden. Han er optaget af, hvor han skal hen, frem for hvordan han kommer derhen, eller hvor han har været. Omstillingsparat; løser problemer, efterhånden som de opstår, frem for via avanceret planlægning.
- Træffer beslutninger og handler, selv når der mangler dokumentation, der bekræfter hans beslutning. Han føler sig godt tilpas ved at handle uden for traditioner og forfølger innovative ideer, selv stillet over for nederlag eller generel modstand.
- Selvstændig. Udfordrer autoritet og gennemprøvede 'efter bogen'-metoder til fordel for sine egne idéer.

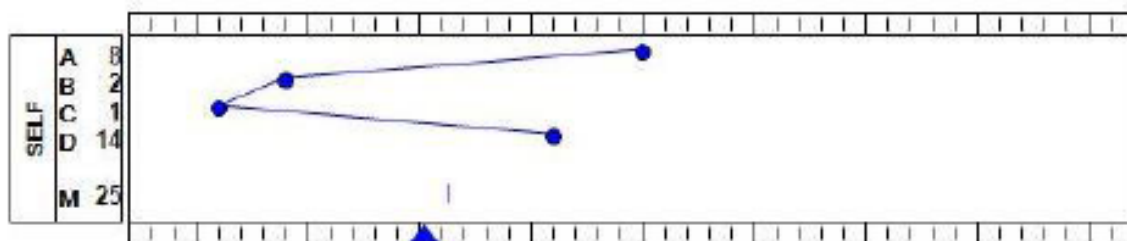
Som leder af mennesker eller projekter vil ADM være:

- Har et bredt fokus, og hans opmærksomhed rettes mod, hvor han kan føre sit hold hen, og hvad han gerne ser dem opnå, frem for detaljerne i, hvordan de når dertil
- Har det godt med at uddelegere detaljer og implementeringsplaner
- Uddelegerer helst ikke egentlig autoritet: Han diskuterer gerne ideer med andre og er åben over for deres synsvinkler, men ændrer kun holdning, når deres ideer afhjælper hans overordnede mål
- Hurtig til at følge op på uddelegerede opgaver, og han spørger generelt mere til, hvorvidt de er færdige, end hvordan det blev udført
- Søger konstant at forbedre ydelse og konkurrencedygtighed
- En teambuilder, der gerne inkluderer alle
- Direkte og hurtig til at give udtryk for sin egen mening om, hvordan tingene står til.

Overvej at give ADM følgende for at maksimere hans effektivitet, produktivitet og jobtilfredshed:

- Så meget selvstændighed og fleksibilitet i hans aktiviteter som muligt
- Muligheder for at lære og blive forfremmet
- Muligheder for at udtrykke og handle ud fra egne ideer og initiativer
- Variation og udfordring inden for hans ansvarsområder
- Muligheder for at bevise sit værd, og anerkendelse og belønning for det
- Fri for rutiner og gentagelsesprægede detaljer, balanceret af resultatansvar.

Arketype ANC



ANC vil stærkest udvise følgende adfærdsmønstre:

- Initiativrig og udfarende i sin stræben efter at nå sine mål. Han udfordrer aktivt og modigt verden, sin forretning og endog andres områder inden for sin forretningsverden.
- Uafhængig, når han fremlægger sine egne ideer, som er innovative og originale, og som formentlig vil forandre organisationen, hvis de implementeres. Han overvinder handlekraftigt og energisk forhindringer, og han angriber problemer direkte og giver igen, når han bliver udfordret.
- Har en stærk forståelse for situationens alvor: Han er i næsten konstant bevægelse, og han presser sig selv og andre imod hurtige resultater. Ude af stand til at kapere rutinepræget arbejde.
- Han er opgavefokuseret. Han opdager hurtigt og presser på for at løse tekniske problemer, idet han frasorterer alle personlige/følelsesmæssige aspekter. Har flair for at få øje på trends i data eller regne ud, hvordan komplekse systemer virker.
- Selvstændig, analytisk, kritisk, tænker kreativt og handler. Har ikke noget stort behov for godkendelse udefra, før han handler. Privat.
- Han er autoritativ og direkte, og han drives af at arbejde mod sine personlige mål, idet han energisk skubber hindringer til side. Kommunikation er direkte, uden omsvøb og nogle gange brysk.

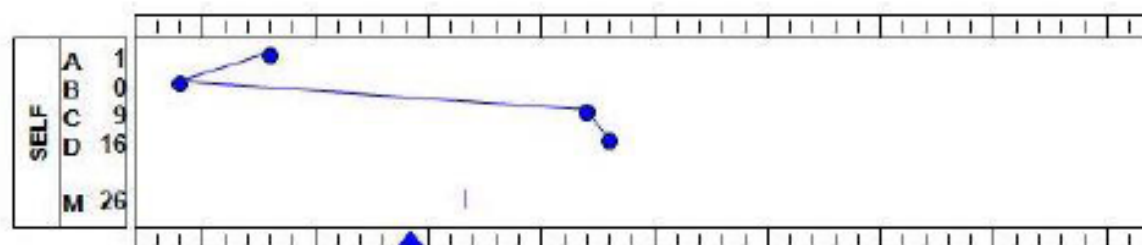
Som leder af mennesker eller projekter vil ANC være:

- Er både bredt fokuseret og taktiker. At tænke strategisk er hans første prioritet, modereret af en hang til detaljer, præcision og rigtighed
- Han er selvstændig, uafhængig af andre og har en stor portion tillid til egne ideer, holdninger og viden, og derfor har han faste meninger om, hvordan ting skal gøres, og han foretrækker i det mindste nogen praktisk viden om, hvad han foretager sig
- Uddelegerer helst ikke autoritet eller detaljer. Hans opfølgning er fast og kritisk i henhold til det mål, at gruppen har færdiggjort al arbejde efter hans høje standarder
- Effektiv og ivrig efter resultater, og samtidig med, at han sikrer nøjagtighed og færdiggørelse, tolker han deadlines bogstaveligt og presser sin gruppe for at overholde dem
- Langsom til at stole på andre, før de regelmæssigt har leveret præcise resultater til tiden
- Krævende og kreativ. Han stræber altid efter at gøre ting bedre, hurtigere og med større præcision, og han fokuserer mere på at løse problemer end at fejre og rose løsninger.

Overvej at give ANC følgende for at maksimere hans effektivitet, produktivitet og jobtilfredshed:

- Muligheder for at udvide sin tekniske viden i arbejdet med relevant erfaring i mere og mere ansvarsfulde stillinger.
- Så meget frihed som muligt til at fastsætte prioriteter, udtrykke egne idéer og omsætte dem til handling
- Anerkendelse for konkrete resultater frem for politiske eller sælgerkompetencer
- Fri for gentagelsesprægede opgaver
- Tekniske udfordringer, hvor han kan anvende innovative løsninger.

Arketype CLC



CLC vil stærkest udvise følgende adfærdsmønstre:

- Formel og reflekterende; en kølig, nogle gange tilbagetrukket person, som ofte er i dybe tanker. Skeptisk over for nye mennesker. Han kræver 'beviser' for at opbygge tillid til andre.
- Stor præcision, nogle gange perfektionistisk; tæt opfølgning for at sikre, at opgaver er udført præcist i overensstemmelse med kvalitetsstandarder.
- Fokus på tekniske frem for sociale aspekter. Disciplineret, tænker specifikt på, hvad der skal gøres, hvordan det gøres perfekt, og hvordan man undgår faldgruber. Udfærdiger og tjekker en plan for udførelsen, som han følger til punkt og prikke.
- Forsigtig, seriøs, indadvendt og reserveret. Det tager ham en del tid at skabe kontakt til og stole på andre
- Han fordyber sig i tanker og har en stærk evne til at koncentrere sig om den foreliggende opgave i længere tid. Han fokuserer mere på tekniske/faglige sager end på sociale. Er konsistent og tålmodig med systematiske rutiner.
- Arbejder i et jævnt og metodisk tempo og har brug for, at velkendte processer, miljøer og medarbejdere er effektive. Han ændrer kun på disse, når det er tvingende nødvendigt.

