

VS på en persiennefabrik i USA – en historie om kulturforandring, strategisk udvikling og forbedret kundekontakt

Uddrag fra bogen: *The Power of Appreciative Inquiry – A Practical Guide to Positive Change* af Diana Whitney og Amanda Trosten-Bloom. Oversat og bearbejdet af Lise Isager, Harbohus

VS i 3 runder på 5 år

I 1997 indledte Hunter Douglas Window Fashions Division (herefter Hunter Douglas) et flerårigt VS-projekt. Projektet faldt i tre selvstændige dele eller 'VS-runder', den første drejede sig om kulturforandring. Den anden handlede om strategisk udvikling og det tredje og indtil videre sidste satte udviklingen af brugervenlige forretningsgange på dagsordenen. Den 3. VS-runde fandt sted i 2000.

Her følger en beskrivelse af hvordan VS blev en del af Hunter Douglas. Det er ikke en fuldstændig beskrivelse af alle 3 'VS-runder' som fandt sted. I stedet en beskrivelse af nogle af de centrale beslutninger og processer. .

Kulde

I begyndelsen af 1970'erne lå en mand og frøs i sin seng. Der var energikrise og termostaterne var skruet helt ned i alle boliger og kontorer over hele Amerika. Bilister krummede tæer over benzinpriserne og alle ville gerne vide hvordan de kunne spare på energien.

Det gjaldt også Wendell Colson – den unge mand i sengen. Han overvejede hvordan han kunne holde den varme luft indenfor vinduet og den kolde luft udenfor vinduet. Mens han spekulerede opdagede han at et af dobbeltgardinerne i hans soveværelse var blevet krøllet sammen på en måde at den kolde luften så luften var blevet fanget mellem folderne. Lidt som i en bikube. Han fik ideen til en ny opfindelse – en thermo-celle persienne.

Heftig udvidelse

I 1985 begyndte Hunter Douglas, der dengang var et mindre familieforetagende med en håndfuld ansatte, at producere Duette shades en unik thermo-celle persienne lavet af blødt stof.

Thermo-celle persiennen var en stor succes og i 1987 beskæftigede Hunter Douglas lidt over 100 mennesker. Men firmaet var stadig som en stor familie familiært: Alle kendte hinanden og på en eller anden måde blev tingene gjort. Uden at nogen vidste præcis hvordan og af hvem.

Efter endnu et år med heftig udvidelse ansatte Hunter Douglas et marketingsgeni. Organisationen blev nu ændret. Kraftigt. I slutningen af 1988 var Hunter Douglas blevet forvandlet til en strømlinet gazelle-virksomhed med enorm succes og endnu større salgstal. Virksomheden var nu kendetegnet ved sine sammensatte og udviklede strukturer, systemer og arbejdsgange. Til gengæld var følelsen af fællesskab og det stærke engagement blandt de ansatte på retur. De ansattes motivation dalede, initiativer blev ikke længere taget og det medførte en produktivitetnedgang. Folk talte om de gode gamle dage hvor der havde været tæt kontakt mellem ledelse og medarbejdere og mellem de forskellige afdelinger, som alle trak på den samme hammel. Nu dominerede de stigende salgstal, det manglende samarbejde og en række uklare målsætninger hverdagen.

Noget må der gøres

Ledelsen besluttede sig for at gøre noget. I foråret 1996 hyrede den en ekstern konsulent. Opgaven gik ud på at afdække 'hvad der var gået galt'. Hvad der havde forårsaget tabet af engagement og den følgende produktivitsnedgang.

Konsulenten gjorde imidlertid ikke fuldstændig det som hun var blevet bedt om. Hun indledte sit arbejde med at sætte en mindre tværfaglig og tvær-organisatorisk gruppe (kaldet hurtig-aktionsgruppen), til at lave værdsættende samtaler med hinanden og den øverste ledelse om højdepunkter i deres arbejdsliv på Hunter Douglas

Vakt til live

Den øverste leder, som var med i hurtig-aktionsgruppen oplevede de værdsættende samtaler således: '...Folk begyndte at engagere sig. Det var ligesom om de blev vakt til live. De talte om deres håb og visioner for fremtiden. Og de beskrev hvad de kunne bidrage med. De er kommet op af stolene (...) Jeg havde indtil da været en temmelig selvtilstrækkelig leder. De største beslutninger traf jeg alene. Men denne her hurtig-aktionsgruppe formåede at afdække nogle ressourcer og nogle muligheder som hverken jeg eller andre havde set før. Noget som ingen af os havde været i stand til at finde på egen hånd. Heller ikke undertegnede...'

