

Konsulentprisen 2004 – Danish Management Awards

Case beskrivelse for Danish Crown – Virksomhedsstrategi.

Hvis nøgleordene lytter – udfordrer og skaber resultater skal gælde for årets konsulentpris, har vi oprigtig vindercasen.

1. Projektbeskrivelse

a. Beskrivelse af kunden samt hvem har haft ansvaret for samarbejdet med konsulenten.

I forbindelse med vedtagelsen af Danish Crown's strategiplan i 2000 blev det besluttet, at den danske del af koncernen skulle indføre værdibaseret adfærd.

Projektet, som vi her beskriver, omfatter moderselskabet med ca. 1.200 funktionærer samt ca. 11.500 timelønnede ansat på de danske svine- og kreaturslagterier.

Der blev etableret en styringsgruppe med deltagelse af direktion, HR-direktør, informationschef, en mester samt 3 SU-deltagere. HR-direktøren stod som opdragsgiver og havde hermed den direkte kontakt til konsulenten, som blev udnævnt til projektleder.

b. Problembeskrivelse

Formålet med Værdibaseret Adfærd var at forbedre Danish Crown's bundlinie gennem en større medarbejdertilfredshed.

Ikke overraskende var det fra start direktionens udmelding, at projektet "skulle flytte noget". Helt præcist blev følgende målepunkter peget ud: antallet af strejker, personaleomsætning samt fraværsdage skulle reduceres. Herudover skulle samarbejdet mellem ledelse og medarbejdere forbedres. Sidstnævnte forhold skulle dokumenteres via en trivselsmåling.

Men hvem kunne hjælpe os med realisering af ovennævnte mål?

Efter kontakt til en række konsulentfirmaer faldt valget på konsulentfirmaet Gøbel Consult. Vi gik efter et konsulentfirma, som kunne demonstrere en evne til at lytte ind til organisationens kultur samtidig med en forståelse for at involvere organisationens egne nøglemedarbejdere i selve processen. Vi efterlyste således en konsulent, som kunne designe og styre et forløb med konsekvens, men uden brug af et stort antal eksterne konsulenter i løsning af opgaven.

2. Opgavens særpræg og unikke karakter

Ledergruppen havde - inden projektet blev designet - udarbejdet 4 overordnede værdier: vi går foran, vi skaber værdi, vi viser tillid og respekt, vi tager ansvar. Disse 4 overordnede værdier skulle nu aflæses i daglig adfærd hos alle ansatte.

Første handling - efter design af konsulent Poul Gøbel - blev derfor at omsætte de 4 overordnede værdier til ønsket adfærd hos såvel ledelse og medarbejdere i forhold til en række udvalgte interessenter. En repræsentativ gruppe af medarbejdere og ledere løste denne opgave at formulere et såkaldt "udvidet værdisæt", som fremover skulle være "guiden" for efterfølgende samtaler blandt ledelse og medarbejdere.

Efter godkendelse af det udvidede værdisæt i direktionen, blev der iværksat en grundig uddannelse af alle fabrikschefer (ca. 35), alle mestre (ca. 250) samt alle tillidsrepræsentanter (ca. 200) i løbet af 2002. Målet var at nævnte personalegrupper skulle være "klædt godt på" til at gå aktivt ind i implementeringsfasen, som officielt gik i gang i januar 2003. Konsulent Poul Gøbel var både designer og aktør.

Samtlige ledere (ca. 400) blev inden den officielle igangsættelse af projektet taget i ed om hvilket ansvar der fremover påhvilede dem, men også hvilken ny lederrolle de skulle til at vænne sig til.

Til hjælp ved den praktiske implementering på de enkelte fabrikker havde vi 32 interne værdikonsulenter. Disse var efter ansøgning og en nøje tilrettelagt udvælgelsesprocedure blevet valgt på deres evne til fremover at skulle agere interne proceskonsulenter. De gennemgik alle en proceskonsulentuddannelse – igen designet og gennemført af vores eksterne konsulent Poul Gøbel.