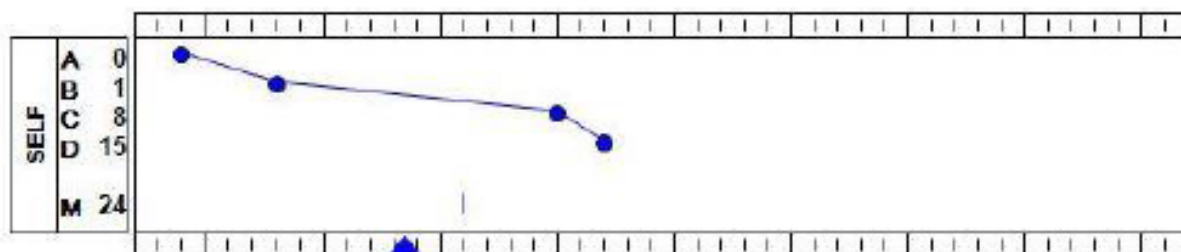
Som leder af mennesker eller projekter vil CLC være:

- Fokuserer på at forsyne sit hold med en godkendt, påvist skabelon, efter hvilken de producerer opgaver af høj kvalitet og konsistens
- Har respekt for autoritet og etablerede regulativer. Han evaluerer forandring med skepsis, fortsætter varsomt og tilpasser sig langsomt og efter forsvarlig analyse af resultatet
- Forfølger loyalt og flittigt virksomhedens mål og beskytter dem mod risici og fiasko
- Han uddelegerer moderat til dem, som har bevist, at de skaber resultater, og han følger nøje op på, at samtlige procedurer er blevet fulgt og alle krav opfyldt
- Har det bedst med ansvar for de funktioner, som han har stor viden om eller ekspertise i. Generelt er disse funktioner mere teknisk end socialt orienteret
- Indadvendt og stille. Han deler først sine ideer med andre, efter de er tilstrækkelig analyseret og gennemtænkt.

Overvej at give CLC følgende for at maksimere hans effektivitet, produktivitet og jobtilfredshed:

- Mulighed for at arbejde inden for sit ekspertisefelt for at sikre resultater af høj kvalitet og udført efter bogen
- Hvor det er nødvendigt, detaljeret, grundig oplæring i hans specialiserede arbejde
- Chansen for at lære og øve sig i et velordnet, stabilt miljø
- Anerkendelse af veludført arbejde
- Stabilitet og forudsigelighed i hans arbejdsmiljø og ansvar
- En positiv, ikke-truende tilgang, når det er nødvendigt at rette, ændre eller kritisere hans arbejde.

Arketype CLD



CLD vil stærkest udvise følgende adfærdsmønstre:

- Han lægger stor vægt på regler og/eller professionel baggrund, som han følger omhyggeligt for at beskytte virksomheden mod risici
- Han er forsigtig og følger trofast en veletableret og velpåvist plan for at sikre succes, og han vil generelt ikke skride til handling uden. Han undersøger sagerne indgående, før han handler, og finder understøttende beviser for at verificere det.
- Han har detaljeorienterede og perfektionistiske tendenser: Han arbejder bedst med et klart defineret og efterprøvet hold, for hvilket han kan producere omhyggeligt arbejde af høj kvalitet, baseret på målbare data.
- Rolig og velovervejet. Han er stabil og vil gøre tingene efter de etablerede processer, og han finder det svært at skifte systemer. Pålidelig. Han er konsekvent og har brug for kendte omgivelser og kolleger for at være mest produktiv.
- Samarbejdsvillig, afslappet og behagelig sammen med andre. En fokuseret, ukritisk lytter, som ikke vil 'skabe problemer.'
- Metodisk, stabil og har et roligt tempo, men mister produktivitet, når han afbrydes.

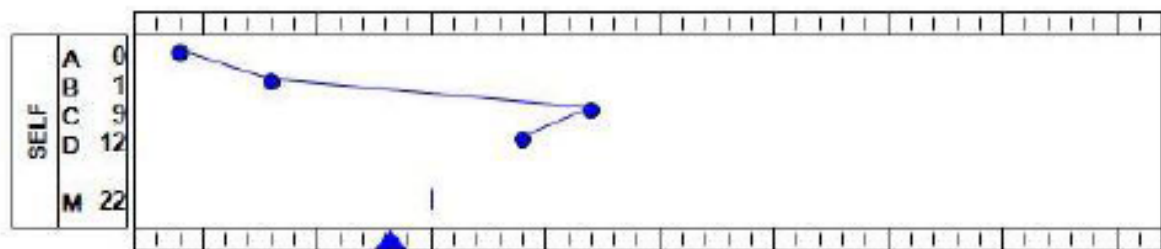
Som leder af mennesker eller projekter vil CLD være:

- Fokuserer tålmodigt på at vejlede sit hold i at producere arbejde af særdeles høj kvalitet
- Han er en hjælpsom holdspiller, som ikke vil bede holdet om at gøre noget, han ikke selv vil være villig til at gøre, hvis der skulle være behov for, at han træder til
- Han er bundet af sin sans for pligt og ansvar. Han tager sit job yderst seriøst og vil på en ligefrem måde guide sine medarbejdere til at gøre det samme
- Forsigtig med at uddelegere. Han følger høfligt op og sikrer nøje, at arbejdet er blevet udført ifølge reglerne, inden for virksomhedens politikker og i henhold til præcise standarder
- CLD er varsom med ukendte eller risikable situationer, så han tager den nødvendige tid til omhyggelig analyse og henholder sig til virksomhedspolitikker, etablerede professionelle standarder og den øvre ledelse, før han træffer en beslutning
- Har det bedst med at forvalte områder, som han har personlig erfaring med og en betragtelig mængde ekspertise i. Med lysten til det kan han være en tålmodig, grundig og støttende teknisk instruktør/mentor
- Reserveret og hensynsfuld. Fokuserer på kvalitet, færdiggørelse og overholdelse af virksomhedspolitik.

Overvej at give CLD følgende for at maksimere hans effektivitet, produktivitet og jobtilfredshed:

- Mulighed for at udnytte sin specialiserede viden og erfaring dagligt
- Hvor nødvendigt, grundig, detaljeret oplæring i alle aspekter af hans job
- Meget klart udtrykte mål, forventninger til arbejdet og definition af arbejdsresultater. Hvor det er passende, bør CLD være med til at skabe disse
- Chansen for at opbygge erfaring og selvsikkerhed i ét specialiseret job ad gangen
- Stabile arbejds gange, herunder en ledelse, som yder støtte
- Mulighed for at beskytte virksomheden mod risici
- Tilkendegivelse af anerkendelse af hans gode arbejde og samarbejdsvillige indstilling.

Arketype CLO



CLO vil stærkest udvise følgende adfærdsmønstre:

- Afslappet, tilbagelænet og velovervejende. Han følger forudsigelige rutiner og ændrer dem ikke, med mindre han absolut skal. En pålidelig person, som er forudsigelig i sine vaner, og som arbejder bedst med kendte omgivelser og kolleger.
- Ydmyg, behagelig og beskeden i sit samvær med andre. En fokuseret og forstående lytter, som sjældent vil afbryde dig, og som vil lade andre tage den tid, de har brug for.
- Systematisk, metodisk og stabil; arbejder konsekvent og jævnt i lange perioder og forstyrres, hvis han afbrydes.
- Opsat på at beskytte virksomheden mod risici ved aktivt at udnytte sin baggrundsviden og følge reglerne nøje
- Han er forsigtig og følger gerne en veletableret og påvist plan for at undgå at lave fejl. Undersøger basis grundigt for at have belæg for sine beslutninger, før han skridter til handling.
- Han er detaljeorienteret og imødekommende og har det bedst med at arbejde som en del af et veldefineret hold, for hvilket han skaber resultater og beslutninger af høj kvalitet.

