

Vision og værdier i praksis

Hverdagshistorier som formidlings- og ledelsesværktøj

Jens Almegaard

TDC har brugt medarbejdernes egne historier til at forankre virksomhedens vision og værdier blandt de mere end 15.000 medarbejdere i Danmark. Denne artikel handler om vores fremgangsmåde og erfaringer med at anvende historiefortælling som strategisk kommunikation.

Eksempel på historie, som blev lagt på visionsitet

Satellit til fredsmission. Jeg er fagkoordinator for satellitområdet ude i Herstedvester, hvor vi sørger for satellitkommunikationen ind og ud af Danmark i den østlige del af landet.

Engang i marts måned fik vi en opgave, der var noget ud over det sædvanlige. Lørdag aften ringede en canadisk kunde. Han ville i stor hast have etableret en forbindelse fra Kabul i Afghanistan til Canada. Vi ville gerne vente til mandag morgen, hvor vi mødte på arbejde igen, men kunden ville altså have forbindelsen her og nu.

Derfor var vi to mand, der mødte på arbejde søndag formiddag for at få det hele etableret. Det tager ca. fire timer at lave de nødvendige tests, og derefter skal der laves en 24-timers test, der skal vise om forbindelsen fungerer, som den skal. Det hele virkede, alt gik efter bogen.

Om aftenen så vi i fjernsynet, at amerikanerne var ved at rykke tilbage i Afghanistan, hvor de var færdige med deres del af missionen. Nu skulle canadiske specialstyrker tage sig af resten af opgaven. Så kunne vi lægge

to og to sammen: Det var jo derfor, de havde så travlt med at få etableret kommunikation fra Kabul til Canada. Det var sikkert deres livlinje hjem.

Hvordan opfatter du historien?

- 1) Historien er et godt eksempel på, at vi behandler enhver kunde, som om det er vores eneste kunde
- 2) Det kan være svært at skabe balance mellem arbejde og privatliv, når kunderne er i fokus
- 3) Hvis ikke vi havde været den bedste leverandør, havde vi ikke fået denne opgave

TDC – fra regelstyring til værdibaseret ledelse

TDC har gennemløbet en hastig udvikling fra at være en fusion af regionale statsligt ejede aktieselskaber til at være en fuldt privatiseret leverandør af kommunikationsløsninger i et stærkt konkurrencepræget internationalt telekommunikationsmarked.

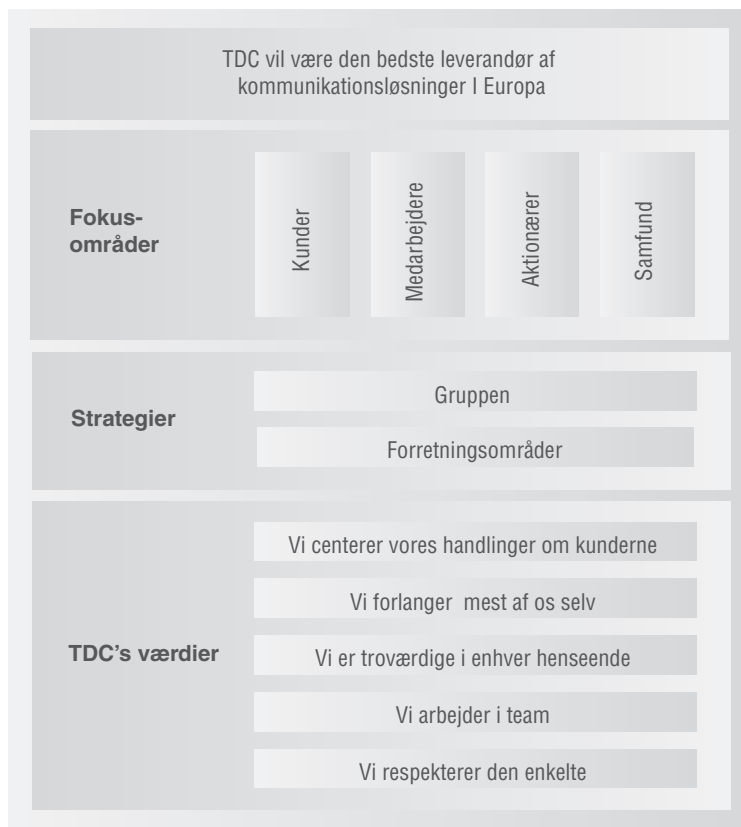
På produktsiden er der sket en forskydning fra homogene fastnet-løsninger og kobberkabler i jorden, til internet, mobile løsninger og konvergens mellem alle former for kommunikation af lyd, billeder og data, der er tilpasset kundernes forskellige behov. For at følge med denne hastige teknologiske udvikling og markedets konstante krav om fornyelse forskydes kompetencekravene fra teknik til kundefokus, service og it-innovation. Og i takt med de stadige nye krav gennemføres reorganiseringer og omstruktureringer for at sikre en tidssvarende og effektiv organisation, der kan reagere hurtigt på et omskifteligt marked.

