

På vej mod Tryg Vesta Gruppen – kultur og kommunikation som forandringsagenter

af Stine Bosse



Stine Bosse
stine.bosse@tryg.dk

Udfordringen var stor, da Tryg Vesta Gruppen blev en realitet i juni 2002: Hvordan fik vi slået en fælles identitet fast? Gruppens selskaber – Tryg (Danmark), Vesta (Norge), Nordea Vahinkovakuutus (Finland), Tryg Polska (Polen) og Nordea Kindlustus (Estland) – havde allerede gennem flere år og inden dannelsen af Tryg Vesta Gruppen haft et tæt samarbejde. Men da Tryg i Danmark smba i juni 2002 købte Nordeas skadeforsikringsaktiviteter og dermed i realiteten de fem selskaber, var det startskuddet til, at selskaberne som en samlet gruppe kunne træde i karakter som en selvstændig og vigtig spiller i Norden.

Arbejdet med at slå gruppens identitet fast tog for alvor fart i starten af 2003. Især da vi begyndte at skabe forandringer via vores interne kommunikation og via de kulturer, der allerede eksisterede i gruppens selskaber.

Man skal forholde sig til retning og hastighed

Kunder, medarbejdere og aktionærer stiller stadig større krav til produkter og service – forandringstempoet i virksomhederne har aldrig været højere end nu. Selvom forandringerne er blevet en naturlig del af vores hverdag, er det stadig en kunst at bevare medarbejdertilfredsheden, mens vi forandrer os. Kan man ikke det, vil resultatet hurtigt kunne læses på bundlinjen, for medarbejdertilfredshed og kundetilfredshed går hånd i hånd.

At leve af og med forandringer stiller krav til vores måde at lede på. Min erfaring med god ledelse, når man skal flytte en virksomhed

fra situation A til situation B, siger mig, at man altid skal begynde med at stille sig selv spørgsmålet om, hvor virksomheden er i dag, og hvad der ikke længere fungerer optimalt. Og dernæst, hvilke forandringer der kan løse problemet. Endelig, hvorfor det er en god idé at vælge netop den valgte løsning. Svarene er man i ledelsen nødt til indledningsvis at have forholdt sig til i så mange detaljer som muligt. For først når man selv har bearbejdet forandringen, er man i stand til at kunne udvise den fornødne grad af indlevelse, som medarbejderne ikke bare har brug for, men også krav på, i omstillingsprocessen.

Stine Bosse er Koncernchef i Tryg Vesta Gruppen.

Vis respekt og vær ærlig

Som leder skal man sige tingene, som de er – uanset, hvor ubehagelig beslutningen måtte være. Man skal gå forrest og have respekt for medarbejdernes synspunkter og give sig tid til at få forklaret de sammenhænge og forventninger, der ligger til grund for ændringerne. Når man har besluttet en forandring, ser man den oftest gerne implementeret hurtigt. Her er det efter min mening dog vigtigt at slå fast, at forandringsprocesser aldrig bør ske hurtigere, end organisationen kan følge med: Mennesker har brug for tid til at kunne gøre op med gamle billeder og til at lagre nye.

Tidligere kom forandringer oftest som en overraskelse for medarbejderne. Det gør de ikke længere, for medarbejderne kan sagtens se, hvis der er behov for ændringer – og efterspørger dem oven i købet ofte, hvis man lytter til dem.

Involvér medarbejderne

Min vurdering er, at den bedste måde at arbejde med forandringer på er at lade organisationen udfylde rammerne efter, at direktionen har truffet selve beslutningen om retning og hastighed for forandringen. På den måde sikrer man dels, at direktionen tager ansvar for at understikke kursen, dels at al viden om, hvordan forandringen kan realiseres i praksis, planlægges og tilrettelægges af dem, der har den største viden på området. Direktionen skal dog altid være bevidst om, at den – og kun den – har ansvaret for forandringens succes og samtidig også den løbende opfølgning på, at udviklingen sker i det planlagte tempo. Kompetencen til at finde den rigtige vej delegeres til organisationen.

Et eksempel fra Tryg på den arbejdsform var, da vi stod overfor at skulle halvere antallet af vores lokale kontorer – i Tryg kaldet service centre – rundt om i landet. Det var uden tvivl en ubehagelig beslutning, som ville få store konsekvenser for mange medarbejdere, der bl.a. ville få længere til arbejde. Vi valgte

at sige det, som det var; at antallet af service centre skulle halveres, og at direktionen ville fremlægge forslag til, hvordan et ”nyt” Danmarkskort for Trygs lokale repræsentation *kunne* se ud om to år. Målet var tegnet – der blev givet en forklaring på, hvorfor det var nødvendigt med ændringen, og der blev givet en tidshorisont på to år til, at løsningen skulle være implementeret.

