

FRIGØR MEDARBEJDERNES POTENTIALE

Handels- og produktionsvirksomheden Norgren har i en årrække været meget topstyret. Det ville administrerende direktør Jesper Bach lave om på. Han ville have medarbejderne til at tænke tanker, der kunne gavne hele virksomheden – som procesværktøj brugte han Appreciative Inquiry.

Af Mette Marie Karlberg, PID-Personalechefer I Danmark

Norgren er en handels- og produktionsvirksomhed, der leverer ingeniørløsninger til OEM-kunder og slutbrugere. Det går godt for virksomheden, som er i vækst og med voksende markedsandele. Samtidig kalder nye tendenser i omverden dels på et behov for at omstrukturere, dels på krav om kraftig effektivisering og ændringer i IT-strukturen. Så ligesom mange andre virksomheder har Norgren i de sidste par år haft fokus på interne forandringer.

Norgren er ejet af den engelske koncern IMI, og både ledere og medarbejdere har i årevis været vant til en traditionelt struktureret og ledet virksomhed med et stort fokus på produktion og specialiserede medarbejdere.

"Virksomheden har tidligere været meget topstyret – både fra de tidligere danske ledere, men også fra den anglesaksiske model, der jo ligger ned over koncernledelsen. Så historisk er virksomheden og dermed medarbejderne vant til at få dikteret ting fra oven," siger Jesper Bach, administrerende direktør i Norgren.

Hvorfor AI?

Jesper Bach tiltrådte stillingen som salgsdirektør i august 2006. I juli 2007 blev han administrerende direktør. Noget af det første, han kastede sig over, var arbejdet med at trimme organisationen, så den kunne opfylde de stigende krav fra omverdenen om større effektivitet og ændringer i IT-strukturen. Han oplevede ret hurtigt, at der var et behov for, med hans egne ord, "at vække organisationen og få alle hovederne til at tænke og ikke kun hænderne til at udføre":

"Jeg ønskede at involvere hele organisationen i at mobilisere og frigøre potentialet og skabe det bedst mulige Norgren. Jeg ønskede, at vi begyndte at tro på, at vi selv kunne tage nogle beslutninger i virksomheden, og at vi ikke behøvede at sidde og vente på, at der kom en fra koncernledelsen og fortalte os, hvordan vi skulle gøre. Jeg ville, at vi kom væk fra tankegangen "Jamen, kan vi og må vi det?" og hen til tankegangen "Vi kan selv beslutte."



Adm. direktør Jesper Bach, Norgren

“ Vi måtte slappe lidt af på den teoretiske del, og bare kalde projektet for "positive tanker"

Jesper Bach havde qua sit tidligere arbejde hørt om tankerne bag Appreciative Inquiry (AI), i daglig tale den værdsættende eller anerkendende tankegang. Det var en teori, han forestillede sig kunne bruges som afsæt for den forandringsproces, han og virksomheden stod overfor.

"Jeg havde før hørt om AI, og dermed om ideen om at frigøre energi og potentiale ved at fokusere på det, som medarbejderne er gode til. Samtidig befandt jeg mig nu i en virksomhed, der stod overfor forandringer, og jeg tænkte, at behovet for at tegne et fælles fremtidsbillede var stort, hvis vi ville ændre på, hvordan vi driver vores logistik, eller hvordan vi optimerer vores salg, så skulle vi gøre det med medarbejderne og ikke uden dem – ellers er jeg overbevist om, at vi ville tabe dem på gulvet," siger Jesper Bach

HR-chefens rolle

Jesper Bach allierede sig med sin HR-chef, Kirsten Villadsen, og med konsulenthuset Resonans. Sammen

udgjorde denne treenighed en projektgruppe, der arbejdede hen i mod en weekend-workshop for alle ansatte i Norgren i Danmark i 2008, hvor både ledelse og medarbejdere skulle igennem en AI-proces.