Ledelsesfilosofisk er der sket en gradvis nyorientering fra regelstyring mod målstyring og værdibaseret ledelse. Balanced Scorecard og bonusaftaler, der er baseret på finansielle mål, servicemål, kvalitetsmål og mål for medarbejdernes trivsel og tilfredshed er vigtige redskaber til at understøtte de ændrede kompetencekrav.

Som led i denne udvikling blev TDC's visionsmodel lanceret i 1998. Den er formuleret af TDC's ledelse og beskriver TDC's vision, fokusområder, strategi og værdier. Visionsmodellen angiver en række overordnede mål for, hvor TDC skal hen, og de grundlæggende vær-

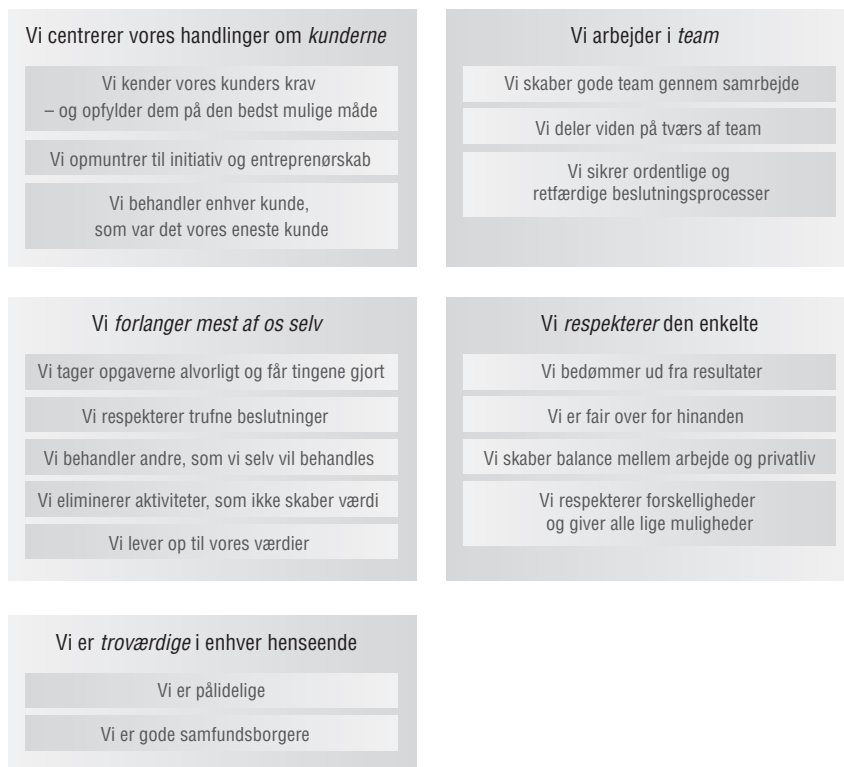
dier, som ledelsen ønsker skal præge arbejdet i virksomheden. Der er ikke tale om regler, men om pejlemærker. Værdierne er kendetegnet ved at være åbne formuleringer, som skal fortolkes.