Samtidig blev der udpeget en projektgruppe i hver af Trygs syv regioner, som skulle arbejde videre med at få tegnet det bedste regionale landkort samt opstille konkrete tidsplaner for en realistisk implementering. Det blev udtrykkelig sagt, at det var et forslag – og efter en grundig lokal bearbejdning af forslagene returnerede projektgrupperne et revideret Danmarkskort, der så anderledes ud end det oprindelige forslag. Der var nu taget højde for de specielle lokale forhold. Indstillingerne blev godkendt, og der var på den måde – gennem lokal involvering – skabt fuldt ejerskab til implementeringen.

Forandringsledelse via historiefortælling

Kultur er ofte forbundet med at være forhindrende for forandring. I Tryg Vesta Gruppen ser vi det nærmere som befordrende. Nogle mener, at kultur vanskeligt lader sig forandre, og ofrer derfor heller ikke emnet større opmærksomhed i forandringsprocesser. Vi er af den modsatte opfattelse, nemlig at det at arbejde bevidst med kultur er en forudsætning for en succesfuld implementering af forandringer.

Måden, mennesker handler på, bunder i det værdisæt og den kultur, de er en del af. Derfor skal ledelsen altid sammentænke forandring med kultur og bevidst forsøge at ændre medarbejdernes organisationsmæssige selvforståelse. Medarbejdernes øjne skal åbnes for nye sider af virkeligheden, som igen påkalder sig behov for ny adfærd. For at komme hele vejen rundt i argumentationen bør forandringer al-

tid kommunikeres ud fra målsætningen om at skabe tre vindere: medarbejderne, virksomheden og kunderne.

I kommunikationen af en forandring er billedskabelsen helt essentiel og forenkling en nødvendighed. Man skal kunne forklare en kompleks sammenhæng på en forenklet måde. Samtidig kan historien udstikke rammerne for, hvad der skal gøres henholdsvis mere og mindre af – det giver medarbejderne et udgangspunkt for selv at prioritere handlinger og opgaver.

Historievalg

Når man vælger historie, er det bedst, hvis den bygger på fælles oplevelser, for det gør den i høj grad nærværende og bidrager til at skabe et naturligt engagement. Samtidig skal man nøje overveje, hvordan medarbejderne vil oversætte historien – og dermed, hvilket nyt virkelighedsbillede de skaber. Desuden skal historien have et konkret indhold, være ægte og relevant – ellers kan medarbejderne ikke spejle sig i den.




Mens historier skaber nærvær og engagement, understøtter brug af tal, tabeller, budgetter og lignende troværdigheden. Samtidig bidrager tal med en formidabel evne til opfølgning og er en forudsætning for at kunne styre over tid og i afstand. Derfor er det vigtigt, at historien bindes sammen af både tal og bogstaver.

Strategiudvikling – case: Tryg og Vesta bliver til Tryg Vesta Gruppen

Det var et forholdsvis nyt fokus, der blev anlagt, da Tryg Vesta Gruppen blev dannet i juni 2002, og vi efterfølgende i januar 2003 dannede en ny direktion. Hidtil havde der været et begrænset fokus på tiltag rettet mod at hente synergigevinster, men i den nye direktion satte vi som erklæret mål at gå fra en samling af selskaber til én gruppe: Nu skulle der høstes synergieffekter og stordriftsfordele, hvor det var muligt, for på den måde at forbedre bundlinjen.

Når jeg i det følgende vil forklare, hvad vi indtil nu har gjort for at realisere målet, og hvordan vi bevidst har arbejdet med kulturen, vil jeg lægge ud med at fortælle, at Tryg og Vesta er de største selskaber i gruppen – Tryg har en markedsandel i Danmark på 22 procent, mens Vesta i Norge har en markedsandel på 20 procent.

Derfor var det naturligt, at første skridt i processen var dannelsen af en ny direktion på tværs af netop de to selskaber, herunder at definere en række gruppestabe i tilknytning til den nye tværgående direktion. I praksis fik gruppestabene instruktionsbeføjelser i forhold til stabene i de øvrige selskaber, så man så hurtigt som muligt kunne gå i gang med at harmonisere rapporter, styring og opfølgning. Samtidig blev der dannet en fælles it-organisation, da det er på det område, vi

Mio.DKK	 Tryg Danmark	 Vesta Norge	 Tryg Øvrige	TBi (DK+UK)	Tryg Vesta Gruppen Total
	2002	2002	2002	2002	2002
Bruttopræmier	7.414	7.111	558	1.930	17.002
Medarbejdere	2.317	1.470	476	110	4.373
Kunder (i tusinde)					
Privat	1.100	600	300		2.000
Ehrverv	125	100	25		250
Markedsandel	22%	21%			

hurtigt forventer at høste gevinster.