"Det var rigtig godt, at jeg blev koblet på projektet fra starten. Jeg kender jo alle de ansatte, og jeg vidste, at hvis vi kom og sagde "Appreciative Inquiry", ville der være rigtig mange, der ville stejle – det er et fremmedord for dem, og det lægger op til en snak om teori og ikke til handling. Derfor kunne jeg sparke ind i samarbejdet, at vi måtte slappe lidt af på den teoretiske del, og bare kalde projektet for "positive tanker". Man kan sige, at jeg >>

fungerede som mellemløbet mellem medarbejderne på den ene side og ledelsen og konsulenthuset Resonans på den anden,” siger Kirsten Villadsen.

En positiv weekend-workshop

For at nå målet om en positiv weekend-workshop, hvor alle medarbejdere og ledere igennem en AI-proces skulle arbejde med at skabe det bedste mulige Norgren, besluttede projektgruppen sig for at involvere medarbejderne i designet af hele processen. 12 ledere og medarbejdere fra hele virksomheden satte sig sammen for at designe forløbet, der skulle få dem i mål.

Det var en overraskelse for nogle af medarbejderne, at de udover deres sædvanlige arbejdsopgaver skulle bidrage til den forretningsmæssige udvikling, men formålet var klart: at skubbe medarbejderne væk fra den mere traditionelle hierarkiske ledelses-tankegang, og samtidig skabe ejerskab, så så mange som muligt fik lyst til at deltage i den endelige weekend-workshop. 75 ud af 90 medarbejdere valgte at deltage i den tre

”Vi lavede et hav af teambuildingsøvelser som opvarmning på førstedagen. Derefter gik vi i gang med den egentlige AI-proces, som startede med, at vi interviewede hinanden to og to. Det gjorde vi bl.a., fordi det i designprocessen, hvor medarbejderne også havde givet udtryk for nogle af deres behov, var kommet frem, at der lå et stort ønske om, at vi kunne komme hinanden mere ved i virksomheden. Der var flere gange givet udtryk for, at det ville være rart, hvis vi snakkede noget mere med hinanden - både arbejdsmæssigt men også privat,” forklarer Kirsten Villadsen.

Efter interviewene på førstedagen kom en brainstorm-proces, der førte til, at der blev skrevet 11 emner op på tavlen.

”På andendagen startede vi med at betone fra ledelsens side, at vi tog denne her proces meget alvorligt. Sammen med at det var medarbejderne selv, der skulle byde ind med emner og løsningsmodeller, gjorde det, at energiniveauet meget hurtigt steg, og det blev nogle fantastisk inspirerende dage,” siger Kirsten Villadsen.

Weekend-workshoppen endte med, at alle medarbejdere bød ind på de 11 emner, de havde fundet frem til på førstedagen. Emnerne spændte vidt fra ønsket om nye værktøjer til værkstedet over forenkling af arbejdsprocesser til en helt ny serverstruktur for hele virksomheden. Det blev til 11 grupper med medlemmer, der selv havde valgt emnerne ud fra, hvad de brænder for at lave om på. Workshop-deltagerne brugte de sidste timer på at lave en plan for deres arbejde i grupperne, som først rigtig skulle tage fart efter workshoppen.

Projekterne lever

Her et halvt år efter workshoppen lever de 11 grupper i bedste stil. En af grupperne arbejder med virksomhedens værdier, og er netop ved at lægge sidste hånd på en række plakater, som skal hænges i virksomhedens forskellige afdelinger.

”Projektgrupperne er utroligt stærke. Jeg er sikker på, at de kan køre i flere år. Og det må de også gerne, for det er nogle langsigtede mål, som de har sat sig i grupperne. Jeg var da noget nervøs i starten for, hvordan grupperne skulle få tid til også at passe produktionen. Grupperne består jo af medarbejdere sat sammen på kryds og tværs af afdelingerne – så jyderne bruger tid på at komme herover for et møde og vice versa. Der er jo en frygtelig rejse frem og tilbage – så hvordan er det lige, at vi også sikrer, at vi får lavet noget? Men det skaber en utrolig energi internt i virksomheden, og emnerne for grupperne er jo noget, som vi skal arbejde med under alle >>

dage lange weekend-workshop – og det er en deltagelseskvotient, som ledelsen er godt tilfreds med. I løbet af weekenden kom medarbejdere og ledere på en rejse, som startede i det Norgren, de sammen har opbygget igennem de seneste 35 år og frem i tiden mod 2012, hvor Norgren er den bedste version af virksomheden, de kan forstille sig.

