

Sådan lykkes kulturforandringer

Succesfulde kulturforandringer kræver enig og synlig ledelse

Af Annemette Schultz Jørgensen, freelancejournalist

Succesfulde kulturforandringer kræver enig og synlig ledelse, empowerment af medarbejderne, masser af tid og ressourcer og så en stor portion mod fra hele organisationen. Ikke mindst fra topledelsen til at slippe tøjlerne og give medarbejderne så stort et medansvar for processen, at de kan gøre den til deres egen. Den erfaring har energivirksomheden E.ON Danmark netop gjort sig med et gennemgribende strategi- og kulturprojekt, der på et år har fået vendt en negativ organisationskultur til en stemning præget af arbejdsglæde, motivation og samarbejdsiver. Læs her om E.ONs erfaringer og Summit Consultings gode råd til, hvad der får kulturforandringsprocesser til at lykkes.

For et år siden var snakken i krogene, silotænkning og modstand mod forandring en del af kulturen i energivirksomheden E.ON. Med det resultat, at forretningen var presset på bundlinjen og både trivels- og kundetilfredshedsmålinger var i bund. Det fik ledelsen til at iværksætte en gennemgribende strategi- og kulturproces, der siden har fået medarbejdertrivlsen til at skyde lodret i vejret, kundetilfredsheden til at stige markant og har sat forretningen i rivende udvikling. Og dermed gjort det danske datterselskab til rollemodel for og mønstereksempel i hele den globale E.ON koncern på, hvordan man lykkes med et succesfuldt kulturprojekt.



”Når man kigger ud over organisationen i dag, er den næsten ikke til at kende. Før var folk mere lukkede, stemningen var negativ over for forandringer, og man prioriterede ikke samarbejde på tværs. I dag summer organisationen af snak og samarbejde, og vores seneste Voice måling fra TNS Gallup har placeret os helt i top i koncernen, hvad angår engagement, omstillingsevne og innovation,” fortæller administrerende direktør for energiselskabet E.ON Danmark, Tore Harritshøj.

Ny strategi krævede ny kultur

Baggrunden for kulturforandringsprocessen var, at E.ON Danmark efter en konsolideringsperiode med frasalg og afskedigelser havde brug for at sætte sig nye forretningsmæssige mål og definere en ny strategi for, hvor virksomheden skulle hen. Afskedigelserne havde skabt usikkerhed i organisationen. Stemningen var presset, medarbejdertilfredsheden lav og kundemålingerne det samme. Og da nye mål ville indebære en helt ny tilgang til kunderne og nye måder at arbejde på, besluttede ledelsen at kombinere strategiprocesen med et kulturprojekt.

”Energisektoren udvikler sig hastigt i disse år, og det har skabt mange nye markedsmuligheder. Nogle af dem ville vi gerne ind på. Men vi kunne samtidig se, at det ville betyde, at vi skulle bevæge os væk fra en monopoltilstand, hvor vi har været mere sikre på kunderne, og ind på nye markeder, hvor kunderne skal vælge os til hver dag. Det ville kræve, at vi alle i organisationen skulle lære at tænke og arbejde på en helt anden måde og altså ændre vores kultur. Derfor besluttede vi at koble strategiprocesen med et kulturprojekt, der dermed blev den afgørende nøgle, som skulle hjælpe os med at nå de nye strategimål,” siger Harritshøj.

Topledelsen skal selv tegne projektet

Summit Consulting, der allerede fungerede som eksterne konsulenter på strategiprocesen, blev også tilknyttet kulturprojektet. Men det var alligevel afgørende for E.ONs topledelse og Tore Harritshøj, at det især blev ham som øverste leder, der selv tegnede projektet.

”Det har været uhyre vigtigt at have eksterne konsulenter som Summit Consulting på som rådgiver og sparringspartner undervejs. Men samtidig var det for mig fra starten afgørende, at det blev mig, der tegnede processen og stod i spidsen. Det skaber en troværdighed, at man som øverste ledelse ikke skubber konsulenter foran sig som et skjold, men i stedet selv kommunikerer og går forrest i så gennemgribende et forløb,” siger han.

7 gode råd til kulturforandringer

- Topledelsen skal være enig, committed og selv gå forrest i forandringen
- Medarbejderne skal kunne se meningen og behovet for forandringen, også på det individuelle plan: What’s in it for me?
- Medarbejderne skal ansvarliggøres og spille en aktiv og bærende rolle i processen. Vær derfor indstillet på at afgive kontrol og uddelegere ansvar
- Udpeg kernemedarbejdere som ambassadører, der kan hjælpe med at skabe opbakning i hele organisationen
- Synliggør hurtigt og løbende resultaterne og fremskridtene i forandringsprocessen og den nye kultur
- Man kan ikke altid omvende alle medarbejdere. Brug energien på de 90%, du kan omvende, i stedet for at fokusere på de 10%, du ikke kan
- Vær indstillet på, at forandringer tager tid og ressourcer, hvis de skal være blivende og give varige resultater

Empowerment gennem kulturambassadører

Vigtigt for Tore Harritshøj og den øvrige ledelsesgruppe var derudover også at få involveret medarbejderne så tæt som muligt i kulturprojektet. Man besluttede at udpege en række kulturambassadører blandt medarbejdere og ledere, der herefter skulle være de drivende kræfter i både at definere, hvilke konkrete projekter forandringsprocessen skulle indeholde og også have ansvar for at få dem gennemført.

