



Fra mandetavshed til kommunikerende organisation

"Hvis du ikke evner at kommunikere, så overlever du ikke på den lange bane, du gør det dårligt på den korte bane." Sådan lyder det fra HR-direktør i forsyningsvirksomheden Verdo, Margrete Larsen, som arbejder på at åbne organisationen op.

Af Marie Korsgaard, Communication Manager,
PID–Personalechefer I Danmark

>> HR-direktør Margrete Larsen er godt på vej til at transformere Verdo fra en mandetavs organisation til en mere kommunikerende organisation

Med 83% mænd og 17% kvinder i den 450 mand store virksomhed i Randers, hvor størstedelen af medarbejderne er teknikere, har hverdagen ikke været præget af summen på gangene og til møderne. Det vil HR-direktør i Verdo Margrete Larsen gerne være med til at ændre. I tæt samarbejde med kommunikationsafdelingen og med kommunikationschef Elin Møller i spidsen er Margrete godt på vej til at skabe en mere kommunikerende organisation.

I februar 2009 fik Verdo ny administrerende direktør, Kim Frimer, og det satte for alvor gang i en forandringsrejse for organisationen, herunder også arbejdet med kommunikationen.

I forlængelse med det lavede Verdo i oktober 2010 en medarbejdertilfredshedsanalyse. På baggrund af analysen udarbejdede Margrete og Elin i samarbejde med den øvrige koncernledelse en handleplan for at forbedre medarbejdertilfredsheden.

Kommunikér eller forsvind

En af de ting, ledelsen valgte at fokusere på, var de nye værdier, som virksomheden fik sammen med den nye strategi i 2009. "Hvis folk ikke får værdierne ind under huden, betyder de ikke noget. Så er det bare noget, der står på et stykke papir," siger HR-direktør Margrete Larsen.

Under nogle fokusgruppemøder, som Verdo afholdt på baggrund af analysen, kunne ledelsen konstatere, at Verdo generelt var en tavs organisation.

"Når vi mødes i forskellige fora, også i direktionen og i top 60, som er alle ledere og nogle enkelte tværgående stabsfunktioner, så må vi bare konstatere, at det er Jylland, det er en teknisk organisation, og vi er bedst to og to," fortæller Margrete.

Så sammen med værdierne blev kommunikation sat på dagsordenen.

"Kommunikation er ikke fremtiden, det er nutiden. Hvis du ikke evner at kommunikere, så overlever du simpelthen ikke på den lange bane, du gør det dårligt nok på den korte bane," siger Margrete og fortsætter: "Jeg ville også gerne træne kommunikationen i det daglige, og træne vores ledere i at blive bedre til både informati-

Hvis folk ikke får værdierne ind under huden, betyder de ikke noget. Så er det bare noget, der står på et stykke papir

Margrete Larsen, HR-direktør, Verdo

ons- og kommunikationsdelen. For undersøgelser viser, at medarbejderne til trods for internet og sms forventer at få information fra sin nærmeste leder."

Gode historier påvirker bundlinjen

Det første initiativ, der blev igangsat, var et todages arrangement i april for top 60 lederne. Målet var, at de skulle arbejde intensivt med værdierne, og sideløbende var der fokus på kommunikation, tilstedeværelse og dialog.

Op til arrangementet blev seks direktører fra koncernledelsen heriblandt Margrete samt den administrerende direktør trænet i at fortælle en historie med udgangspunkt i Verdos fem værdier, som de skulle fortælle til arrangementet for resten af lederne. >



Vi tilbyder mindeværdige og anderledes virksomheds-events i Danmarks smukkeste skov; Løndal Skov i Midtjylland.

- **Sjov teambuilding for alle**
- **Kurser, møder og konferencer**
- **Stemningsfuld firmafest ... med bål, pattegris, fakler m.v.**



eventsupport

Tlf. 86893700
info@eventsupport.dk
www.eventsupport.dk

Kontakt os for et godt oplæg og en rigtig god pris!



>> "Vi samarbejder om alt det, vi overhovedet kan og det, der er relevant," siger HR-direktør Margrete Larsen om samarbejdet med Verdos kommunikationschef Elin Møller.

- > Til denne proces fik Verdo støtte fra Kultuhverv, som er fire jyske kommuner, der arbejder på at skabe samarbejde mellem erhvervslivet og kunsten. Gennem Kultuhverv fik Verdo kontakt med Lena Bjørn, som arbejder med storytelling i virksomheder.

"Jeg arbejdede med direktørerne og gav dem et oplæg til en værdihistorie, som de så selv formede omkring en positiv historie, om hvor i organisationen mod, respekt og tillid, loyalitet, effektivitet og kundefokus finder sted," fortæller Lena Bjørn.

Det er næsten ikke til at sætte fingeren på, hvad HR og kommunikation samarbejder om, for det er nærmest det hele

Elin Møller, kommunikationschef, Verdo

Ifølge Lena bliver en leder synlig og tilgængelig, når han eller hun stiller sig op og fortæller en historie. Det er en måde, hvorpå lederen er personligt tilstede, for hvis man ikke er det, kan man ikke skabe dialog.