APPRECIATIVE INQUIRY

Kært barn har mange oversættelser – og sådan forholder sig også med Appreciative Inquiry (AI). De fleste oversætter det til 'Værdsættende ledelse' eller 'Anerkendende tilgang'. Når man arbejder AI-orienteret, er man optaget af at skabe forandringsprocesser, der udløser engagement fra de ansatte og skaber medvind i organisationen.

1. Definitionsfasen: Hvad ønsker vi at styrke i organisationen? Hvad kan vi undersøge og lære noget af for at opnå dette?
2. Undersøgelsesfasen: Hvilke faktorer er til stede, når organisationen faktisk fungerer optimalt?
3. Drømmefasen: Hvordan vil organisationen se ud, når disse faktorer er til stede hele tiden?
4. Designfasen: Hvordan bør organisationen være konstrueret for at sikre, at de livgivende faktorer næres og udvikles hele tiden?
5. Realiseringsfasen: Hvordan fortsætte arbejdet med at udvikle en værdsættende læringskultur og øge evnen til at improvisere?

(Kilde: "Organisasjoner som begejstrer" af Thomas Gedde Højland m.fl., 2008)

omstændigheder,” siger Jesper Bach inden han afslutningsvist runder det økonomiske perspektiv:

”Workshoppen eller teambuildingsweekenden ville vi have haft alligevel. Men f.eks. plakaterne med vores værdier er da en ekstra udgift, men det er en udgift med et internt formidlingsformål – og så er det endda et meget konstruktivt og relevant stykke arbejde, som vi helt sikkert får igen rent økonomisk. Det er jo svært at sætte kalkuler på, men jeg er sikker på, at hele processen betaler sig 100 % ind. Grupperne er lige nu vores topprioritet her internt i virksomheden. Og så længe vi arbejder mod det fælles mål, bevarer de den topprioritet.” ■

Drømmefasen i Norgren

Medarbejderne i Norgren kom igennem alle fem faser i AI-processen på deres udviklingsweekend. Den fase, de brugte længst tid på, var drømmefasen. Drømmefasen inviterer til at snakke og drømme om, hvordan organisationen kan se ud i sin mest ideelle og vitale form. Den udfordrer status quo ved at flytte fokus frem til den bedste fremtid, man kunne ønske sig. Fasen er skabende, den inviterer deltagerne til at forestille sig, hvad der er muligt, hvis det bedste var der hele tiden.

Processen med drømmefasen kan gennemføres på følgende måde:

1. En og en reflekterer med udgangspunkt i et spørgsmål. Noterer ned på ark.
2. To og to har en drømmedialog med udgangspunkt i egne notater.
3. Kort referat/liste fra drømmedialogen præsenteres i en gruppe. Gruppen udarbejder sin kollektive drøm skriftligt (flipoverark e.lign.).
4. Gruppen forbereder en kreativ præsentation af drømmen: billeder, metaforer, sang, dans, rollespil m.m.
5. Grupperne præsenterer drømmene for hinanden både skriftlig og mundtligt.
6. Man ser efter fælles temaer – forhold eller ting som går igen eller lapper ind over hinanden.
7. Man laver et drømmekort for organisationen. Dette kan f.eks. ske gennem en udstilling, hvor alle bidragene hænges op.

En drømmefase kan også starte med et interview eller en række spørgsmål, som deltagerne kan arbejde ud fra. Spørgsmålene drejer sig om, hvordan organisationen ville se ud i den bedste af alle verdener, f.eks.:

- Forestil dig, at der er gået to år, og at du træder ind i organisationen, sådan som du altid har forestillet dig, at den kunne være. Organisation er nu på sit absolut bedste såvel økonomisk som socialt. Hvordan ser den ud? Hvad lægger du mærke til er anderledes? Hvordan arbejder I sammen? Hvilke resultater når I? Hvad siger kunderne om jer?
- Når du ser dig omkring i den verden, som du er en del af: hvilke forhold er så vigtige at tilpasse sig og drage nytte af?
- Hvilke vigtige skridt har du taget for at komme så langt på så kort tid?

(Kilde: Thomas Gedde Højland, Resonans)