De interne værdikonsulenter har i 2003 gennemført minimum eet "værdimøde" pr. afdeling. Målet er at beslutte sig for min. 2 værdifulde aftaler pr. værdimøde, som straks efter kan realiseres i egen afdeling. Med andre ord har medarbejderne en omgående respons på egen medvirken på et møde. Det har på alle måder bidraget med en højere grad af selvansvarlighed hos de ansatte. De medvirker i at udpege mulige forbedringsområder i egen afdeling samtidig med at de påvirker kolleger til at gennemføre det aftalte. Resultatet er ligeledes en ny samtalekultur. Danish Crown har d.d. gennemført 209 værdifulde aftaler.

3. Effekt

For at dette projekt ikke blot skulle være varm luft, valgte vi fra start at måle på en række forhold inden igangsætning af projektet. Vi har nu gennemført den 2. måling på samme forhold med et imponerende resultat. Antallet af strejkedage er faldet betydeligt, ligesom udskiftningen af medarbejdere har været mindre. Ligeledes kan vi glæde os over, at vi er inde i en meget positiv udvikling, hvor både medarbejdere og ledelse viser tegn på markante holdningsændringer. Det ses bedst af, at værdimålingen - som består af 35 spørgsmål - viser fremgang på samtlige spørgsmål.

4. Faglighed

Dette projekt har på ingen måde været en let opgave. Og vi er stadig kun på vej – men godt på vej. Danish Crown har et naturligt ry i omverdenen – blandt andet, at når der arbejdes efter akkord, hviler der et naturligt pres på de ansatte. Løbende effektivisering indgår derfor som et væsentligt nøgleparameter for alle ansatte. Tonen på arbejdspladsen har altid været rå – måske hjertelig. Og dialogen mellem de ansatte – specielt fra ledelse til medarbejdere – har ofte været envejs. Af disse årsager inviterer dette projekt til at bryde op på mange dybe traditioner i organisationen. Projektet appellerer derfor til konsulentens dybe forståelse og respekt for organisationens udgangspunkt, men også hvilke virkemidler der vurderes hensigtsmæssige, når ny adfærd ønskes. Denne faglighed har konsulenten til fulde levet op til.

5. Refleksion

Vi vil gerne evaluere vort samarbejde med Poul Gøbel (PG).

Som tidligere omtalt, har PG deltaget i hele projektet fra starten og vil fortsat være deltager, dog nu i rollen som sparringspartner. (HR-direktøren har i dag projektlederrollen).

PG har i et meget konstruktivt samarbejde med HR-afdelingen stået for en meget stor del af hele planlægningen, ligesom han - med undtagelse af mestre- og tillidsmandsuddannelserne - har gennemført den praktiske del af projektet.

Mange af de ideer som er skabt gennem projektet, er kommet fra PG, og han har løbende bevist, at han besidder en professionalisme, som jeg ikke har mødt hos nogen anden konsulent gennem min lange karriere.

PG formår på samme tid at fremføre sine egne meninger og samtidig, gennem en god og konstruktiv dialog, at tilpasse sig til vores virksomhed. Jeg føler derfor ikke, at han som sparringspartner taler mig efter munden, men at han på den anden side også respekterer og accepterer, hvis vi vil have noget gennemført på en bestemt måde.

Projekter har løbende udviklet sig gennem det sidste år, og jeg har her oplevet en meget stor fleksibilitet i forhold til de krav og ønsker jeg har som kunde, både når det gælder møder, fornyet planlægning, omlægning af hele opgaver som tidligere er aftalt, men som udviklingen har vist, ikke var det helt rigtige etc.

Samlet mener jeg, at PG har medvirket konstruktivt til den succes som vi har oplevet indtil nu i hele opstartsfasen og gennem ideer og forslag har været med til at præge implementeringsmetoden i væsentlig grad.

Et kuriosum

Af forskellige årsager kom vi først senere i gang med indførelse af værdibaseret adfærd i datterselskabet Tulip Food Company. Det ville have været fristende blot at kopiere modellen fra Danish Crown, men konsulent Poul Gøbel ville noget andet. Tulip har en anden kultur, hvorfor behovene for et ændret design var nødvendigt. Vi kan i dag konstatere, at Tulip har tilsvarende fine resultater.