Ledelsen kommer med på vognen

Processen var så overbevisende at konsulenten blev bedt om at komme igen. Det endte med at hurtig-aktionsgruppen besluttede sig for at droppe 'fejlfindingen'. I stedet for at afsløre problemerne ville de finde frem til ressourcerne: det som oprindeligt havde ført til Hunter Douglas' succes. Den øverste ledelse havde dog lidt svært ved at forstå hvorfor hurtig-aktionsgruppen var så opsatte på at forlade den problemorienterede linie... og de besluttede sig for at blive klogere på VS: hvad var det dog for noget? Konsulenten holdt et par timers oplæg for dem om de grundlæggende ideer i VS. Derefter blev de havde de værdsættende samtaler med hinanden. Derefter blev de sendt ned i produktionen.

Da de vendte tilbage var flere synligt berørte af de værdsættende samtaler som de havde haft. Marketingsdirektøren især: det var 11 år siden han sidst havde sat sin fod i en af produktionsafdelingerne. Han var rystet i sin voldgrav over de samtaler han havde haft. Og han var blevet nysgerrig: 'folkene fortalte om ting som jeg slet ikke vidste noget om og som skal have mere opmærksomhed'.

Samtlige ansatte

Ledelsen blev enige om at skifte spor. VS skulle være måden de udviklede Hunter Douglas-organisationen på. Og det blev besluttet at involvere samtlige ansatte i processen. Formålet blev fastsat til

- At skabe en fælles vision der engagerer og begejstrer hele organisationen og andelshavere
- At få kreativiteten og fællesskabsfølelsen blandt medarbejderne til at genopstå
- At forøge ledelsens kompetence og konkurrencedygtighed
- At mindske afstanden mellem ledelse og medarbejdere og mellem de forskellige afdelinger og ansvarsområder

Der blev besluttet at nedsæt en lang række mindre arbejdsgrupper på tværs af hierarki og faglige grænser.

Stormøder

For at få folk til at melde sig til arbejdsgrupperne blev der holdt en række stormøder for mellem 75 til 150 personer. På stormøderne blev formålet, målsætningerne og de forskellige VS-processer skitseret. Møderne blev alle indledt med en videooptagelse af den øverste direktør der introducerede VS i løbet af 6 sætninger. Derefter fulgte en anden videooptagelse der viste udpluk af ledergruppens værdsættende interviews i produktionen. .

Skepsis

Under stormøderne meldte folk sig så til de forskellige arbejdsgrupper. 300 ud af 850 mennesker ville gerne give en hånd med. En ansat der meldte sig beskrev sin holdning til VS som: 'jeg er skeptisk, men på den anden side er jeg villig til at prøve ideen af'.

Efter det sidste stormøde blev afholdt 6 måneder efter VS-konsulentens første besøg hos Hunter Douglas. Derefter var organisationen klar til at begynde udforskningen af sine bedste erfaringer og største håb og drømme.

Valg af fokusområde

Ud af de 300 frivillige der havde meldt sig i løbet af stormøderne blev 100 nu valgt ud. De blev sendt på et 3-dages internat, hvor de blev bedt om at finde frem til fokusområder for de værdsættende samtaler. Samtaler som skulle samle erfaringer og drømme ind fra alle medarbejdere og ledere, samt vigtige samarbejdspartnere og andelshavere. Fortællingerne fra de værdsættende samtaler skulle levere råstof til en vision for 'år 2000'.

Fokusområderne blev valgt ud fra spørgsmålet: 'hvad er de 3-5 områder hos Hunter Douglas som rummer det største udviklingspotentiale – og som kan gøre os til den mest effektive, energi-givende og sjoveste virksomhed?' Følgende fokusområder blev valgt: Mennesker, uddannelse, arbejdsliv, etik, anerkendelse og kommunikation.

