



Tue Byskov Bøtkjær og Randi Rix Arildskov i de højteknologiske produktionslokaler hos FOSS.

Medarbejderanalysen røber alt om ledelsen

Over sommeren fik FOSS lavet deres første globale medarbejderanalyse i samarbejde med Ennova. Resultaterne viste blandt andet, at når det gælder vurderingen af virksomhedens ledere, ligger FOSS et godt stykke over landsgennemsnittet. Det overrasker egentlig ikke HR-direktør Tue Byskov Bøtkjær, der beretter, at FOSS igennem mange år har arbejdet meget målrettet med ledelse. Han glæder sig over resultatet og ser med forventning frem til at dykke ned i analysens mange resultater, der ifølge ham alle har direkte kobling til måden at drive ledelse på.

Gud, mennesker og ledelse

Tue Byskov Bøtkjær har siddet i HR-direktørstolen i FOSS i godt et år. Han er et kendt ansigt hos Ennova, fordi han de sidste 4 sæsoner, med stort engagement, har deltaget i Dansk Industris og Ennovas fælles Advisory Board. Her har han sammen med en række andre HR-topchefer givet input om HR-trends og tendenser i forbindelse med tilblivelsen af European Employee Index (Ennovas årlige medarbejderstudie, der foretages i 20 lande). Han har gennem dette arbejde fået et godt kendskab til Ennovas metoder og fandt det derfor naturligt at kontakte Ennova, da FOSS besluttede at hæve niveauet på deres årlige interne medarbejderundersøgelse »Listening to you.«

»I gennem de fire år jeg har været med i Advisory board, har vi diskuteret skiftende emner som eksempelvis etnisk mangfoldighed, globalisering, Employer Branding, Talent Management med flere. Tidstypiske emner, der afspejler den konkrete debat på det konkrete tidspunkt. Men hvert år har vi også haft lange diskussioner om ledelse – hvilken indflydelse den har, hvordan den kan forbedres, og hvor den afspejles i medarbejderanalysen.«

»Jeg plejer at sige, at jeg tror på tre ting her i livet: Gud, mennesker og ledelse. Det sidste skyldes, at god ledelse efter min overbevisning kan betragtes som nøglen til tilfredse medarbejdere og en effektiv drevet virksomhed.

Det er også ledelsens ansvar, at medarbejderne har et meningsfuldt arbejde og har indflydelse i det omfang, det er gavnligt. Det er ledelsen, der har hovedansvaret for, at medarbejderne får den faglige og personlige udvikling, som matcher virksomhedens behov, og det er også et lederanliggende, at samarbejdet fungerer i afdelingerne. Ud fra det perspektiv er det derfor også ledelsen, der skaber rammerne for arbejdsglæden og er ansvarlige for, at den optimeres.«

»God ledelse er et fokusområde i FOSS og har været det længe før jeg kom til,« siger Tue Byskov Bøtkjær. »Ledelse betragtes nærmest som noget universelt hos os, og derfor er medarbejdermålingen også en kilde til værdifulde informationer om, hvor god lederen er til at udfylde sine roller. Den viser ikke bare, om lederen i den enkelte afdeling fungerer eller ej. Den viser også, om ledelsen forstår at kommunikere, og om det foregår i tråd med topledelsens ønsker.«

Netop kommunikation imellem ledelseslagene er et af temaerne i undersøgelsen.

»Her har vi set på medarbejdernes vurdering af topledelsen i forhold til deres nærmeste leder. Vi har ledere, som næsten bliver forgudet af deres medarbejdere, men som gør det på bekostning af den overordnede ledelse.«

»Den lokale helt« kaldes denne ledertype (høj vurdering af nærmeste leder og lav vurdering af topledelsen), som skaber sin popularitet ved altid at stå last og brast med sine medarbejdere.

»Det er muligvis ikke en bevidst holdning, de har, og derfor er disse ledere vigtige at få identificeret i vores undersøgelse, hvilket er muligt nu. Medarbejderundersøgelsen giver altså ikke bare svar på, om der er tale om en leder med høj eller lav vurdering. Den giver os også svar på mange af de facetter, der er rundt om ledelse, og som vi kan forbedre på, hvis vi kender til dem.«

»Ennovas analysemetode har givet os mange flere af disse facetter i forhold til vurderingen af vores ledere og det vil fremme vores allerede succesfulde arbejde,« fastslår Tue Byskov Bøtkjær.

Medarbejderundersøgelsen fra FOSS viser, at der er mange dygtige ledere på virksomheden. Faktisk flere end på en almindelig gennemsnits virksomhed i Danmark. Det er sandsynligvis et resultat af, at der i mange år er arbejdet målrettet med ledelse i virksomheden.

Benchmark giver indblik - også internationalt

De ansattes vurdering af FOSS munder ud i en række rapporter, herunder en til hver af lederne, der modtager en rapport for egen afdeling, uanset hvor i organisationen, de befinder sig. Alle disse rapporter er samlet i en hovedrapport, der giver det store overblik og sammenligner alle afdelingerne med hinanden.

»Det internationale benchmark fra Ennova er bare et blandt flere benchmark, som vi bruger målrettet i vores forståelse af vores position og hvilke målsætninger, der kan sættes op for de enkelte afdelinger. At have et internationalt benchmark betyder, at jeg kan byde ind i kommunikationen med mine datterselskaber. Hvis en HR-partner eller en leder fra et fjerntliggende datterselskab har fået mindre gode resultater, vil det typisk være sådan, at de vil forklare det med kulturelle forskelle og en anderledes måde at anskue undersøgelsen på. Nu kan jeg sidde med det pågældende lands benchmark og levere kvalificeret modspil til ethvert forsøg på at argumentere sig bort fra det faktum, at det måske er noget andet, der skal arbejdes med.«

»Vi bruger både interne og eksterne benchmark til at styre efter og de er med til at fastlægge overliggeren for de resultater, der skal nås til næste måling.«

Lave Employer Branding forventninger

»Vi har fået målt vores Employer Brand hos en målgruppe bestående af studerende og ville gerne i forbindelse med Ennovas måling vide, hvordan vores egne medarbejdere vurderer vores Employer Brand. Vi er en meget specialiseret virksomhed med et lille marked i Danmark, og vi sælger på business to business markedet. Der var derfor ingen forventninger om, at vi ville få høje vurderinger på dette område.«

»Resultatet bekræfter, at såvel eksternt som internt er der noget at arbejde med. Vi skal have fundet de gode historier frem og have givet dem videre til vores medarbejdere, så de med dem i baghovedet kan skabe mere synlighed om deres arbejdsplads næste gang nogen spørger, hvad de laver,« slutter Tue Byskov Bøtkjær, men ligner en, der sagtens kunne snakke endnu et par timer om medarbejderundersøgelsens mange resultater.

FOSS er grundlagt i Danmark i 1956. Virksomheden fremstiller test- og måleudstyr til fødevarerindustrien i hele verden.

Der er små 1.200 medarbejdere, som alle var inviteret til at deltage i undersøgelsen. Svarprocenten blev på 89 og det er en flot svarprocent.