

Case: Jyllands-Posten

Da Morgenavisen Jyllands-Postens annonceafdeling havde behov for at redefinere sig selv, var alle medarbejdere involverede. Med hjælp fra Jørgen Lægaard kom alle 90 stemmer til orde i processen, som har resulteret i en mere homogen afdeling med langt mere tilfredse kunder.



I dag ved Klaus Hagensen, at en effektiv strategiproces bevæger sig nedefra og op fra årene. Den erkendelse blev forstærket, da Morgenavisen Jyllands-Posten - i forlængelse af de elektroniske mediers fremmarch - fik behov for en omfattende udviklingsproces, som involverede alle afdelinger. I annonceafdelingen valgte Klaus at gennemføre processen decentralt. Det vil sige, at medarbejderne fik lov at arbejde med deres egne værdier og strategier i mindre grupper med Jørgen Lægaard som gruppecoach. Alle resultater fra grupperne blev dernæst en del af den samlede værdi- og strategiafklaring for annonceafdelingen

Medarbejderne ejer den nye strategi

- Det, der gjorde processen så effektiv, var, at alle fik mulighed for at forklare afdelingens værdier med deres egne ord. Vi sikrede os, at samtlige 90 medarbejdere hele tiden var med i udviklingen. Det resulterede i, at alle i dag har ejerskab over den nye strategi, hvilket konkret har givet udslag i en højere kundetilfredshed, forklarer Klaus Hagensen.

Morgenavisen Jyllands-Posten har som bekendt været ude i et stormvejr, som påvirkede alle medarbejdere. Men de mange begivenheder, der fulgte i kølvandet på episoden med Muhammed-tegningerne, blev også vigtige for værdiafklaringen i de enkelte afdelinger. I annonceafdelingen kom tanken om det frie ord til at spille en vigtig rolle.

Vi tror på det frie ord - også internt

- Vi har alle lært meget af Muhammed-krisen. Vi har blandt andet lært, hvor vigtigt det er at kunne udtrykke sig frit - både som avis og som medarbejder i vores annonceafdeling. Derfor var den decentrale strategiproces så essentiel for os. Vi tror på det frie ord, og det har vi taget konsekvensen af, siger Klaus Hagensen.

Jørgen Lægaard udfordrer vanetænkning

- Jørgen Lægaards rolle som styrmand i hele denne proces har været helt uvurderlig. Han udviser stor respekt for vores virksomheds historie og vores aktuelle situation, samtidig med at han provokerer og udfordrer os i vores vanetænkning. På den måde har han været garant for, at hele processen har været loyal overfor det, vi tror på som virksomhed, forklarer Klaus Hagensen.

Fortsat implementering

I Morgenavisen Jyllands-Postens annonceafdeling fortsætter udviklingen nu i ledergruppen. Hver fjerde måned sparrer lederne med Jørgen Lægaard om implementeringen af den nye strategi og de nye værdier. Rundt i afdelingen har hver enkelt annoncesælger udarbejdet sin egen strategiplan, som hjælper dem med at holde kursen i den daglige kontakt med kunderne.



Klaus Th. Høeg-Hagensen

Tidligere annoncedirektør på Jyllands-Posten og nu Adm. direktør for Stofa.