På internatets tredje dag blev de 100 deltager delt i to hold. Det ene blev udnævnt til at være 'den syvende generation'. De fik til opgave at interviewe samtlige 800 medarbejdere og ledere i organisationen. Det andet hold blev givet navnet 'outsider-gruppen'. De blev bedt om at interviewe de eksterne samarbejdspartnere og andelshavere.

Problemer

Der opstod hurtigt problemer i 'outsider-gruppen'. De beslutninger som gruppen traf på deres møder blev senere ændret af personer fra personaleafdelingen og ledelsen. Også internt i gruppen blev der sået tvivl. Medlemmer der til daglig var ledere satte spørgsmålstegn en strategi som blev lagt. Og de lagde heller ikke skjul på deres utryghed ved at sende ikke-faglærte ud for at lave værdsættende samtaler med direktører for andre firmaer og toppolitikere. Det resulterede i at de ikke-faglærte følte ikke at de blev mødt med respekt. De følte at de blev holdt udenfor. Nu truede de samme faktorer med at stoppe det værdsættende initiativ: Flere truede med at melde sig ud af projektet. 'outsider-gruppen' var ved at gå i opløsning. Og den øverste ledelse begyndte at tvivle på om VS nu også var så god en idé. Kunne det lade sig gøre?

Det blev så besluttet at lave et 6 timer langt møde for 'outsider-gruppen'. . Mødet blev indledt med værdsættende samtale der udforskede højdepunkter i gruppens arbejde/gruppens styrker og kernekompetencer, samt håb og drømme for fremtidende kræfter. Derefter blev der lavet et design

for hvordan gruppen kunne organisere sit arbejde ligesom interview-processen blev planlagt. Outsider-gruppen kom tilbage på VS-sporet.

Denne første konflikt var den første i en række episoder der var ved at kvæle den positive energi som ellers var ved at få fat. I takt med at de værdsættende processer løb af stabelen blev flere og flere af de konflikter som havde præget livet på Hunter Douglas gennem de seneste bragt op til overfladen. Konflikten i outsider-gruppen lærte ledelsen at det var uhyre vigtigt at holde fast i den værdsættende tilgang også i konfliktsituationer.

Bølger af interviews

'Den syvende generation' – havde lagt en interviewstrategi der gik ud på at interviewe, rekruttere og træne andre – og dermed samle et hold på i alt 250 interviewere der kunne fuldføre godt 1000 interviews på mindre end 2 måneder.

Begynder at tro på det

Efter at have overstået deres stridigheder var outsider-gruppen igen kommet i omdrejninger: ikke-faglærte rejste sammen med faglærte og mellemledere. To og to interviewede de kunder, leverandører, politikere m.fl. over hele Amerika.

Mange interviewere vendte tilbage med historier der handlede om hvor meget Hunter Douglas gjorde for arbejdsmiljøet. En mand sagde: 'medarbejderne på det andet firma (hvor han havde interviewet nogle) kunne ikke tro deres egne øjne da de så at Hunter Douglas havde sendt en maskinoperatør ud for at lave værdsættende samtaler. De sagde at jeg måtte være ansat på den bedste virksomhed i verden og jeg begynder at tro at de har ret...'

Blod på tanden

De værdsættende samtaler gav interviewerne blod på tanden: de var meget begejstrede for den opdagelsesrejse i bedste erfaringer og største håb og drømme som de havde begivet sig ud på. Folk begyndte i det hele taget at blive ivrige efter at få historier fra de værdsættende samtaler. Men hvor skulle de gå hen? Det vidste sig at den udbredte mangel på kommunikation som så mange så længe havde beklaget sig over ikke skyldtes en eller anden 'medfødt' dårlig egenskab i organisationen. Det var et simpelthen et praktisk problem. Der var ikke nogle 'kommunikationskanaler' som den interne erfaringsudveksling og idéudvikling kunne følge. Den almindelige medarbejder havde ikke adgang til telefoner, e-mails, eller postkasser tilgængelige for andre end de øverste lag i organisationen.

Den undergruppe (nedsat ved et af de tidligere stormøder) der arbejdede med kommunikation begyndte at stille følgende spørgsmål: 'hvordan kan vi sprede de erfaringer som vi samler ind? Hvilke kommunikationskanaler kan vi grave i organisationen?'