Sideløbende har vi sat tværgående projekter i gang inden for de områder, hvor vi yderligere kunne se oplagte synergimuligheder. Trygs alarmcentral var et af de første projekter, hvor vi overførte ekspertise fra et selskab til et andet, og allerede i år 2002 blev det muligt for Tryg at betjene Vestas kunder, når de fik en skade i udlandet. Fælles indkøb af reassurance og investeringer blev også gennemført meget hurtigt, så vi kunne udnytte stordriftsfordelene.

Formulering af mission og vision

Samtidig arbejdede vi med formuleringen af en mission og vision for hele gruppen. Vi er bevidst gået efter fælles klangbunde, for det er erfaringen, at ligheder er det naturlige udgangspunkt, mens forskellighederne er gode *drivere* for forandring.

Ud over at have en fælles historie og et nordisk særkende, bygger vores selskaber på de samme stærke kompetencer og værdier. Vi klæder hinanden, og når vi mærker efter i grundværdierne, er det de samme måder, vi ser kunder og kolleger på. Og ikke mindst på samme måde, vi ønsker at skabe værdi til vores ejer. Vi er alle dybest set tryghedsleverandører – det er vores fælles omdrejningspunkt. Derfor er det heller ikke overraskende, at mission og vision kom til at ligge tæt op af de missioner og visioner, der allerede er formuleret på de enkelte markeder, og som faktisk ligner hinanden.

Ser vi på de kompetencer, der ligger i selskaberne, er det også den samme faglige stolthed, man oplever. Vi har derfor et unikt udgangspunkt for at lære af hinanden, og det kan vi, når vi gør det i respekt for hinanden. I den forbindelse er det vigtigt, at den fremherskende holdning er åbenhed og vilje til at dele gode ideer med hinanden. I Tryg Vesta Gruppen udtrykker vi den adfærd, der ønskes fremmet, når vi taler videndeling, med ”what a good idea” i stedet for ”not invented here”.

Forandringsprocessen er en rejse, og på den rejse er det målet, at vi går fra at opfatte os selv som rene nationale virksomheder til at være en international virksomhed – med fortsat stærk markedsfokus på vores nationale kunder. Når man er et nationalt selskab, så tror man på, at for eksempel vi danskere gør en forskel. Nu skal vi flytte selvpfattelsen til, at vi også er del af en nordisk gruppe – og at det at være del af en nordisk gruppe gør en forskel. Vi går ikke væk fra opfattelsen af at være dansk, men vi får en mere rummelig selvpfattelse, hvor der også er plads til nordiske perspektiver.

En del af rejsen er at få forklaret Tryg Vesta Gruppens mission og vision.

Missionen udtrykker, hvorfor vi som virksomhed er her, og hvad det er, vi beskæftiger os med.

Mission:

Vi er til for at sikre en stabil, kvalitativ leverance af tryghed til privatpersoner og virksomheder.

I Tryg Vesta Gruppens mission bruger vi ordet *stabil* for at signalere, at vi skal have en langsigtet strategi, ikke noget med pludselig at ændre kurs. Kunderne skal kunne stole på os og have tillid. Et andet vigtigt ord er kvalitet, som handler om at gøre det ordentligt og i høj grad også handler om at bruge sin sunde fornuft til at træffe beslutninger og at turde bruge den kraft og det potentiale, der ligger i den samlede gruppe.

Visionen udtrykker, hvor vi er på vej hen og dermed målet og retningen for virksomhedens udvikling.

Vision:

Vi vil opleves som Nordens bedst indtjenende tryghedsleverandør på de markeder og inden for de forretningsområder, hvor vi vælger at være til stede.

Når visionen formuleres i forhold til ”opleves som”, så handler det dybest set om, at det er

gruppens to millioner privatkunder og 250.000 erhvervskunder, der skal opleve os. Kunderne skal ikke kun vælge os første gang, de skal forny deres forsikringer hos netop os år efter år. De skal med andre ord genvælge os hvert år – det samme gælder i øvrigt medarbejdere og investorer.