TDC's vision



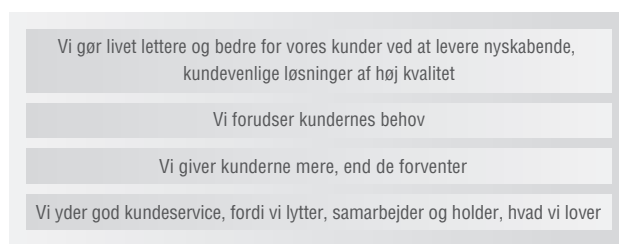
Figur 1. TDC's visionsmodel. Kilde: TDC. Se hele visionsmodellen på www.tdc.dk/TDC-gruppen/profil

TDC-gruppens værdier



Figur 2. TCD-gruppens værdier. Kilde: TDC

Vi vil skabe værdi for vores kunder



Figur 3. Fokusområdet »kunder« i TDC's visionsmodel. Kilde: TDC

Fire år efter lanceringen var der behov for at foretage en relancering af visionsmodellen som fælles pejlemærke og værdigrundlag i organisationen. I løbet af de fire år var størstedelen af de øverste ledere blevet udskiftet, og en fjerdedel af medarbejderne var kommet til siden visionsmodellen blev lanceret.

Forud for relanceringen blev der foretaget en gennemskrivning af visionsmodellen, som medførte, at værdierne blev mere konkrete. Desuden blev der gennemført en række redaktionelle ændringer som følge af den betydelige internationalisering, TDC havde gennemgået i perioden, men opbygningen og det basale indhold forblev intakt.

Herefter forestod en stor kommunikationsmæssig udfordring. Målet var at få visionsmodellen indarbejdet i alle afdelinger i TDC-gruppen i Danmark, så den enkelte medarbejder kunne se en direkte forbindelse mellem egne arbejdsopgaver, selskabets forretningsstrategi og visionsmodellen.

Som følge af visionsmodellens åbne formuleringer og modellens ledelsesmæssige udgangspunkt blev der i kommunikationsstrategien lagt stor vægt på proceselementet og dialogen i de daglige arbejdsgrupper og afdelinger. For at give visionsmodellen konkret indhold og betydning for den enkelte medarbejder var det et centralt element i kommunikationsstrategien, at medarbejderne kunne relatere deres egen hverdag til visionsmodellens mere abstrakte begreber. Strategien var for det første baseret på, at visionen skulle forankres blandt lederne for at opnå effekt. For det andet skulle kommunikative værktøjer til lederne understøtte dialogen mellem medarbejderne og deres nærmeste leder.

Implementeringen af visionsmodellen blev understøttet af en projektgruppe med en repræsentant tæt på ledelsen fra de enkelte selskaber/forretningsområder (11 personer) samt repræsentanter fra Koncern Kommunikation og Koncern HR. Ledelsen af gruppen blev varetaget af Koncern Kommunikation.

Projektgruppen varetog de fælles kommunikationsaktiviteter, mens implementeringen af visionsmodellen i de enkelte TDC-selskaber blev defineret af de respektive selskabsledelser og koordineret af projektgruppen.

