

Post Danmark skaber ny energi med Appreciative Inquiry

UDFORDRING

Efter monolet for postudbringning blev brudt, henter Post Danmark i dag to tredjedele af deres omsætning i konkurrence med andre virksomheder. Produktledelse & Marketing er placeret centralt i Post Danmarks organisation og afdelingens primære arbejdsopgaver består i markedsovervågning, kundetilfredshedsanalyser, segmentanalyser, effektmåling, benchmarking, produktpositionering, dialogmarkedsføring, forbedring af kunderelationer samt udvikling af image og corporate brand.

Produktledelse & Marketing har på det seneste oplevet en del udfordringer, som har skabt usikkerhed og et faldende organisatorisk selv-værd, hvilket har betydet:

- Svingende tilfredshed
- Offerfølelse, hvilket har fjernet en del af energiniveauet og det selvstændige initiativ
- Stigende problemfokus frem for fokus på muligheder

For at skabe en positiv holdning og optimere de menneskelige ressourcer i afdelingen, har Post Danmark, Produktledelse & Marketing valgt at starte et organisationsudviklingsprojekt i samarbejde med Implement Q. Projektet tog afsæt i en AI-tilgang for at arbejde mod øget motivation og engagement. Desuden ønskede ledelsen af involvere hele afdelingen i strategien for 2009.

DIAGNOSE

Baggrunden for afdelingens udfordringer skal blandt andet findes i de store besparelsetiltag, som var blevet gennemført. "Man har ikke følt, at der var rimeligt. Det har skabt et vist mismod og usikkerhed", siger Søren Pihl, underdirektør i Post Danmark.

Nye og større krav fra omverdenen har fordret en offerrolle i afdelingen. Søren Pihl fortæller, at "der var en opfattelse af, at den ydre verden var imod os. De ydre betingelser gjorde, at der udvikledes indre logikker, som var hæmmende".

Samtidig med at de ydre krav blev opfattet som urimelige, blev de også opfattet som statiske og umulige at ændre. "Man magtede ikke at se muligheder, selvopfattelsen var, at man ikke kunne blive bedre", siger Søren Pihl.

LØSNING

"Det var et mentalt skift, der var behov for", siger Søren Pihl, og med denne bemærkning var der ikke langt til et valg om at arbejde med en AI (Appreciative Inquiry) tilgang.

"Vi kan ikke lave om på omverdens krav, men vi kan ændre opfattelsen af dem. Ved at vælge AI-tilgangen introducerede vi en anden logik. AI handler om, hvad man taler om og måden, hvorpå man taler om det på. Vi havde brug for et moment, som kunne have en positiv afsmitning. Derfor

valgte vi, at arbejde med AI tilgangen" siger Søren Pihl.

At samarbejdet med Implement har strakt sig over flere år skyldes, at Søren Pihl vil holde fast i momentet. "Med det nye projekt forsøger vi at holde momentet. Vi gør AI til en del af vores planlægningsproces, vi leder efter muligheder i planlægningsprocessen".

"At afdelingen selv tager ansvaret er også vigtigt for forankringen af projektet. "Løsningen skal ikke parkeres. Der skal skabes forståelse for det, og man skal selv bidrage til processen. Vi skal kunne selv, når konsulenten er væk, ellers nytter det jo ikke noget, og det er Implement Q god til."

*Søren Pihl, underdirektør,
Post Danmark*

Hvorfor samarbejdet med Implement Q blev valgt til at løse opgaven, står klart for Søren Pihl: "De drenge er vant til at arbejde med mennesker og egne grænser. De gør tingene simple og lette at forstå. De husker at holde fast i den kontekst, som det foregår i. Det skal jo ikke være hokus pokus. De er gode til at holde begge ben på jorden". Han pointerer desuden vigtigheden af, at afdelingen selv tager ansvar for problemet. Han mener, at det er konsulentens opgave at facilitere læring i organisationen. "Det er vigtigt, at vi selv lærer at arbejde med problemet.

Post Danmark skaber ny energi med Appreciative Inquiry

Læreren er en facilitator og eleven er den, der skal lære”.

RESULTAT

Søren Pihl er ikke i tvivl om at samarbejdet med Implement Q har båret frugt. ” Vi har haft en forbedring i medarbejdertilfredsheden i 2007. Vi har især set en udvikling hos analyseholdet og produktledelsesteamet. Her har vi oplevet forbedret samarbejdsevne, større initiativ og højere tempo. De er blevet bedre til at se, hvad de kan få ud af deres arbejdsområder”, siger han.

”Udover en objektiv målbar forbedring er der også sket en følelsesmæssig ændring. Stil, tone og stemning, kan ikke måles, men kan føles. Nu kigger man efter muligheder, man graver sig ikke ned i mørket, men har en positiv tilgang” siger Søren Pihl.

Søren Pihl lægger vægt på et meget vigtigt resultat: ”Offerrollen stort set er væk. Problemet er ikke længere diffust, nu dykker vi ned i konkrete problemstillinger. Det handler ikke om en generel offerrolle. På denne måde er der banet vej til en positiv tilgang til arbejdet” siger han.

Han pointerer, at offerrollens forsvinden har stor betydning for nyankomne medarbejdere. ”Når nye medarbejdere kommer ind i organisationen fokuseres der på de rigtige ting, ikke på begrænsninger”. Og når han bliver spurgt om mulige langtidseffekter af projektet, handler det ikke bare om fastholdelse af de gode medarbejdere, men han mener også, at bedre opgaveløsning og højere kvalitet er resultaterne af det langvarige samarbejde med Implement Q.

Yderligere information

Kontakt

Morten Dohrmann Hansen

+45 4138 0069, mdh@implement.dk

eller

Henrik Bachmann

+45 2338 0006, hb@implement.dk