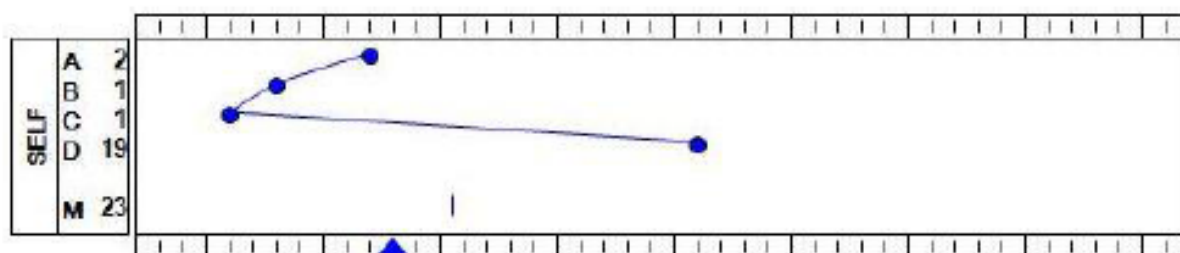
Som leder af mennesker eller projekter vil CLO være:

- Tålmodig og metodisk. Fremmer udviklingen af grundigt undersøgte, gennemtænkte og repetérbare systemer, som man kan basere fremtidigt arbejde på
- Fokuserer på at hjælpe andre med at nå deres mål. Han er loyal over for virksomheden, vejleder og instruerer sit hold, og han er behagelig og fordringsløs over for sine fagfæller
- Han lægger vægt på at levere gennemført arbejde inden for virksomhedens etablerede politikker, og derfor uddelegerer han med forsigtighed, og han forsyner sit hold med detaljerede retningslinjer, som de skal følge præcist
- Høflig og omhyggelig med at følge op på uddelegerede opgaver. Han bruger den nødvendige tid på at vejlede og instruere undervejs
- En tilnærmelig, fokuseret, støttende og ikke-dømmende lytter
- Skaber flittigt et stabilt og homogent arbejdsmiljø for sit hold og sikrer, at de forstår deres mål og ansvar, og at de har rigeligt med tid til at tilpasse sig eventuelle forandringer
- Håndterer de daglige aktiviteter præcist og tålmodigt. Fokuserer sit hold på repetérbare succeser og resultater af høj kvalitet.

Overvej at give CLO følgende for at maksimere hans effektivitet, produktivitet og jobtilfredshed:

- Et stabilt, velkendt, støttende arbejdsmiljø og organisation
- Mulighed for at udvikle dyb ekspertise inden for egne ansvarsområder og at udnytte den specialiserede viden, kompetence og erfaring dagligt
- En konsekvent proces, som CLO kan følge for at sikre gentagne succeser. Med den rigtige baggrund kan han deltage i skabelsen af denne proces
- Omhyggelig oplæring i alle aspekter af jobbet, undtagen når hans erfaring allerede dækker det
- Mulighed for samspil med andre i et opbyggende team
- Mulighed for at opbygge stabile relationer med ledelsen, direkte overordnede og andre kolleger.

Arketype DTR



DTR vil stærkest udvise følgende adfærdsmønstre:

- Omhyggelig med regler; han fortolker regler, tidsplaner og resultater bogstaveligt og uden at tøve. Udsætter sig selv for et enormt pres for at komme hurtigt gennem dagen.
- Forsigtig, krævende og grundig; til tider perfektionistisk. Han arbejder omhyggeligt for at sikre, at intet bliver overset, og følger grundigt op for at sikre, at resultater er præcist til tiden, nøjagtige og blev opnået ved brug af gennemprøvede metoder.
- Har brug for effektiv drift: skubber hårdt på for at få tingene gjort så hurtigt som muligt ved brug af gennemprøvede metoder, og som sikrer høj kvalitet i resultaterne. Meget lidt tolerant over for rutiner.
- Formel og reflekterende; en kølig, nogle gange tilbagetrukket person, som ofte er i dybe tanker. Skeptisk over for nye mennesker. Han kræver 'beviser' for at opbygge tillid til andre.
- Stor præcision, nogle gange perfektionistisk; tæt opfølgning for at sikre, at opgaver er udført i overensstemmelse med kvalitetsstandarder.
- Mere fokus på tekniske frem for sociale aspekter. Disciplineret, tænker specifikt på, hvad der skal gøres, hvordan det gøres perfekt, og hvordan man undgår faldgruber. Udfærdiger og tjekker en plan for udførelsen, som han følger til punkt og prikke.

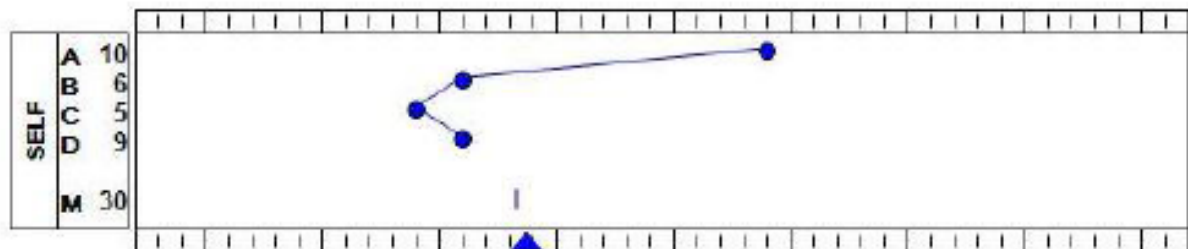
Som leder af mennesker eller projekter vil DTR være:

- Fokuserer skarpt på de taktiske og tekniske/faglige sider ved sit arbejde, og han arbejder helst efter reglerne, inden for virksomhedspolitikkerne og efter præcise standarder
- Han er mest effektiv, hvis han har haft personlig erfaring med eller viden inden for sit ansvarsområde, og han er en specialist, som gerne lærer så meget, som han kan inden for sit ekspertområde, og han bruger denne basis til gavn for den virksomhed, som ansætter ham
- Har respekt for autoritet, tradition og etablerede ansvarsområder for de forskellige afdelinger. Hans adfærd udviser pligtfølelse
- Han er varsom med at uddelegere, og når han gør det, følger han op på en studs og pertentlig måde for at sikre sig, at alle procedurer blev overholdt og alle krav opfyldt
- Han har disciplin til at gøre ting korrekt og efter reglerne. Arbejder hellere uafhængigt på opgaver end sammen med andre
- Har det kun godt med at dele sine tanker med holdet, efter han har haft tid til at studere og organisere tankerne
- En stærk problemløser og teknisk/faglig ressource, hvis han får tiden og erfaringen til at udvikle basis derfor
- Alvorlig, selvdisciplineret og ansvarsfuld. Han stræber efter at gøre, hvad der forventes, at gøre det til tiden, og at sikre, at arbejdet er fejlfrit.

Overvej at give DTR følgende for at maksimere hans effektivitet, produktivitet og jobtilfredshed:

- Klart defineret arbejde, ansvarsområder og afrapporteringsprocedurer
- Arbejde, som udnytter hans uddannelse, erfaring og specialiserede viden (herunder arbejde, som kræver, at han identificerer, definerer og løser problemer inden for disse områder)
- Omhyggelig oplæring, når det er nødvendigt, og ingen tvivl om, hvad der forventes af ham
- Sikkerhed i et stabilt arbejdsmiljø
- Ledere og kolleger, han kan respektere og stole på
- Et team, der støtter ham
- Anerkendelse af hans kompetencer, samvittighedsfuldhed og loyalitet.