Udvalgte kommunikationsaktiviteter marts-juni 2002

Konference for de 200 øverste ledere i TDC

- Præsentation af den nye visionsmodel
- Direktionen i de enkelte TDC-selskaber konkretiserede, hvordan de havde omsat visionsmodellens ord til handling

Kaskadeprocess gennem ledelsessystemet (ca. 1.000 ledere)

- Præsentation af den nye visionsmodel
- Næste ledelsesniveauer i de enkelte TDC-selskaber konkretiserede, hvordan de havde omsat visionsmodellens ord til handling

Effektmåling

- Måling af medarbejdernes kendskab og holdning til visionsmodellen før og efter kampagnen

Interne koncern- og selskabsmedier

- Visionsmodellen var i fokus i TDC's personaleblad og daglige online-nyheder og i TDC-selskabernes egne interne medier

Visionssite på TDC's intranet

- Korte film hvor medarbejderne fortæller historier om, hvordan de har omsat visionsmodellens ord til handling
- FAQ om visionsmodellen
- Debat
- Materialer (plancher, pjecer, spil, film mv.)
- Nyheder og kalender
- Sitet blev markedsført via plakater og omtale/links i interne medier

Folder

- Alle medarbejdere fik sendt en folder om visionsmodellen og invitation til dialogmøde med TDC's koncernchef Henning Dyremose

Præsentationsvideo

- Video, hvor Henning Dyremose fortæller om visionsmodellens indhold og betydning

Regionale dialogmøder

- Henning Dyremose præsenterede visionsmodellen og diskuterede TDC's vision og værdier med ca. 2.000 medarbejdere på 10 regionale dialogmøder

TDC-dag

- Velkomstfilm på intranettet
- Drøftelse af, hvordan medarbejderne i afdelingen har omsat visionsmodellens ord til handling
- Rollespil med dilemmaer relateret til visionsmodellen
- Plakater før, på og efter dagen

Medarbejdernes historier var omdrejningspunkt for dialog om værdier

Medarbejdernes historier indgik som et af elementerne i kommunikationsindsatsen. Hensigten med at anvende historiefortælling som en løftestang i arbejdet med at forankre visionsmodellen var at gøre de mange ord og temmelig abstrakte begreber konkrete og nærværende for den enkelte medarbejder. Medarbejdernes egne historier kunne desuden give plads til fortolkning af visionsmodellen og samtidig styrke visionsmodellens troværdighed, eftersom det er medarbejderne

selv, der fortæller, hvordan de har arbejdet med at omsætte ordene til handling. Med andre ord kunne medarbejdernes egne konkrete eksempler skabe et effektivt modspil til sladder om, at visionsmodellen bare er fine ord uden hold i virkeligheden.

Medarbejdernes egne historier indgik som et centralt element på TDC-dagen, der afsluttede kommunikationskampagnen. Alle medarbejdere skulle så vidt muligt arbejde med visionsmodellen i mindst to timer denne dag. De enkelte TDC-selskaber havde selv ansvar for at tilrettelægge og gennemføre dagen, men for at understøtte processen var der planlagt en række tværgående aktiviteter, ligesom der i de interne medier og med ophængningen af plakater var lagt op til en dag i visionsmodellens tegn.

På TDC-dagen skulle alle danske afdelinger i TDC diskutere, hvordan de helt konkret havde omsat visionsmodellens ord til handling. Lederne skulle facilitere processen, og de fik som forberedelse til dagen sendt en orientering om deres rolle. Lederne skulle få medarbejderne til at komme frem med historier om, hvordan afdelingen har omsat visionsmodellens ord til handling og gerne historier, der viser, hvor vanskeligt det kan være at afveje de forskellige hensyn i visionsmodellen, fordi hensynet til for eksempel kunder og aktionærer kan være i konflikt med hensynet til medarbejdere. For netop at fokusere på vanskelighederne ved at afveje disse hensyn blev der anvendt et rollespil, hvor medarbejderne i afdelingerne med afsæt i en række realistiske situationer skulle tage stilling til, hvordan de kunne handle for at være i overensstemmelse med visionsmodellen.

Forud for TDC-dagen blev der etableret et særligt visionssite på intranettet. Dette site var omdrejningspunkt for de digitale kommunikationsaktiviteter i forbindelse med relanceringen af visionsmodellen. På sitet blev der tidligt i implementeringsprocessen lagt otte korte film på (af 2-3 minutters varighed), hvor medarbejdere fortæller om, hvordan de har omsat visionsmodellens ord til handling.