En badge på blusen

En af de medarbejdere som deltog i en VS-arbejdsgruppe besvarede spørgsmålet med at stille et nyt: hvorfor er der ikke nogen der spørger mig om hvad vi laver?' Lidt efter var der en der sagde 'en knap ... vi kan gå rundt med en badge hvor der står: spørg mig om VS på Hunter Douglas'.

Plakater

På det første møde hvor deltagerne skulle finde frem til temaer ud af de indsamlede historier fra de mange værdsættende samtaler var der blevet hængt plakater op i kantinerne. På plakaterne stod der følgende spørgsmål

Den vigtigste ting som jeg har lært på VS-internatet...

Den bedste ting som jeg har lært ved at interviewe...

Den bedste ting som jeg har lært ved at blive interviewet

Det budskab om VS på Hunter Douglas som jeg gerne vil give videre til andre er...

Små kort blev delt ud hvorpå folk kunnen skrive kortfattede svar med tydelig skrift og gerne underskrevet. Svarkortene blev klistret op på store plancher som så cirkulerede rundt i de forskellige afdelinger. 1 uge i hver. Folk stimlede sammen om plancherne med svarkort. På nogle af dem var skrevet

Den vigtigste ting som jeg har lært på VS-internatet... var at min mening betyder noget

Den bedste ting som jeg har lært ved at interviewe... at vi har mange til fælles selvom det ofte er forskellene vi først lægger mærke til

Den bedste ting som jeg har lært ved at blive interviewet... at komme i tanke om de mennesker og hændelser der har gjort mig til den jeg er

Det budskab om VS på Hunter Douglas som jeg gerne vil give videre til andre er...at vi er de eneste der kan udfolde vores egne drømme

Nyhedsbrev og videoer

Kommunikations-gruppen lavede også et nyhedsbrev med fotografier og uddrag af værdsættende samtaler og andre aktiviteter. Ligesom de lavede en video med scener fra stormøderne, mm.

Videoen blev vist i frokostpauser og gav anledning til endnu flere spørgsmål fra dem som endnu ikke var involveret direkte i processen.

Nej, nej, nej

Efter hen ved 1000 værdsættende samtaler på kryds og tværs i og udenfor Hunter Douglas var det tid til at stoppe op og tænke lidt.

Konsulenten og hurtig-aktionsgruppen havde egentlig tænkt sig at fortsætte de værdsættende samtaler: 'vi havde tænkt os at de værdsættende samtaler skulle gøres til en del af de daglige arbejdsgange skulle begynde. Men vi var nødt til at ændre planer. Folk sagde det klart og tydeligt: Nej, nej, nej – ikke flere interviews! De havde været glade for processen, men nu var det nok'.

Fra frustration til inspiration

Der blev derfor uddelt et lille hæfte med forskellige ideer til hvordan den enkelte kunne være med til at integrere VS i hverdagen. Et af forslagene gik ud på at indlede hvert møde med at bruge 10 minutter på at drøfte et værdsættende spørgsmål, et andet gik ud på at tale om et værdsættende spørgsmål under frokostpausen, et tredje gik ud på at stille et værdsættende spørgsmål hver gang man alligevel havde kontakt til en kunde, leverandør eller lign.

Formning af fremtiden - design af fremtidens fabrik

Design-processen hos Hunter Douglas involverede et repræsentativt udsnit af de ansatte og de eksterne samarbejdspartnere. Dvs. de var ikke kun ledelsen der fandt frem til hvilke organisatoriske

ændringer der var nødvendige. En leder udtalte: 'vi (ledelsen, red.) fik hjælp til at se udover vores egen næsetip. Til at se det fra andre perspektiver end det ledelsesmæssige'.

Efter 1½ dag med aktiviteter hvor design-gruppen udforskede højdepunkter og forestillede sig deres foretrukne fremtid var det tid til at tage fat på at forme fremtiden. På at lave et bud på hvordan fabrikken kunne indrette hverdagen så den kunne leve op til deltagernes bedste erfaringer og største fremtidshåb. Deltagerne delt i mindre grupper. Hver gruppe skulle skitsere en udfordrende erklæring der gav svar på spørgsmålet: hvem er vi, når vi er bedst? Grupperne arbejdede koncentreret i nogle timer. Næste dag mødte de op og skrev skitserne færdige. Derefter fulgte en fælles fernisering hvor alle kunne gå rundt og læse de forskellige erklæringer og give værdsættende feed back. Så blev de sidste tilføjelser og ændringer indført og erklæringerne blev læst højt en for en.