Arketype ENC



ENC vil stærkest udvise følgende adfærdsmønstre:

- Han når sine mål, fordi han er initiativrig, har gennemslagskraft og forstår, hvornår tingene haster. Han udfordrer åbent verden omkring sig.
- Han fremlægger sine ideer på en selvstændig måde, og de er ofte innovative og skaber forandring, hvis de sættes i værk. Han arbejder sig handlekraftigt igennem og udenom alt, som hindrer færdiggørelse af det, han ønsker at opnå. Han giver igen, når han bliver udfordret.
- Han er utålmodig efter at se resultater. Han presser sig selv og andre for hurtigt at kunne implementere, og han er meget mindre produktiv, når han arbejder på rutine.
- Han er risikovillig, modig og fokuserer på fremtidige mål, og han er mere optaget af, hvor han er på vej hen, end hvordan han skal nå dertil, eller hvor han har været. Omstillingsparat, arbejder fleksibelt.
- Træffer beslutninger og handler, selv med begrænset dokumentation for beslutningen. Sikker på sine egne ideer og uimponeret af traditioner.
- Fleksibel tilgang til at gøre ting efter 'bogen,' bøjer ofte reglerne og gør tingene på sin egen måde. En innovativ og nytænkende person, som ikke lader sig slå ud af nederlag.

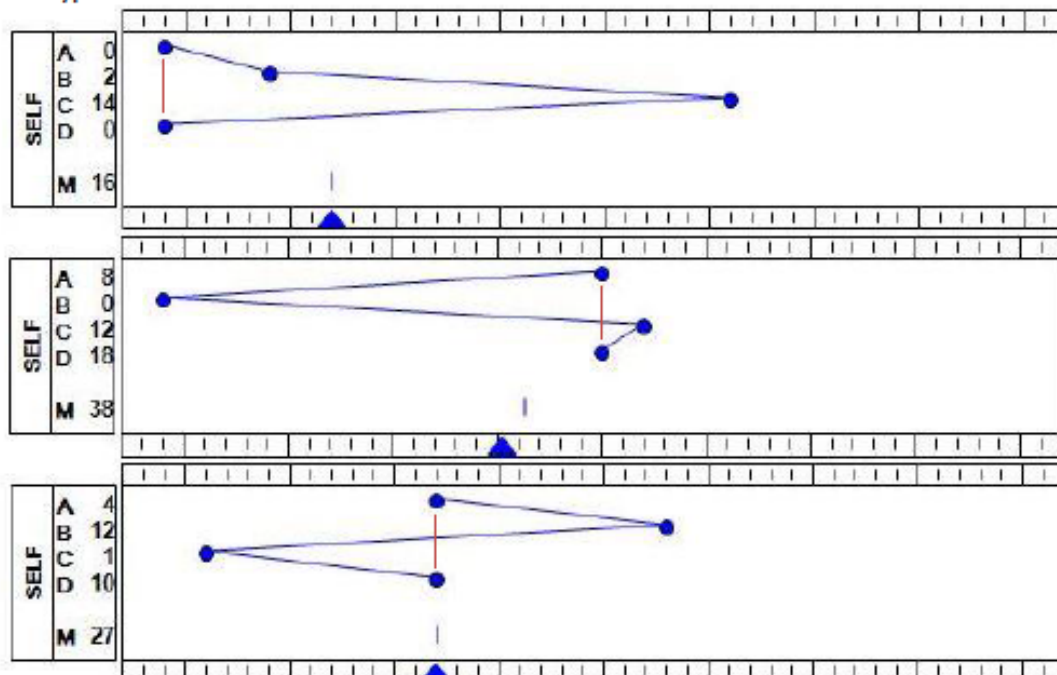
Som leder af mennesker eller projekter vil ENC være:

- Han fokuserer på de store linjer, så hans opmærksomhed er rettet mod, på hvor han er på vej hen og hvilke mål, han vil opnå, frem for på detaljerne i, hvordan han kommer derhen.
- Han tøver med at uddelegere virkelig autoritet; er udpræget selvstændig og individualistisk med stor tiltro til sine egne evner, viden og beslutninger.
- Han har det godt med at uddelegere detaljer og implementeringsplaner og lægger vægt på resultater til tiden.
- Hurtig til at følge op på uddelegerede opgaver og spørger generelt mere til, hvorvidt de er færdiggjort, end hvordan de blev udført.
- En innovativ problemløser, som interesserer sig for de tekniske aspekter i, hvordan tingene fungerer.
- Frimodig, autoritativ og ligefrem; hurtig til at give sin mening til kende om, hvordan tingene går.

Overvej at give ENC følgende for at maksimere hans effektivitet, produktivitet og jobtilfredshed:

- Muligheder for at lære og indføring i forskellige aspekter og ansvarsområder i virksomheden, idet man går så hurtigt frem, som omstændighederne tillader.
- Opmuntring til at udtrykke og handle ud fra egne ideer og initiativer, med så meget selvstændighed som muligt.
- Afveksling og udfordring i arbejdet i et miljø, hvor nye ideer værdsættes.
- Muligheder for forfremmelse til stillinger med ansvar for beslutninger baseret på anerkendelse af præstationer og kompetencer.
- Muligheder for at uddelegere rutineprægede detaljer i arbejdet, når han selv engang har opnået erfaring med og behersker dem.

Arketype PRB



Arketyper PRB henviser til en række forskellige referencemønstre, der har det fællestræk, at faktorerne 'a' og 'd' befinder sig lige over hinanden (A/D-konflikt).

Denne konstellation fremhæves særskilt, da personer, der har denne konflikt i profilen, kan have nogle fællestræk, der kan komme til udtryk i beslutningskrævende situationer.

Kommer konflikten lige stærkt til udtryk i alle profiler?

Konfliktens placering i mønstret giver en indikation af, hvor markant adfærden vil være. Ligger konflikten højest i mønstret - det vil sige længst til højre - så vil det have en fremtrædende plads i udfylderens adfærd. Befinder konflikten sig i midten af mønstret eller helt til venstre, vil konflikten i tilsvarende mindre grad komme til udtryk i udfylderens daglige adfærd.

Hvordan kan A/D-konflikten komme til udtryk?

Faktorerne A og D er modsatte drivkræfter, og hvor de begge optræder stærkt i et mønster, kan udfylderens oplevelse at være splittet mellem de to typer adfærd:

Højt A	Finde nye veje/taget chancer Individualisme/skilte sig ud Prøve nyt/usikkerhed Offensiv Konkurrence "Min måde"	Højt D	Gå ad kendte veje/spille sikkert Tilpasning Efter gældende regler/sikkerhed Defensiv Samarbejde "Efter firmaets regler"
--------	---	--------	--

Dette kan føre til ubeslutsomhed, når udfylderens befinder sig i ukendte situationer, hvor der skal tages en beslutning/udstikkes en retning.

PRB-referencemønstre, der typisk har A/D-konflikten liggende højt (langt til højre)

PRB/PER	PRB/ANC	PRB/ANC+b
PRB/SAP	PRB/SCH	PRB/ADM+d

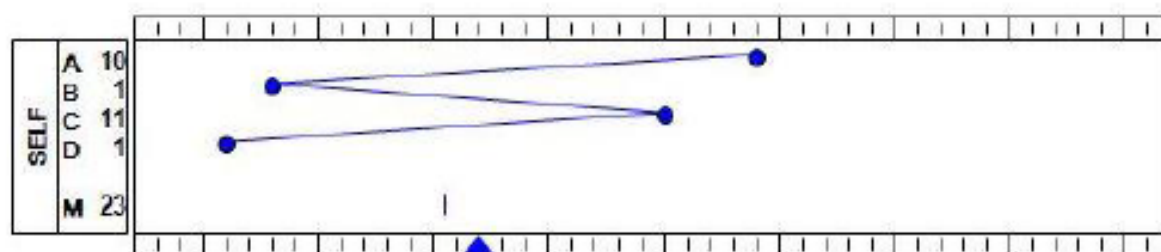
PRB-referencemønstre, der typisk har A/D-konflikten liggende middel eller lavt (langt til venstre)

PRB/CLC	PRB/CLO	PRB/SIP
PRB/SOS	PRB/PRO	PRB/SIP c

Beskrivelsen her under arketyper PRB beskæftiger sig alene med faktorerne 'a' og 'd'. For det fulde billede skal dette sammenholdes med profilens øvrige faktorer. Disse finder du beskrevet i den arketype, som 'anden del' af referencemønstremavnet i DS People består af. Fx hvis en medarbejder har referencemønster 'PRB - PER' i DS People, vil karakteristika på denne side skulle ses i forhold til beskrivelsen af arketyper 'PER'.