For at fremme refleksionen blev der i tilknytning til hver film lagt tre forskellige fortolkningsmuligheder frem, som medarbejderne blev bedt om at tage stilling til, efter de havde set filmen. Når medarbejderne havde markeret hvilken af de tre fortolkningsmuligheder, som de fandt mest dækkende, fik de adgang til at se, hvordan de andre medarbejdere havde fortolket historierne. Dermed blev det tydelig-

gjort, at visionsmodellen er en åben ramme med plads til fortolkning. Der er ikke kun et rigtigt svar.

På TDC-dagen skulle alle afdelinger, som afslutning på diskussionen om, hvordan afdelingen har omsat visionsmodellen til handling, skrive deres bedste bud på en historie og lægge den på visionssitet. De indsendte historier blev straks publiceret, og medarbejderne vidste på forhånd, at de mest interessante historier ville blive optaget og publiceret som film på visionssitet og præmieret med et gavekort til en TDC-butik. Når vi ønskede at få historierne sendt ind, var det først og fremmest for at sikre, at der kom historier på bordet i afdelingerne, og for at få indblik i hvad det var for emner, der blev diskuteret. Samtidig synliggjorde publiceringen, at rigtig mange medarbejdere faktisk havde diskuteret visionsmodellen.

De otte historier, som på forhånd var blevet filmet og lagt på nettet, skulle primært fungere som eksempler på, hvad en god historie kunne være. Som supplement hertil fik lederne nogle helt simple retningslinjer for formidlingen af afdelingernes historier:

- *Skriv kort.* Få gode linjer er bedre end mange med fyld og falbelader.
- *Skriv præcist.* Tænk indholdet igennem, og find den lige vej til pointen.
- *Skriv ærligt.* I skal ikke skrive en roman, men fortælle om jeres egne erfaringer.
- *Skriv med selvtillid.* Hvis det er vigtigt for jer, er det interessant for andre.
- *Skriv en fængende overskrift.* På den måde sælger I bedst jeres historie.

Da TDC-dagen var omme, var der indsendt cirka 200 historier, som straks blev publiceret på visionssitet. Syv af historierne blev bagefter filmet. Med mere end 14.000 unikke besøgende har stort set alle medarbejdere i TDC været inde på visionssitet. Visionssitet rummer mange forskellige informationer om visionsmodellen, men filmene med medarbejdernes visionshistorier har haft det klart højeste besøgstal.

Eksempel på historie, som blev indsendt og publiceret på TDC-dagen. Historien er efterfølgende blevet filmet og lagt på visionsstet