Da det blev tid til at vælge hvilke elementer fra de mange udfordrende erklæringer som man skulle arbejde videre med ændrede stemningen sig markant. En gruppe med senior-ledere og andre overordnede trådte frem sammen med en gruppe eksterne samarbejdspartnere. De begyndte at stille en anderledes type spørgsmål. I stedet for at dreje sig om 'bedste erfaringer' og 'største håb' var de forretningsorienterede: 'hvad betyder det for vores kunder?' og 'hvad med vores produktudvikling?'.

I første omgang blev folk irriterede. Men de nye slags spørgsmål endte med at give anledning til en nærmest revolutionerende beslutningsgang: Det endte med at design-gruppen – som vel at mærke repræsenterede hele medarbejderstaben - r tog stilling til alle mulige spørgsmål. Også de mindre personlige og mere forretningsorienterede. Altså områder som kun et mindretal beskæftigede sig med til daglig. En deltager fortæller: i løbet af vores diskussioner blev det tydeligt at det jeg måske ikke vidste noget om var der en anden der var klog på. Samtidig kunne jeg udfordre vedkommende netop fordi jeg kunne stille en masse 'dumme' spørgsmål. .

Mangel på logik giver mening

Et af de mere interessante aspekter af design-processen hos Hunter Douglas var den måde hvorpå tilsyneladende ulogiske sætninger i de udfordrende erklæringer efter nogen tid begyndte at give mening i forskellige dele af organisationen. Et eksempel er denne sætning: 'kunderne er ivrige efter at handle med os fordi vi er lette at handle med'. I månederne efter det første seminar talte folk meget om denne sætning: 'vi er jo egentlig slet IKKE lette at handle med' blev der sagt. 'Vi vil måske gerne være det – men helt ærligt så må vores kunder væbne sig med ihærdighed og tålmodighed når de vil købe noget hos os'. Den 'ulogiske' sætning i erklæringen gav imidlertid anledning til spekulationer og overvejelser om hvordan man kunne blive lette at handle med – hvad der skulle til. Der gik et år. Og så havde man udviklet et informationssystem der muliggjorde en meget mere service-orienteret arbejdsgang ved kundekontakt og salg.

Kvalitetssikringsprogram

På det tidspunkt skete der det at virksomheden besluttede sig for at indføre et nyt kvalitetssikringsprogram. Et program der lagde an til at indkredse og udslette fejl og mangler. De ledende folk i VS-processerne tog sig til hovedet: 'hvad skulle vi dog stille op med et så problemorienteret værktøj? Nu gik det lige så godt vi havde fået VS arbejdet ind i organisationen... for at sige det lige ud så blev vi irriterede. Men topledelsen ville have det kvalitetssikringsprogram. De havde købt det. Efter mange ugers tvivl og diskussioner havde vi i hurtig-aktionsgruppen lagt følgende strategi: vi anbefalede at man anvendte de dele af kvalitetssikringsprogrammet som kunne forenes med VS. Heldigvis sagde de (topledelsen, red)

OK. Hurtig-aktionsgruppens arbejde resulterede i et nyt kvalitetssikringsprogram kaldet 'Fokus på fortræfflighed'. Programmet samlede de bedste resultater af de seneste tre års arbejde med VS i virksomheden, hvor der især var blevet sat fokus på en kundeorienteret og kundevenlig organisation.

Fornyelse

Fornyelses-processen eller den proces hvor VS glider ind i hverdagen begyndte allerede på det første seminar: efter formuleringen af de udfordrende erklæringer blev der sat en mikrofon i midten af salen. Der blev stillet et simpelt spørgsmål: 'hvem vil gerne være med til at gøre hvad for at føre de udfordrende erklæringer ud i livet?' Mikrofonen var nu åben for alle: Enhver med en god idé til et initiativ kunne gå op til mikrofonen og fortælle den til de 99 andre deltagere. 35 mennesker kom med ideer. Herefter blev de ideer der overlappede hinanden slået sammen og deltagerne stemte derefter mellem de resterende for at udvælge 14 initiativer. De personer der havde foreslået disse blev bedt om at indkalde til videre diskussion. Alle de andre blev bedt om at gå ind i en af de 14 diskussionsgrupper og give deres besyv med: hvad var der brug for at gøre, hvornår og hvordan. Ingen deltagere blev udpeget, presset eller tvunget ind i en bestemt gruppe. Efter 1 time var alle 14 grupper på nær 1 blevet enige om at forsætte deres arbejde efter seminaret. Nogle havde endda fastsat deres næste mødedato.