Kontakt din HR-partner for yderligere uddybning af profil mønstret og de enkelte faktorer betydning.

Arketype PER



PER vil stærkest udvise følgende adfærdsmønstre:

- Han er dristig med hensyn til at løbe risici og fokuserer på fremtiden. Han er optaget af, hvor han skal hen, frem for hvordan han kommer derhen, eller hvor han har været. Omstillingsparat; løser problemer, efterhånden som de opstår, frem for via avanceret planlægning.
 - Træffer beslutninger og handler, selv når der mangler dokumentation, der bekræfter hans beslutning. Han føler sig godt tilpas ved at handle uden for traditioner og forfølger innovative ideer, selv stillet over for nederlag eller generel modstand.
 - Selvstændig. Udfordrer autoritet og gennemprøvede, 'efter bogen'-metoder til fordel for sine egne ideer.
 - Han er opgavefokuseret; han opdager hurtigt tekniske/faglige problemer og kommer med tekniske løsninger, idet han frasorterer alle personlige/følelsesmæssige aspekter. Har flair for at få øje på trends i data eller regne ud, hvordan komplekse systemer virker. Viser ofte interesse for områder, som ikke specifikt er hans ansvar.
 - Selvstændig, analytisk, kritisk, tænker kreativt og handler; intet behov for godkendelse udefra, før han handler.
- Privat.
- Krævende. Han arbejder energisk mod sit personlige mål; han angriber enhver hindring. Kommunikation er direkte, uden omsvøb, til tider brysk og kommanderende.
 - Vedholdende. Forfølger mål på en meget velovervejet og systematisk måde, selv ved tilbageslag eller nederlag. Holder fast ved sin egen mening og ændrer sig kun, når det er absolut nødvendigt.
 - Afslappet forhold til regler. Med fokus på målene frem for implementeringen vil han bøje reglerne for at nå målene. Delegerer meget frit detaljerne.
 - Tilsyneladende ubekymret, uanfægtet, rolig og sørgløs. Han tager hver dag, som den kommer, og følger konsekvent de forudsigelige rutiner, som han bygger sit liv op omkring.

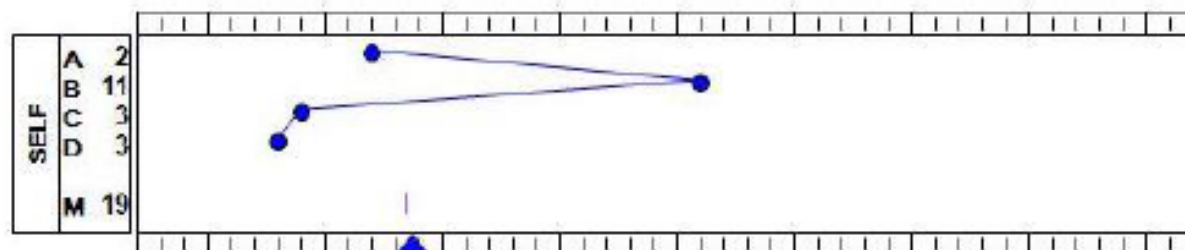
Som leder af mennesker eller projekter vil PER være:

- En individualistisk leder, som i høj grad fokuserer på sine mål. En konceptororienteret person, som bruger tid på at finde innovative og kreative løsninger på problemer
- PER tøver med at uddelegere egentlig autoritet, men uddelegerer gerne detaljer. Hans opfølgning er afslappet og overfladisk, da hans virkelige fokus ligger på at løse det næste komplekse, tekniske/faglige problem
- Han er ihærdigt vedholdende og opsat på at forfølge sine mål, og han har en høj tolerance over for risici, lader sig ikke slå ud af fiasko og stimuleres af at eksperimentere med usædvanlige løsninger. Forventer samme fremgangsmåde af sit hold, og så længe de fokuserer på samme mål som han, giver han dem megen plads til at eksperimentere.
- Tydeligt individualistisk. Samarbejder kun med dem, som han anser for perfekte eksperter (som kan uddele implementerings- eller dokumentationsdetaljer til) og ligesindede tænkere (teoretikere, som kan udfordre hans ideer, og som ikke intimidere af ukonventionelle løsninger på problemer)
- En teknisk/fagligt orienteret problemløser, som i højere grad fokuserer på at løse svære problemer eller at udvikle komplekse ideer frem for organisationens politiske og sociale aspekter
- Kommunikerer direkte. Udtrykker sine ideer på en "enten/eller"-måde (og uanset hvad, gør han sikkert, hvad han selv vil alligevel).

Overvej at give PER følgende for at maksimere hans effektivitet, produktivitet og jobtilfredshed:

- Masser af muligheder for selvstændigt udtryk og autonomi ved implementering af hans egne ideer
- Muligheder for at løse problemer og klare udfordringer selvstændigt
- Et arbejdsmiljø eller en ledelse, som er modtagelige for nye ideer og forandringer, som tillader ham at deltage i fastsættelsen af mål for sit arbejde, og som giver ham frihed til at arbejde uden opsyn og kontrol
- Muligheden for at arbejde alene, med mindre han vælger anderledes

Arketype PRO



PRO vil stærkest udvise følgende adfærdsmønstre:

- Han er uformel og udadvendt og bliver fortrolig efter blot kort tids bekendtskab. Han kommunikerer overstrømmende, fleksibelt og levende og trækker andre ind i samtalen
- Fokuserer på mennesker og på at opbygge relationer og samarbejde frem for tekniske anliggender. Deler åbent, tillidsfuldt og uden begrænsninger sine tanker, også i personlige spørgsmål.
- Han er ikke interesseret i detaljer og uddelegerer gerne disse. Han har behov for ustrukturerede projekter, hvor fleksibiliteten i arbejdet med mennesker og fokus på målene frem for planerne er nødvendige.
- Han tager selv initiativ til at komme i kontakt med andre. Han er åben, givende, og opbygger og benytter sig af relationer for at gøre sit arbejde.
- Han taler tilpas flydende, hurtigt og meget. Han overtaler og motiverer andre ved at overveje deres synspunkter og siden tilpasse sin kommunikation.
- Samarbejdende: Han arbejder som regel sammen med og igennem andre. Han forstår intuitivt samarbejde, holdets dynamik og relationer mellem mennesker.

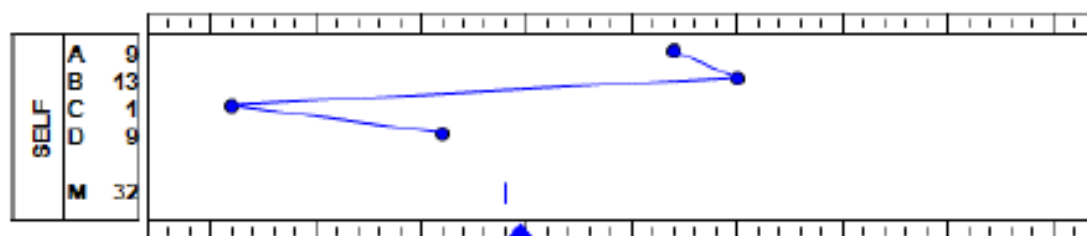
Som leder af mennesker eller projekter vil PRO være:

- Fokuserer primært på at opbygge et tæt og samarbejdende hold. Har det godt med at uddelegere både autoritet og detaljer med en let opfølgning og afslappet vejledning
- Har en tillidsfuld, samarbejdende og overtalende fremgangsmåde: Han leder ved at gå rundt og samle input fra andre, samt bruge verbal opmuntring for at vinde støtte
- PRO er bevidst om sin evne til at opnå samarbejde og interesse fra andre, og han gør brug specielt af overtalelse frem for fakta og detaljer for at opnå de nødvendige mål
- Han er sympatisk, forstående over for folks behov og ønsker, og han tager personalesager til sig med det formål at løse dem hurtigt
- Hurtig, energisk og veltilpas med forandring
- Uformel og tilpasser sig andre
- Han er højt kommunikativ: Sælger ideer, visioner og endog sig selv for at skaffe holdets accept
- Har det bedre med at håndtere mennesker og det u håndgribelige frem for rent tekniske projekter og hold.