Empowerment med kunden i fokus. I fredags havde jeg en fejlmeldt kunde i telefonen. Vedkommende var meget utilfreds med sin ISDN-forbindelse og ville konverteres til ADSL. Det var bare ok, men administrationen havde desværre foretaget en fejlekspedering, som bevirkede, at kunden blev afbrudt torsdag, da telefonen i en overgangsperiode skulle fungere via PSTN. Kunden havde samme dag besøg af en tekniker fra B.B. Som han skal i dette tilfælde, videregav han fejlen til næste uge, mandag. I forbindelse med forskudttid var jeg på centralen, grundet en anden fejl. Da denne var rettet, gik jeg i gang med den fejl, det hele handler om. Jeg kunne med det samme konstatere, at fejlen kunne rettes på centralen. Man havde helt korrekt etableret forbindelsen efter ordrens (fejlagtige) beskrivelse. Kunden skulle etableres med et Li-nr., men var oprettet på et Liba-nr. Jeg ringede til kunden og turde love hende under samtalen, at hun ikke skulle være uden telefonforbindelse i weekenden – det hjalp lidt på humøret. Fejlen blev rettet, men ved opringning til kunden blev ringetonerne kvalt. Jeg var nu klar over, gennem en test, at NT-boksen ikke var fjernet fra kundens installation. Jeg kendte godt løsningen af denne fejltype, men var ikke meget for det. Dette vil være en hel ny situation. Ingen medarbejdere fra centralerne har før taget ud til kunder for at rette fejl, men jeg havde jo lovet kunden, at hendes telefon ville komme til at virke. Der var ingen tvivl om, at kunden på en eller anden måde skulle kontaktes, da det ellers ville være en dårlig oplevelse for hende, hvis fejlen bare blev lagt tilbage til linien til om mandagen. Jeg gør det, tænkte jeg, for det ligger i luften, at TDC's politik er, at man ikke behøver at kontakte en leder hver gang, der skal tages en beslutning. Efter en kort og moden overvejelse, ja så kørte jeg ud til kunden og ringede på. Klokkeren var på det tidspunkt 17.45. Et meget forbausende ansigt kom mig i møde, men jeg blev lynhurtigt budt indenfor, da jeg fortalte hende om mit ærinde. Hendes fyr, som var ved at dække bord, sagde: Kanon mand, den telefon kan vi ikke undvære i weekenden, og jeg fik så en lille historie om hvorfor. Jeg fjernede boksen, men der var ikke noget stik. Det hentede jeg ude i bilen. Kunden var fuldstændig ligeglad med, at stikket var brugt, endda med lidt gammel maling på, bare der var en summetone, og at man kunne ringe til og fra telefonen. De fik

det som ønsket. Jeg fik et tilbud om at deltage til fredagsbøffen og rødvin (helt utroligt ik'), takkede pænt nej, men blev »tvunget« til et glas rødvin og en hyggesnak om TDC's produkter og forlod en særdeles tilfreds kunde klokken lidt i syv fredag aften. Min kone ventede i øvrigt derhjemme med fredagsbøf og rødvin. Godt jeg ringede på, selv om det var med en meget tøvende pegefinger, for hvad fanden laver en centralmand ude hos en kunde. Jeg gør det igen, hvis en lignende situation opstår, for det var en rigtig sjov og sigende oplevelse.

Måling af aktiviteternes betydning

Forud for relanceringen af TDC's visionsmodel blev der gennemført en måling af medarbejdernes kendskab og holdning til den, og en tilsvarende måling blev gennemført tre måneder efter kommunikationskampagnen med henblik på at måle effekten af indsatsen.

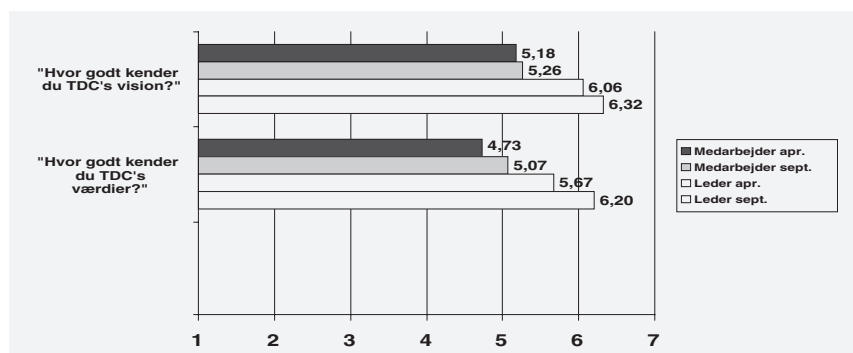
Målingerne blev gennemført som en web-baseret analyse blandt alle ca. 14.000 medarbejdere med en TDC-mailadresse. Blandt medarbejderne uden netadgang blev undersøgelsen gennemført ved hjælp af et spørgeskema, som blev sendt til et repræsentativt udsnit af disse medarbejdere. 45,9 procent af medarbejderne deltog i den første måling, og 52,5 procent deltog i anden omgang. 16 procent af dem, der besvarede spørgsmålene, var ledere.