”Medarbejderne er hjertede i organisationen og kulturen. Skal kulturen ændre sig, skal det være dem, der fører os derhen. Vi vidste derfor, at det var helt afgørende at have medarbejderne med på rejsen så tidligt som muligt, men var også klar over, at vi ikke kunne få alle til at tage ejerskab med det samme. Derfor startede vi med at samle en mindre gruppe af medarbejdere. De, der på godt og ondt er kulturbærere i organisationen, og som folk lytter til. Kunne vi få dem til at tage ejerskab og agere frontløbere, kunne vi med større succes få resten med hurtigere. Det lykkedes, og det har uden tvivl også været en afgørende faktor i processen.”

Sammen med topledelsen definerede de 15 nye kulturambassadører indholdet i de kulturtemaer, som skulle kendetegne E.ON Danmarks nye DNA, og som kulturændringerne skulle koncentrere sig om. Blandt andet ville man have fokus på kunden, samarbejde, innovation, være moderne, professionel, åben, effektiv og dynamisk. Ambassadørerne fordelte sig under de forskellige temaer og blev derefter ansvarlige for at engagere resten af medarbejderne og involvere dem i konkrete projekter under hvert tema.

Synliggørelse af effekter og positive resultater

For at synliggøre, hvad den nye kultur skulle og ikke mindst ikke skulle indeholde, gennemførte man undervejs en såkaldt bonfire event. Her samledes hele organisationen, og alle medarbejdere fik mulighed for helt konkret at afbrænde de elementer fra den gamle kultur, som de ønskede at skille sig af med. Nogle kastede et sæt møderegler, som aldrig rigtig var blevet overholdt, på bålet. Andre en bunke papirer for at symbolisere et nyt og mere digitalt miljø. Andre et syntetisk tæppe for at vise, at man ville skille sig af med et dårligt indeklima og arbejdsmiljø.



For hurtigt også at synliggøre resultaterne af kulturprojektet definerede man en række quick-wins, som var projekter, hvor man hurtigt ville kunne se en effekt. Der blev blandt andet oprettet en åben intern blog for at øge informationsudvekslingen, som var et nyt mål. Man begyndte en gang om måneden af fejre alle succeserne i organisationen og indførte en clean desk politik som startskuddet til et digitalt arbejdsmiljø, moderne faciliteter og en i det hele taget mere professionel og effektiv organisation.

Og parallelt med forløbet besluttede man også at give organisationen mulighed for fysisk at starte på en frisk og derfor flytte til nye lokaler.

”Jeg var sikker på, at chancen for at få succes med kulturændringen kunne øges, hvis vi også ændrede den måde, vi i dagligdagen rent fysisk omgås hinanden. Vi fandt derfor et nyt domicil på Frederiksberg, hvor vi med hjælp fra Signal Arkitekter indrettede en helt ny arbejdsplads. Et sted, der på den bedst mulige måde kunne leve op til vores nye mål om styrket samarbejde, højere videntdeling, et godt kollegaskab og ikke mindst også ønsket om at være mere dynamiske, moderne og kundeorienterede,” siger Tore Harritshøj.

E.ON Danmark er i dag et mønstereksempel på den globale koncern

I dag 12 måneder senere er den nye strategi godt i gang med at blive realiseret gennem tre nye forretningsområder, og den ny kultur lever i hverdagen. Og resultatet er tydeligt manifesteret i E.ONs seneste Voice måling.

Her giver 81% af medarbejderne udtryk for at være optimalt motiverede, og omstillingsevne og tilfredshed er også i top. Et resultat, der har placeret E.ON Danmark 10% over resten af den globale koncern og branchegennemsnittet. Af samme grund bliver virksomhedens projekt i dag betragtet som mønstereksempel i resten af koncernen med i alt 75.000 medarbejdere for, hvordan man får kulturforandringer til at lykkes.

Kulturforandringer starter med topledelsen

”Det er svært at sammenfatte kort, hvilke præcise elementer der har fået denne proces til at lykkes. For der er mange. For det første havde vi en klar sense of urgency. Vi skulle forandre os, og det sikrede vi, at alle forstod. Vi vidste også, at vi var nødt til at skabe et stort medarbejderengagement, men samtidig at vi

ikke kunne vinde alle med det samme. Derfor startede vi med ambassadørerne, og det var meget afgørende. En sidste og for mig personlig afgørende faktor har været at opleve vigtigheden af at turde slippe kontrollen med processen. Jeg vidste, at medarbejderne var nødt til at blive ansvarliggjort, men det pressede mig også, for det var ikke sikkert, at de ville bevæge sig samme sted hen som jeg. Den kontrol-afgivelse har krævet noget mod, men også været utrolig afgørende. For medarbejderne viste sig ekstremt engagerede og ansvarsbevidste, da de fik medansvaret,” siger Tore Harritshøj, der suppleres af Summit Consulting.

”Forandringsprocesser er hårdt arbejde. Det kræver tid, commitment og vedholdenhed fra ledelsen, og så kræver det en høj grad empowerment af medarbejderne,” siger Steen Liebmann, tidligere Managing Partner i Summit Consulting, der har rådgivet E.ON i strategiprocesen og kulturforandringsprojektet. Han fortsætter; ”Det er alle sammen aspekter, som er lykkedes i denne proces, og derfor er den set med mine øjne blevet så succesfuld. Mange topledere undervurderer, hvor meget arbejde en kulturændring kræver af dem selv. Nogle trækker et konsulentfirma ind og håber, de kan klare processen, og andre glemmer, at de selv er de største kulturbærere og rollemodeller og derfor også selv må forandre sig, hvis de vil have resten af organisationen med. Det kræver mod, og det har ledelsen haft her,” slutter Steen Liebmann.

Hvis du vil vide mere om, hvordan Summit Consulting kan hjælpe din virksomhed, er du velkommen til at kontakte os på 70 20 33 20 eller læse mere på vores hjemmeside www.summitconsulting.dk.