"Man skal invitere de historier, der ikke kommer af sig selv, og det er de gode historier. Brokkehistorierne har lettere ved at komme, og det kan desværre blive en vane på en arbejdsplads. Der skal stadig være balance, for ellers er det ikke troværdigt. Men begynder man at få de positive historier frem, så påvirker det kulturen, og det påvirker trivslen, som i sidste ende er enorm vigtig for bundlinjen," siger Lena.

I virksomheden kan HR-direktøren allerede mærke, at træningen har båret frugt. "Til arrangementet hørte jeg, at der er flere, der allerede er gået i gang med værdihistorierne. I en afdeling har de indført, at de hver fredag skal fortælle den gode historie. Det er dejligt, når det ikke kun er en top-down proces, men der også spirer noget i den nederste del af organisationen," siger Margrete.

Medarbejderne skal også med på vognen

Det er ikke kun lederne, som skal trænes i værdierne og i at fortælle den gode historie. "Alle medarbejderne bliver inviteret til et Blind Date-arrangement til september, hvor vi skal arbejde med vores værdier, så de kommer hele vejen ud i organisationen. Vi skal også arbejde med strategien og teambuilding, og der vil være socialt samvær og overnatning," fortæller Margrete.

Åbenhed og synlighed

I forhold til målet om at skabe en mere kommunikerende organisation er der igangsat en række praktiske tiltag, foruden den træning lederne fik til top 60-arrangementet.

Margrete fortæller, at de har indført en fredagsmail med ugens overskrifter fra intranettet, så hvis medarbejderne ikke når at tjekke intranettet, kan de følge med i fredagsmailen.

I direktionen forsøger de også at åbne op og blive bedre til at informere medarbejderne. "Vi lægger nu

- vores direktionsmødereferater ud på intranettet. Der kan være ting, der er udeladt, men ellers kommer de typisk en uge efter," siger Margrete.

Margrete fortæller, at der er lavet en mødekalender, så mødestrukturen i hele organisationen er synlig og sat i faste rammer. Dermed kan alle se, hvor ofte der skal afholdes direktions-, informations-, divisions-, afdelings- og teammøder. Derudover er der udformet en agenda, som man skal igennem til møderne. "Agendaen indeholder ti punkter for eksempel godkendelse af referat, men også den gode historie, så vi træner i at fokusere på det positive – det gælder også på direktionsmøderne," siger Margrete.

Tæt samarbejde mellem HR og kommunikation

HR og kommunikation er to separate afdelinger, men i princippet kunne de lige så godt være en. Fysisk ligger de kun et stenkast fra hinanden, men også opgavemæssigt er der tæt samarbejde.

"Vi samarbejder om alt det, vi overhovedet kan og det, der er relevant. Jeg ser samarbejdet, som en naturlig del af hverdagen," siger Margrete.



Kommunikationschef Elin Møller er enig med Margrete. "Det er næsten ikke til at sætte fingeren på, hvad HR og kommunikation samarbejder om, for det er nærmest det hele," siger Elin.

"Handleplanen, som vi har lavet på baggrund af medarbejdertilfredshedsanalysen, opdaterer Elin og jeg sammen. Tidligere på ugen havde vi evalueringsmøde om top 60-arrangementet, og i formiddags arbejdede vi på Blind Date-arrangementet," fortæller Margrete og fortsætter:

"Hvis vi ikke mødes dagligt, så mødes vi i hvert fald et par gange om ugen. I bilen tidligere i dag ordnede vi fredagsmailen. Vi har et fælles projekt "den gode energi", som handler om de fem KRAMS-faktorer: kost, rygning, alkohol, motion og psykisk arbejdsmiljø, hvor vi forsøger at implementere en lang række aktiviteter."

En sneboldeffekt

Margrete kan mærke, at det er en anden organisation i dag, end da hun kom til virksomheden for seks år siden.

➤➤ Ifølge Lena Bjørn, Story Works, bliver en leder synlig og tilgængelig, når han eller hun stiller sig op og fortæller en historie, og først når lederen er personligt tilstede, kan man skabe dialog.



"Der er helt sikkert sket en ændring, og der er sat turbo på processen, efter Kim Frimer kom til," siger Margrete. "Vi er mindre mandetavse nu. Vores mødestruktur gør også, at vi er nødt til at snakke sammen. Det er som en sneboldeffekt. Når vi først er kommet i gang, så ruller den, og så er den svær at stoppe. Det er en rejse, som aldrig ender. Vi må også erkende, at hvis vi ikke udvikler os, så er vi i gang med at afvikle os selv. Hvis vi vil have en arbejdsplads i morgen, så er vi nødt til at flytte os," slutter hun. ■

MARGRETE LARSENS BEDSTE RÅD:

FORANKRING I TOPLEDELSEN

"Du *skal* have opbakning fra den administrerende direktør, for at en forandringsproces som denne kan lykkes. Det har vi ikke haft problemer med her. Jeg er selv med i direktionen, og vi har en direktør der, selv om han er meget målrettet og resultatorienteret, også godt ved, at der er en leadership del, som er mindst ligeså vigtig."