Medarbejderne blev bedt om at forholde sig til en række udsagn og på en skala fra 1 til 7 angive, hvor enige de var i udsagnet. 1 står for mindst enig og 7 for mest enig. Som tommelfingerregel kan man sige, at et resultat over 5 er acceptabelt, og at 5,4 eller mere er meget tilfredsstillende, mens under 4 bestemt ikke er tilfredsstillende.

Forud for relanceringen af visionsmodellen var medarbejdernes kendskab til TDC's vision relativt højt (5,33), mens kendskabet til TDC's værdier lå noget lavere (4,88). Bag tallene gemmer sig meget betydelige forskelle mellem de enkelte selskaber og forretningsområder. Kendskabet til visionen lå i intervallet 4,93 – 5,66, og kendskabet til værdierne lå mellem 4,16 og 5,32. Tilsvarende var der stor forskel mellem ledere og øvrige medarbejdere. Kendskabet til TDC's vision lå på 6,06 blandt lederne og på 5,18 blandt de øvrige medarbejdere, mens kendskabet til værdierne lå på 5,67 blandt lederne og 4,73 blandt de øvrige medarbejdere.

Målingen afdækkede også medarbejdernes egen vurdering af visionens og værdiernes betydning. Betydningen af visionen lå på 5,16, mens medarbejdernes vurdering af værdiernes betydning lå på 5,36, og det var markant højere end deres kendskab til dem.

Efter relanceringen var kendskabet til visionen øget fra 5,33 til 5,43, og kendskabet til TDC's værdier var øget fra 4,88 til 5,25. Desuden var medarbejdernes vurdering af visionens betydning vokset fra 5,16 til 5,25, og betydningen af værdierne var steget fra 5,36 til 5,40. Lederne tegnede sig for den største fremgang inden for både kendskab og betydning. Det er bemærkelsesværdigt, at både kendskab og betydning voksede langt mest i de selskaber og forretningsområder, som tidligere lå lavest. Kendskabet til vision og værdier nåede dermed op over 5 i alle selskaber, og kun blandt medarbejderne i et forretningsområde lykkedes det ikke at hæve betydningen af værdierne til mere end 5.



Figur 4. Kendskabet til vision og værdier før og efter kampagnen. Kilde: TDC

Som led i målingen efter gennemførelsen af kampagnen blev medarbejderne spurgt om, hvilken betydning de forskellige aktiviteter havde haft for deres kendskab og holdning til TDC's vision og værdier. Respondenterne tillagde kontakten til nærmeste leder langt størst betydning. Informationen fra det selskab i TDC-gruppen, som medarbejderne var ansat i, blev også tillagt stor betydning.

Analysen afdækker ikke medarbejdernes vurdering af, hvilken betydning medarbejderhistorierne om visionsmodellen, som blev fortalt på TDC-dagen, havde for deres kendskab og holdning til visionsmodellen. Afdelingernes umiddelbare tilbagemeldinger fra TDC-dagen

vidner dog om, at mange afdelinger fik stort udbytte af diskussionerne på dagen. Afdelingerne fremhævede i de tilbagemeldinger, som de blev opfordret til at sende, at drøftelsen af eksemplerne, på hvordan afdelingen havde omsat visionsmodellens ord til handling, medvirkede til at gøre visionsmodellen mere konkret, relevant og forståelig.

TDC's klimamåling, der gennemføres hvert år i oktober og november, viste i 2002, at visionsmodellen var blevet bedre indarbejdet i de enkelte afdelinger.