Hjælp

En uge efter det første seminar stod det klart for hurtig-aktionsgruppen at nogle af arbejdsgrupperne havde brug for hjælp. Den gode nyhed var at grupperne bestod af folk der gerne ville gøre noget. Den dårlige nyhed var at der kun var ganske få grupper der havde et medlem der var trænet i procesledelse. Derfor blev det bestemt at HR-afdelingen ville sørge for at træne en person fra hver gruppe i at lede processen.

Stilstand

En måned efter seminaret virkede det imidlertid som om det hele var ved at løbe ud i sandet. Det virkede som om grupperne var gået i stå. Stilheden stod på i et par måneder. Folk begyndte at spørge: hvad sker der med alt det vi besluttede på seminaret?'. Den oprindelige aktionsgruppe blev nervøse og det endte med at hver af de resterende 13 aktionsgrupper fra seminaret fik tilkøbt en 'supporter' fra den hurtig-aktionsgruppen. Det viste sig at udgangspunktet for de fleste af grupperne havde været præget af forvirring – det havde været svært at vælge en procesleder, formulere målsætninger, osv.

Aktiviteter tager til

Men efter 10 måneder - en eller anden form for inkubationstid – blev forvirringen afløst af klarhed og handlingslammelsen af handlekraft. Og der blev gennemført en lang række forskellige aktiviteter, blandt andre

Anerkendelse: En anerkendelsesmiddag hvor folk der havde gjort en særlig indsats i aktionsgrupperne blev inviteret.

Sjov på arbejdspladsen: Månedlige aktiviteter for alle medarbejdere med temaer som: 'farv dit slips', og 'fortidsminder' (hvor alle tog barndomsbilleder med af dem selv).

Mentorer/sidemandsoplæring: To programmer blev iværksat, det ene henvendte sig til folk med interesse for særlige kundskaber indenfor deres nuværende arbejdsområde som andre medarbejdere

besad. Det andet henvendte sig til folk der ønskede at uddanne sig udenfor deres arbejdsområde.

Oplysning om VS: En månedlig 'fiesta' hvor de grundlæggende VS-principper blev præsenteret. Fiesta'en henvendte sig især til folk der pga. sproglige barrierer havde svært ved at forstå hvad det hele drejede sig om. .

Frivilligt overarbejde og fleksibel arbejdstid: 8 måneder efter det første seminar var det tvungne overarbejde forbi, fordi der var blevet åbnet op for eksperimenter med fleksibel arbejdstid og jobdeling.

Hunter Douglas Universitet: Et 'universitet' med relevant materiale til professionel og personlig kompetenceudvikling. 2 år efter det første seminar bestod universitet af et computer-laboratorium, et bibliotek, et karrierecenter, konferencerum til 150 mennesker med AV-udstyr, osv.

Karriereveje: 2 år efter det første seminar var der blevet ansat en person til at varetage 'personlig karrierevejledning', skriveværksteder og anden karriere-relateret træning. 2½ år efter det første seminar var der en 'karrierekiosk' i form af en PC med relevant karriererådgivningsmateriale i hver afdeling på virksomheden.

Et strategi-seminar: 1 år efter det første seminar blev der afholdt et nyt seminar med det formål at formulere en strategisk vision der kunne skabe klarhed over 'hvor Hunter Douglas var på vej hen' og hvilke ressourcer der skulle afsættes til at nå derhen.