Vi vil være – og er godt på vej til at blive – bedst indtjenende. Samtidig er det en af betingelserne for, at det er os, der vælger, hvilke markeder og forretningsområder vi vil være til stede på. Med ”vi vil opleves som tryghedsleverandør” mener vi, at vi sælger en tryghedsleverance, som består af forsikring, rådgivning og tillægsydelser, og som har til formål at forebygge og genoprette kundens tryghed i tilfælde af ustabilitet.

Arbejde med strategikort

En strategi skal som bekendt sikre, at man kommer fra mission til vision. For at formulere strategien må man foretage nogle konkrete til- og fravalg – og have en stor portion tro på, hvad der virker. Verden er så kompleks, at det er umuligt at vide alt. Derfor skal man have det godt med sin tro og turde stole på sin intuition, men dog altid underbygge med fakta.

I Tryg Vesta Gruppen har vi brugt Kaplan og Nortons strategikort-model som redskab til at få synliggjort gruppens nye strategi i en årsags- og virkningssammenhæng, der samtidig forbinder det ønskede resultat med drivkraften bag de pågældende resultater. Dette arbejde bliver gjort inden for de fire perspektiver, vi kender fra balanced scorecard – *Økonomi, Kunde, Proces og Læring og vækst*.

Man starter typisk med at definere det økonomiske mål, for eksempel en combined ratio på maks. 95. Når det økonomiske mål ligger fast, skal man forholde sig til, hvilken kunde-strategi der skal være med til at realisere målet. Hvad er det for kunder, vi vil have flere af? Hvilke relationer skal vi have til dem, og hvilke produkter/ydelser skal vi tilbyde? Dernæst skal man beslutte, hvilke virkemidler der

skal bruges til at opfylde kunde-strategien og de økonomiske mål. Lærings- og vækstperspektivet definerer de kernekompetencer og færdigheder samt teknologier, der skal til for at støtte strategien.

En af fordelene ved at arbejde med et strategikort er, at det giver et fælles sprog og en fælles historie om, hvordan vi skal lykkes med vores vision. Jo bedre vi er i stand til at forklare strategien, jo større er sandsynligheden for, at den implementeres med succes. Nøglen til at få ført en strategi ud i livet er netop at få medarbejderne til at forstå, hvordan deres job er kædet sammen med virksomhedens overordnede mål og gøre dem i stand til selv at prioritere en lang række handlinger uden brug af en leder til at fortælle hvad, hvornår og hvordan.

Tryg Vesta Gruppens strategikort er efterfølgende nedarvet til de enkelte enheder i gruppen, som hver især har spejlet deres egne strategier op i mod den fælles. Kun gode argumenter kan i den sammenhæng gøre, at en enhed ikke skal nedarve en eller flere af Tryg Vesta Gruppens fokusområder. I andre tilfælde har det omvendt været relevant at tilføje fokusområder, hvis det er vurderet, at der er en særlig udfordring på et enkelt marked. Fokusområder, som omhandler politikker og kapitalforhold, nedarves ikke, da de alene er et anliggende for Tryg Vesta Gruppen.

Kommunikér en strategi – et eksempel

I Tryg har vi valgt at kommunikere strategien gennem et ”Tryghus”, som direktionen introducerede på stormøder med alle medarbejderne i 2002. Tryghuset er en forenklet udgave af det gældende strategikort og er bygget således, at mission og vision står skrevet i husets tagetage, i stueetagen står de fokusområder, som vi populært sagt skal ”have mere af” for at nå målene, og endelig definerer vi i husets fundament de fokusområder, vi har i forhold til medarbejderne og teknologien.



Rent praktisk har vi på stormøderne gennemgået Tryghuset ved at ”åbne vinduerne” ind til de forskellige fokusområder og forklaret, hvilke handlinger og hvilken adfærd der skulle til for, at vi kunne nå de ønskede resultater. På den måde blev sammenhængen mellem fokusområder og resultater klarere, og det er netop pointen her; at man højner forståelsen af budskaberne gevaldigt, hvis man flytter perspektivet fra teori til praksis, dvs. til rigtige cases. I Tryg bruger man for eksempel udtrykket ”vi ønsker mere af xx, fordi moderne kunder ønsker det” – suppleret med et eksempel på, hvad moderne kunder egentlig ønsker sig. På den måde bliver det tydeligt, hvad der reelt ligger i strategien. Tryghuset blev samtidig udleveret til alle medarbejdere i form af et ark til at hænge op, og der er løbende kommunikeret om tilstanden i Tryghuset ved hjælp af

blandt andet balanced scorecard.