Overvej at give PRO følgende for at maksimere hans effektivitet, produktivitet og jobtilfredshed:

- Hyppig, regelmæssig kontakt og kommunikation med andre mennesker
- Anerkendelse for veludført arbejde, hvor man er opmærksom på, at belønninger, som giver PRO øget status i kollegers, venners og familiens øjne er specielt værdifulde for ham og en stærk motivationsfaktor for ham.
- Mulighed for at blive involveret i mange forskellige slags aktiviteter
- Fleksible omgivelser, hvor han vurderes ud fra opnåede resultater, teambuilding eller ukonventionelle løsninger frem for det at følge en præcis proces for at komme frem til det
- Hvis det er nødvendigt for hans type arbejde, bør der være omhyggelig oplæring med intensiv koncentration og disciplin for at lære ham detaljer, rutiner og systemer, som er basale i hans arbejde. Opfølgning vil være nødvendig i relation til specifikke forhold og detaljer.

Arketype SAP



SAP vil stærkest udvise følgende adfærdsmønstre:

- Han skaber hurtigt kontakt til andre og motiveres af at opbygge og benytte sig af relationer i sit arbejde. Han deler åbent og let informationer om sig selv.
- Udtryksfuld, overstrømmende og verbal i kommunikationen. Han taler meget og hurtigt. Overtaler og motiverer optimistisk andre ved at tilpasse sit budskab og sin kommunikation til modtageren
- Samarbejdende: Han arbejder næsten udelukkende med og igennem andre. Han har en intuitiv forståelse for holdets sammenhold, dynamik samt relationer imellem mennesker.
- Initiativrig og udfarende i sin stræben efter at nå sine mål. Han udfordrer aktivt og modigt verden, sin forretning og endog andres områder inden for sin forretningsverden.
- Uafhængig, når han fremlægger sine egne ideer, som er innovative og originale, og som formentlig vil forandre organisationen, hvis de implementeres. Han overvinder handlekraftigt og energisk forhindringer, og han angriber problemer direkte og giver igen, når han bliver udfordret.
- Har en stærk forståelse for situationens alvor: Han er i næsten konstant bevægelse, og han presser sig selv og andre imod hurtige resultater. Ude af stand til at kapere rutinepræget arbejde.

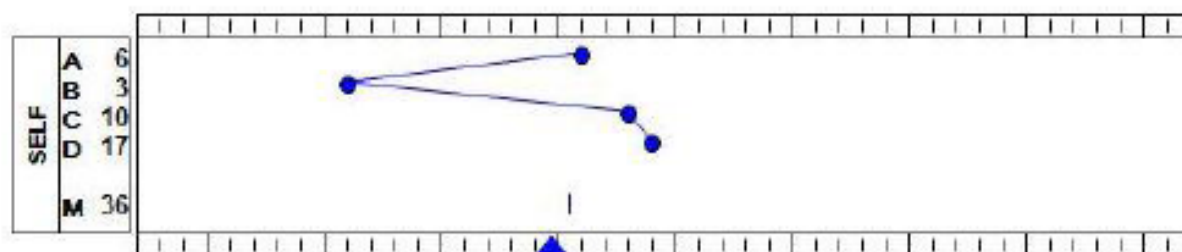
Som leder af mennesker eller projekter vil SAP være:

- Han fokuserer bredt, og hans opmærksomhed er mest på, hvor han kan lede sit hold hen, og på de mål, han gerne ser dem opnå, frem for detaljerne omkring, hvordan de kommer dertil
- Han er stærkt fokuseret på sammenhold, kommunikation, motivation og holdets præstationer, og han opnår sine mål igennem og med dem
- Han har det godt med at uddelegere autoritet, ivrig efter at diskutere sine ideer med andre og er modtagelig over for at ændre holdning, hvis det hjælper hans overordnede mål
- Afslappet med at uddelegere detaljer og implementeringsplaner
- Hurtig, venlig og bredt fokuseret i forbindelse med at følge op på uddelegerede opgaver. Han vil helst færdiggøre detaljer hurtigt, så han kan frigøre sit hold til næste målsætning
- Fleksibel i samarbejdet med mange slags mennesker
- Han er sympatisk, optimistisk, og er bevidst om egen evne til at overbevise andre om sit eget synspunkt.

Overvej at give SAP følgende for at maksimere hans effektivitet, produktivitet og jobtilfredshed:

- Muligheder for engagement og samspil med andre mennesker
- Nogen selvstændighed og fleksibilitet i hans aktiviteter
- Ingen gentagelsesprægede rutiner og detaljer i arbejdet, hvilket skaber variation og ændring i tempo
- Muligheder for at lære og avancere i et rimeligt hurtigt tempo.
- Anerkendelse og belønning for de udviste kommunikations- og ledelsesmæssige kompetencer
- Social anerkendelse og anerkendelse af status som belønning for arbejdspræstationen.

Arketype SCH



SCH vil stærkest udvise følgende adfærdsmønstre:

- Han er formel, reserveret og indadvendt. Han er skeptisk over for nye mennesker, og kræver syn for sagn, før han opbygger tillid til dem
- Detaljeorienteret og præcis: Hans opfølgning er udførlig og bogstavelig for at sikre, at opgaven blev udført i henhold til kvalitetsstandarderne
- Operativt orienteret i modsætning til socialt. Han tænker på, hvad der helt konkret skal gøres og hvordan det kan gøres præcist og fejlfrit, og han følger eksekveringsplanen bogstaveligt.
- Privat, seriøs, indadvendt og reserveret. Det tager ham tid at skabe kontakt til og stole på nye mennesker.
- Han er fokuseret og kan koncentrere sig om den foreliggende opgave i længere tid. Han lægger hurtigere mærke til og forstår tekniske/faglige anliggender end de sociale. Konsekvent og tålmodigt eftertænsom
- Arbejder i et jævnt og uforstyrret tempo. Har det bedst med velkendte processer, miljøer og medarbejdere. Forandrer sig ikke nemt.

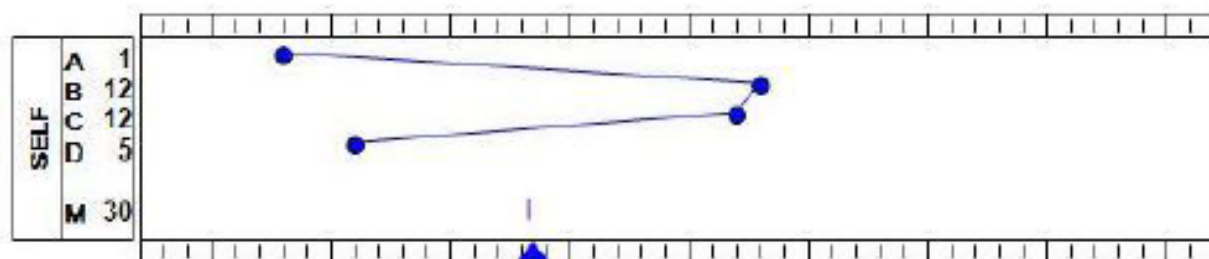
Som leder af mennesker eller projekter vil SCH være:

- Fokuserer på at forsyne sit hold med en sikker og godkendt skabelon, efter hvilken han måler alt arbejde
- Er yderst organiseret, metodisk og vedholdende: Han opmuntrer sit hold til at bruge tid på eftertænsksomhed og omhyggelig analyse
- Træffer helst ikke beslutninger, før alle fakta kendes, og en veludarbejdet plan foreligger. Han presser helst ikke beslutninger igennem uden rigeligt med tid til at overveje alle situationens aspekter
- Uddelegerer helst ikke autoritet eller detaljer, og når han gør, følger han op nøje, grundigt og kritisk. Det er svært at leve op til hans præcise standarder
- Han er disciplineret og analytisk. Hans opgave er under alle omstændigheder og uden forsømmelse at beskytte virksomheden mod unødvendige risici
- Reserveret og formel: Når han bliver tiltalt, vælger han sine ord omhyggeligt, og han taler med overbevisning om emner, som han har studeret dybtgående.