Aktivitet/svar	1	2	3	4	5	6	7
Information fra eget selskab	2%	5%	9%	18%	24%	25%	15%
Information fra nærmeste leder	3%	4%	6%	13%	20%	28%	25%
Information fra kollegaer	7%	9%	13%	21%	20%	16%	11%
Dialogmøder	25%	7%	9%	15%	15%	14%	8%
Interne koncerntidninger	7%	7%	11%	19%	25%	20%	9%
Visionswebbet på intranettet	20%	12%	13%	19%	16%	11%	4%
Foldere	10%	11%	15%	22%	21%	14%	5%
Plakater	14%	14%	17%	22%	17%	9%	3%
Visionsvideo	13%	8%	12%	19%	20%	17%	7%
Visionsspillet	32%	11%	12%	15%	12%	9%	3%

Figur 5. Medarbejdernes vurdering af aktiviteterne betydning specificeret i pct. på skala fra 1-7. (1 = mindst betydning, og 7= størst betydning). Kilde: TDC

Konklusion

TDC's visionsmodel definerer en række pejlemærker, der er fastlagt af ledelsen. Anvendelsen af medarbejdernes egne historier som formidlings- og ledelsværktøj i forbindelse med relanceringen af visionsmodellen gav medarbejderne mulighed for at fortolke modellen og drøfte visionsmodellens betydning med deres kolleger og nærmeste leder. På den måde var historierne en hensigtsmæssig ramme for dialog, med plads til fortolkning og stillingtagen. Historierne gjorde det muligt at gøre det abstrakte konkret samtidig med, at medarbejdernes egne historier tilførte visionsmodellen liv og troværdighed.

Målingen af medarbejdernes kendskab og holdning til visionsmodellen før og efter kommunikationskampagnen indikerer, at aktiviteterne har øget kendskabet og medført, at visionsmodellen har fået større betydning for medarbejderne. Målingen afdækker imidlertid

ikke, om medarbejdernes adfærd rent faktisk er blevet ændret af kampagneaktiviteterne. Det kunne naturligvis have været interessant af afdække.

Medarbejderne tillægger ikke historierne på nettet særlig stor betydning for deres kendskab og holdning til visionsmodellen. Det kan skyldes mediets og massekommunikationens begrænsninger som forandrings-skaber, men kan også skyldes, at historierne ikke virker særlig overbevisende, fordi de mangler konflikt og er meget rosenrøde. Hensigten med sitet var også at få kritiske historier frem, som viste, hvor vanskeligt det kan være at omsætte visionsmodellens ord til handling, men det lykkedes ikke at finde medarbejdere, der ville fortælle de historier. På TDC-dagen blev der heller ikke indsendt ret mange kritiske historier, og ingen af dem egnede sig til at blive filmet til visionssitet. Dette kan efterlade et indtryk af, at det kun er et hjørne af sandheden, der bliver fortalt, fordi alle ved, at det ikke altid lykkes at handle i fuld overensstemmelse med visionsmodellen. Som et forsøg på at imødegå dette troværdighedsproblem er der i fortolkningsmulighederne, som er knyttet til de enkelte historier, også kritiske spørgsmål. Det løser dog ikke problemstillingen.

Historierne ser ud til at have fungeret bedst i de nære relationer i de enkelte afdelinger. Historierne fra hverdagen giver leder og medarbejdere et godt grundlag for at drøfte, hvordan visionsmodellens ord omsættes til handling. I den enkelte afdeling er det uden tvivl også mere legitimt at drøfte vanskeligheder og dilemmaer omkring visionsmodellen – frem for at udstille problemerne på nettet.

Medarbejderne tillægger nærmeste leder langt størst betydning for deres kendskab og holdning til visionsmodellen. Kommunikationsindsatsen havde også nærmeste leder som omdrejningspunkt for relanceringen af visionsmodellen, men lederne fik meget begrænset rådgivning om, hvordan de kunne bruge hverdagshistorier som formidlingsværktøj. En bedre orientering om og eventuel træning af lederne i, hvordan de kan anvende hverdagshistorier som kommunikationsredskab og ledelsesværktøj kunne givetvis have styrket kommunikationskampagnen og skabt et godt grundlag at kommunikere værdier på fremover.