Kommunikationsformen, som vi har gode erfaringer med i Tryg, forsøger vi nu at modellere, så den også kan bruges til at kommunikere Tryg Vesta Gruppens strategi til alle gruppens 4.200 medarbejdere. Foreløbig har jeg i praksis efter sommerferien på møder – først med alle lederne i Vesta og senere med alle medarbejdere i Tryg – fortalt historien om rejsen mod det nye Tryg Vesta Gruppen. Historien er bygget op omkring spørgsmål som ”hvem er vi?”, ”hvordan bliver vi nordiske?” og ”hvad betyder det for mig?”.

Forandringen bygges op omkring en rejse, hvor man forklarer, at både Vesta og Tryg har en lang, flot og traditionsrig historie, og hvor begge selskaber undervejs på hver deres rejse har samlet erfaringer og værdier sammen i forhold til, hvad der er rigtigt og forkert.

Fra national til nordisk

På møderne fortæller vi, hvordan forsikrings-tankegangen opstod i både Danmark og Norge som følge af Københavns Brand i 1728. De første selskaber, der blev etableret i Danmark, blev senere en del af det nuværende Tryg. I Norge har Vesta rødder helt tilbage til 1800-tallet. Begge selskaber har været en del af en nordisk koncern. Vesta var ejet af Skandia fra 1989 til frem til 2000, hvor selskabet blev købt af Tryg. Og Tryg var fra 1999 en del af Unibank, som i 2000 selv blev en del af Nordea. Begge selskaber har derfor erfaring i at arbejde i en nordisk sammenhæng, som er et vigtigt element i den forandringsproces, begge selskaber nu står midt i.

Når man tager dette udgangspunkt, er det slående, hvor meget selskaberne ligner hinanden, og hvor ens der ses på tingene – fx hvad der kendetegner god ledelse. Vi bygger på solidarisk adfærd, og vi er begge i bund og grund tryghedsleverandører.

Efter denne indledning har vi på medarbejdermøderne gennemgået den nye mission og vision, som forklarer, hvem vi er, og hvor vi er på vej hen.

Når vi skal besvare spørgsmålet ”hvorfor nordisk”, bruger vi billedet med, at udviklingen går i retning mod flere og flere internationale selskaber. I det spil kunne vi let risikere, at det ikke er os selv, der vælger partner. Når vi ser på det nordiske landkort, er der på få år etableret tre ægte nordiske skadeforsikringsselskaber med if... som det største, Tryg Vesta Gruppen som næststørst og derefter Codan/Trygg-Hansa. Det er vigtigt at slå fast, at det er noget andet at være nordisk end for eksempel mellemeuropæisk. Som nordisk selskab har vi noget at byde på i forhold til vores måde at tænke på kunder, medarbejdere og arbejdsplads. Og lige så vigtigt – også i vores holdning til, hvordan vi skal tjene penge på kort og langt sigt.

Det er en stor styrke, at vi har nogen at sammenligne os med. Vi kan åbne bøgerne for hinanden og udveksle erfaringer, hvilket er forudsætningen for, at vi rigtigt kan lære af hinanden med det fælles sigte at få en bedre samlet bundlinje. Vi får reelt meget innovation forærende, som vi ellers havde måttet investere i for eksempel ved at hente inspiration fra konsulentfirmaer, som kunne hjælpe med at definere ”bedste praksis”.

Rejsen er begyndt

Hvordan bliver vi så nordiske? Det bliver vi, når vi begynder at tale med hinanden og udveksle ideer. Jo mere vi samarbejder og lærer af hinanden, jo hurtigere bliver det lige så naturligt at anlægge en nordisk synsvinkel frem for blot en national.

Alle medarbejdere vil helt sikkert komme til at mærke, at vi bliver et nordisk selskab – nogle før end andre. Stabsfunktionerne vil for eksempel være de første, men flere følger efter, efterhånden som samarbejdet breder sig. Nyheder om gruppen kommunikerer vi via intranet til alle vores enheder, så samtlige medarbejdere får den samme forståelse for, hvor vi er på vej hen. Nyhederne er skrevet på engelsk, som er vores fremtidige koncernsprog. Derfor har vi allerede nu opfordret medarbejderne til at begynde at læse disse nyheder, da mængden af engelsksprogede informationer vil stige.

Konklusionen er, at man kan forankre et nyt værdisæt og nye normer ved at være meget bevidst om, hvor man kommer fra, og hvor man er på vej hen, og ved hjælp af åben og ærlig kommunikation om den nye virkelighed. At bearbejde kultur er en forudsætning for en succesfuld implementering af forandring og dermed også for forbedrede resultater. Kultur betyder noget for virksomhedens resultater, og derfor er det en rigtig god investering at bruge tid og kræfter på at arbejde bevidst med udvikling af kulturen.