Overvej at give SCH følgende for at maksimere hans effektivitet, produktivitet og jobtilfredshed:

- Arbejde, som giver noget tid alene til at tænke
- Specialiseret arbejde, som han har haft mulighed for at lære i dybden og i detaljer, og som udnytter hans disciplinerede, analytiske tænkning og systematiske, tålmodige arbejdsstil
- Arbejde, som er struktureret og relativt frit for kaotisk eller påtrængende tidspres
- Anerkendelse af hans tekniske ekspertise og ønske om at gøre et godt stykke arbejde
- Værdsættelse af hans grundige beslutningsproces og evne til at beskytte virksomheden mod risici.

Arketype SIP



SIP vil stærkest udvise følgende adfærdsmønstre:

- Socialt fokuseret. Han viser naturligt empati over for andres meninger, følelser eller problemer. Positiv, imødekomende kommunikation beregnet på at mindske konflikter og øge harmonien mellem personer i gruppen.
- Åben med hensyn til at dele informationer om sig selv, og hvad han ved. Han har behov for et miljø præget af samarbejde, hvor han kan være en stor hjælp; siger sjældent 'nej' når han bliver spurgt om noget.
- Har behov for et samarbejdspræget teammiljø. Sætter teams/virksomhedens mål før sine egne. Fremmer teamwork ved i høj grad at dele autoritet.
- Afslappet, tilbagelænet og velovervejet. Han følger forudsigelige rutiner og ændrer dem ikke, med mindre han absolut skal. En meget pålidelig person, som er forudsigelig i sine vaner, og som arbejder bedst med kendte omgivelser og kolleger.
- Ydmyg, behagelig og beskedn i sit samvær med andre. En fokuseret og forstående lytter, som sjældent vil afbryde dig, og som vil lade andre tage den tid, de har brug for.
- Systematisk, metodisk og stabil; arbejder konsekvent og jævnt i lange perioder og forstyrres, hvis han afbrydes.

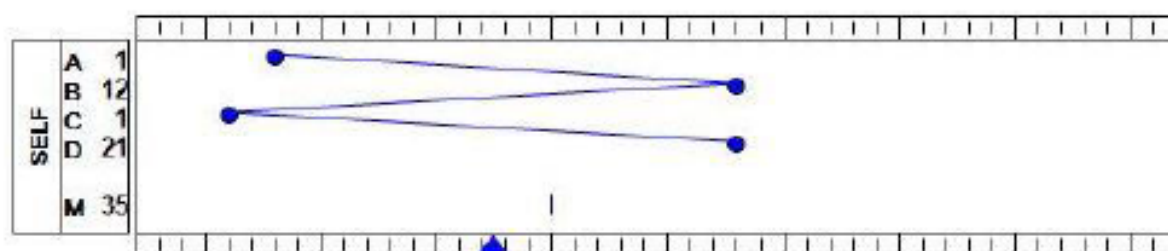
Som leder af mennesker eller projekter vil SIP være:

- Interesseret i at opretholde et loyalt, stabilt og etableret hold, som leverer gennemførte, pålidelige resultater til virksomheden
- Han interesserer sig uselvvisk for at arbejde sammen med og igennem andre - et villigt gruppe medlem og en villig deltager, selv på hold, som han er leder for
- Stoler i særdeleshed på andre og er tilbøjelig til frit at uddelegere. Han følger afslappet og flygtigt op og gør brug af overtalelse og tillid frem for intens opgavekontrol for at sikre, at arbejdet bliver gjort
- Han respekterer autoritet og etablerede processer. Han søger vejledning i de etablerede processer, betroede rådgivere, sit holds ekspertise eller ledelsen i situationer, som involverer risici eller usikkerhed
- Bevidst om forandring i arbejdsmiljøet. Han stræber efter at vedligeholde et homogent, stabilt arbejdsmiljø for sit hold såvel som så lidt tidspres som muligt
- Samarbejdsvillig og vil gerne inkludere alle: SIP er en empatisk lytter, en tålmodig vejleder og en overbærende og forstående leder.

Overvej at give SIP følgende for at maksimere hans effektivitet, produktivitet og jobtilfredshed:

- Muligheder for hyppig kontakt og kommunikation med andre, specielt i en hjælpende rolle
- Individuel anerkendelse og gruppeanerkendelse, specielt i forbindelse med teams og opbyggede relationer
- Fremragende vejledere, mentorer eller betroede konsulenter
- Et stabilt arbejdsmiljø og team
- Fleksibilitet i måden, hvorpå han griber sit arbejde an
- Grundig oplæring i enhver arbejdsopgave, med rigelig tid til at få øvelse.

Arketype SOS



SOS vil stærkest udvise følgende adfærdsmønstre:

- Omhyggelig med regler; han fortolker regler, tidsplaner og resultater bogstaveligt og uden at tøve. Udsætter sig selv for pres for at komme hurtigt gennem dagen.
- Forsigtig, krævede og grundig; til tider perfektionistisk. Han arbejder omhyggeligt for at sikre, at intet bliver overset, og følger grundigt op for at sikre, at resultater er til tiden, nøjagtige og blev opnået ved brug af gennemprøvede metoder.
- Har brug for effektiv drift: skubber hårdt på for at få tingene gjort så hurtigt som muligt ved brug af gennemprøvede metoder, og som sikrer høj kvalitet i resultaterne. Meget lidt tolerant over for rutiner.
- Han skaber hurtigt kontakt til andre og motiveres af at opbygge og benytte sig af relationer i sit arbejde. Han deler åbent og let informationer om sig selv.
- Udtryksfuld, overstrømmende og verbal i kommunikationen. Han taler meget og hurtigt. Overtaler og motiverer optimistisk andre ved at tilpasse sit budskab og sin kommunikation til modtageren
- Samarbejdende: Han arbejder næsten udelukkende med og igennem andre. Han har en intuitiv forståelse for holdets sammenhold, dynamik samt relationer imellem mennesker.
- Han lægger stor vægt på regler og/eller professionel baggrund, som han følger omhyggeligt for at beskytte virksomheden mod risici
- Han er forsigtig og følger trofast en veletableret og velpåvist plan for at sikre succes, og han vil generelt ikke skride til handling uden. Han undersøger sagerne indgående, før han handler, og finder understøttende beviser for at verificere det.
- Han har detaljeorienterede og perfektionistiske tendenser: Han arbejder bedst med et klart defineret og efterprøvet hold, for hvilket han kan producere omhyggeligt arbejde af høj kvalitet, baseret på målbare data.

Som leder af mennesker eller projekter vil SOS være:

- Samler proaktivt holdet for at færdiggøre et stykke arbejde, som gerne skal gøres ifølge reglerne, de fastlagte krav og politikker, samt til tiden
- Han er en entusiastisk, udadvendt holdspiller, som er motiveret til at arbejde med og igennem andre for at opnå virksomhedens mål
- Han er varsom med at uddelegere. Han sætter en ære i sit arbejde, og han stræber efter at gøre ting korrekt, så når han uddelegerer, følger han op hurtigt, venligt og konstruktivt, sikrer, at alle krav er opfyldt, og at hans medarbejdere har det godt omkring oplevelsen
- Hans fremgangsmåde er samarbejdende: Han samler ivrigt input fra andre, og han værdsætter deres synspunkter. Dog går han sandsynligvis ikke imod accepterede politikker eller højere autoriteter
- Højst interesseret i andres udvikling. SOS er en entusiastisk lærer og instruktør og en ansvarsbevidst kommunikator af virksomhedens vision
- Han respekterer autoritet og tager hensyn til andre: Han fokuserer på det foreliggende job, som han tager meget seriøst.