Forandringer opstår

Arbejdsgruppernes succes var overbevisende. De mest i øjenfaldende forandringer indtraf dog som følge af en af de mest basale VS processer, nemlig de værdsættende samtaler/interviews. Germaine Pier, en skifteholdsarbejder der havde interviewet de flygtninge der var ansat på virksomheden, fortalte: 'det der overraskede og overvældede mig var deres heltemod. De havde forladt deres arbejde, deres hjem, deres familier. De havde levet i og var flygtet fra flygtningelejre. De rejste til dette land under umenneskelige forhold og hvad skete der da de endelig nåede frem? De måtte tage de mest elendige jobs under de værste tænkelige forhold fordi de ikke kunne tale engelsk. Det er bare ikke retfærdigt!'. Germaine Piper ringede til lederen af HR-afdelingen og tilbød at undervise flygtningene i engelsk. I løbet af nogle måneder koordinerede hun kurser hvor det lokale sprogcenter afholdt timer på arbejdspladsen. Ironisk nok havde HR-afdelingen igennem flere år forsøgt at få sprogundervisning sat i gang, men uden held. Med bølgeskulp fra Germaines interview lykkedes det pludseligt!

Venlighed, varme og åbenhed

9 måneder efter det første seminar stillede hurtig-aktionsgruppen følgende spørgsmål: 'hvad er de vigtigste og mest positive forandringer som I har været vidne efter VS-seminaret?' Alle medarbejdere blev spurgt. Interessant nok pegede svarene i samme retning. De fleste mente at Hunter Douglas var blevet et rarere, venligere og mere åbent sted at være.

Ledelsens landvindinger

Da ledelsen blev stillet det samme spørgsmål: 'hvilke forandringer ser I? 2 år efter det første seminar pegede de på følgende:

Forbedret produktivitet: Produktion og produktivitet er blevet forbedret, særligt i de afdelinger som virkelig har taget VS til sig. Forslag til forbedringer i produktionsgangene stillet af medarbejderne er steget med over 100%. Det har haft indvirkning på både kvalitet og kundeservice. Fald i personaleudskiftning

Lavere personaleudskiftning: Personaleudskiftningen er den laveste i 6 år på trods af manglen på arbejdskraft i lokalområdet (dvs. stor efterspørgsel på arbejdskraft).

Produktudvikling: Da han interviewede en kollega fra et andet firma opdagede en printer-operatør at der var kommet en printer på markedet der kunne 'folde dobbelt'. Operatøren endte med at udvikle en prototype til en lignende model og sparede dermed firmaet for 220.000 dollars.

Besparelser: Takket være kvalitetsprogrammet 'fokus på fortræffelighed' hvis målsætning består i at forbedre produktivitet og kvalitet har vi i løbet af knap et år sparet 3 millioner dollars.

Forbedret kundekontakt: Relationerne mellem de forskellige afdelinger er blevet langt bedre gennem de seneste to år. De tværgående samarbejder, har bl.a. resulteret i en mere strømlinet kundekontakt. Der er blevet skabt forbindelse mellem vores kvalitetskontrol og vores kundeservice ved hjælp af de redskaber som vi lærte på seminaret. Chefen for HR-afdelingen fortalte: måske er den mest sigende forandring i vores afdeling den at folk viser en stigende interesse og engagement i personlig og professionel udvikling. Både på jobbet og i deres fritid. Og størstedelen af deltagerne på vores programmer (uddannelsesstilbud) er nu ikke-faglærte ansatte. Det er noget nyt'.

Aktionsgruppen opløses

Efter to års intensivt arbejde besluttede hurtig-aktionsgruppen at opløse sig selv. På det afsluttende møde reflekterede de over nogle af utallige måder som VS var blevet brugt på, den øverste direktør som hele tiden havde været en del af gruppen sagde: 'VS-forandringen har omdannet den måde vi laver forretning på ved at hæve standarden – kvaliteten på vores produkter og serviceydelser - har utvivlsomt været mere holdbare og bæredygtige takket været VS'.

VS i hverdagen

I dag er der ikke længere en hurtig-aktionsgruppe som kan koordinere og vejlede VS-initiativer og aktiviteter på Hunter Douglas. Der eksisterer en række 'kommunikations-grupper' som indsamler historier om Hunter Douglas fra begyndelsen til i dag. De følger op på de historier der kom op til overfladen gennem den store runde med værdsættende samtaler/interviews som fandt sted både i og udenfor Hunter Douglas som et led i den første VS-runde. Grupperne videofilmer folk der fortæller historier og bruger optagelserne i forbindelse med