Overvej at give SOS følgende for at maksimere hans effektivitet, produktivitet og jobtilfredshed:

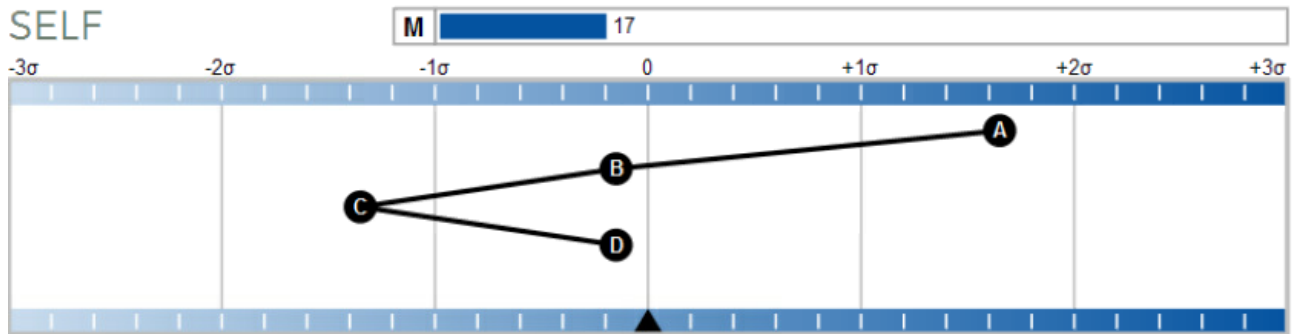
- Klar, specifik jobbeskrivelse med klart definerede opgaver, ansvarsområder og organisatoriske relationer
- Muligheder for at lære alt, han har brug for at vide om sit job
- Støtte og hjælp fra ledelsen, eksperter inden for området eller betroede rådgivere, når han arbejder uden for sit ekspertisefelt
- Fri for gentagelsesprægede opgaver
- Generel garanti for sikkerhed, respekt og anerkendelse for sit arbejde
- Muligheder for samspil med andre mennesker.

10.23 Bilag 23 – Udvalgt PI profiler i ledergruppen

John Arrild

-Mønster ADM

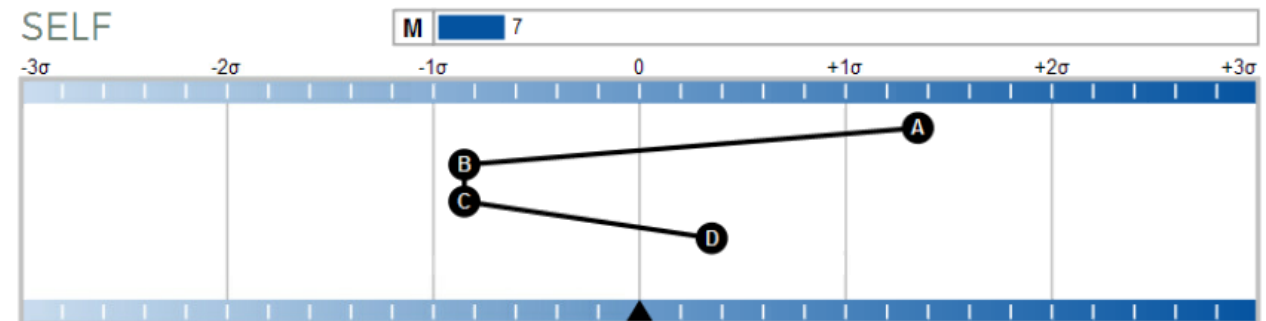
SELF



Jeanett Hansen

-Mønster ADM

SELF



Christa Hansen

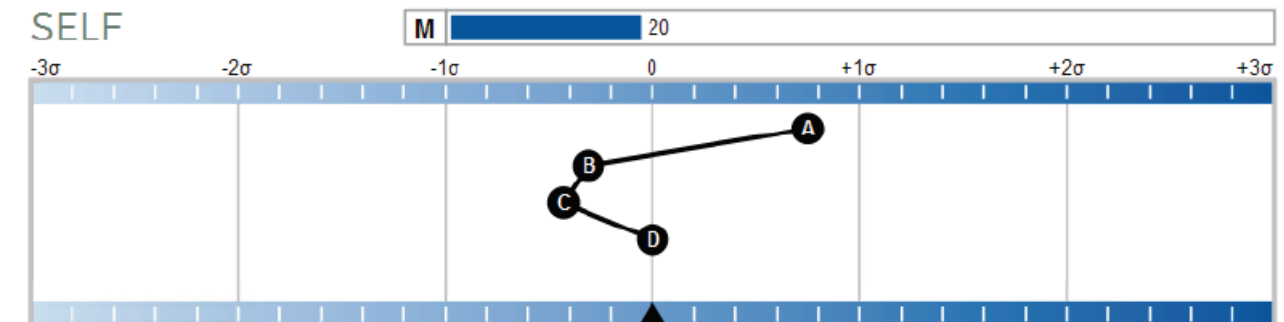
-Mønster SCH C



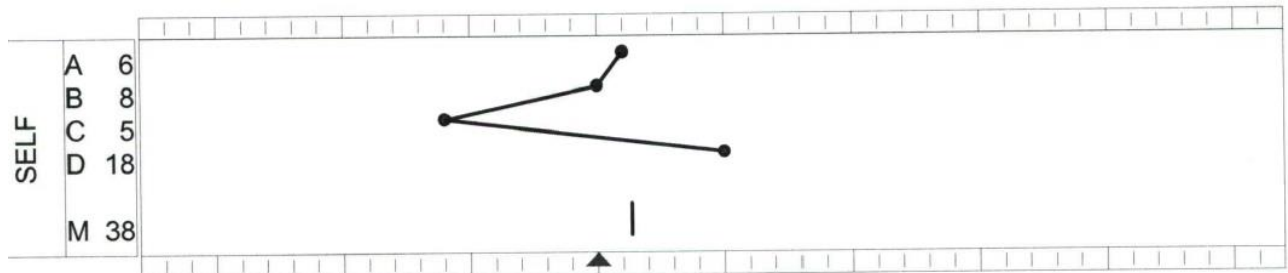
Claus Rundqvist

-Mønster ADM

SELF



Rasmus Ødegaard
-Mønster ADM +D



10.24 Bilag 24 – Strategi hus i føtex



10.25 Bilag 25 - Link til youtube video

<https://www.youtube.com/watch?v=Ahg6qcgoay4>

Link er også på USB stik.



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Det hele sker i det lokale samspil – påvirket af og påvirkende det globale

Sociale objekter

"Organisationen"

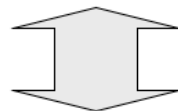
2. Ordens generaliseringer

Tingsliggjorte emner

"Strategien"

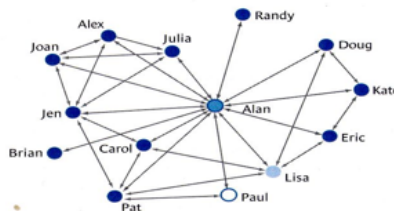
"Markedet"

Population wide patterns



Normer, værdier, ideologi ?

Magt
Utryghed/angst
Turn-taking
Diversitet
Intention
Identitet
Immersing
Abstracting
Skyggetemaer
Legitime temaer
...



CRP



**Copenhagen
Business School**
HANDELSHØJSKOLEN

Stacey om strategi og strategisk ledelse

"Strategic management is the process of actively participating in the conversations around important emerging issues"

"Strategy is basically expressed as narratives of identity"

Strategy is about what people in organisations do and who they are and this is exactly what identity means

Lederen skal fokusere på angst/utryghed, diversitet, deltagelse, kommunikation og håndtering af paradokser



Professor Ralph Stacey
University of Hertfordshire

capteco
VideoFeatures