



De tre klimabolde er i spil: Klima, kunder og kroner. Allt hænger sammen og smitter af på hinanden, siger administrerende direktør for TDC Tele Danmark Call Center Europe, Vibeke Vesta, som indrømmer, at hun ikke selv — endnu — er så god til at jonglere.

Foto: Stine Larsen

Tænkehatten er den mentale flyttemand

Direktøren har en blå tænkehatter, og på skrivebordet ligger tre kulørte klimabolde. Men der er mening med galskaben. Kreativ ledelsesfilosofi giver nogle anderledes — og bedre — resultater og engagerer medarbejderne mere i virksomheden, hvilket smitter af på kunderne, mener Vibeke Vesta, der i fem måneder har været chef for 600 medarbejder i ind- og udland på TDC Tele Danmark Call Center Europe.

Af Thomas Breinstrup

Der er lidt Georg Gearløs over det. Direktøren har faktisk en tænkehatter (den er blå), og ved siden af ligger tre klimabolde.

Men faktisk har også sekretæren i forkontoret en tænkehatter (den er også blå), mens hendes kollega har en grøn. Og også her ligger klimabolde fremme på skrivebordet.

»En af udfordringerne er at have en organisation, hvor værdierne ikke står i skabene — i ringbind — men sidder i ryggraden,« forklarer Vibeke Vesta.

Hun er siden 1. februar administrerende direktør for TDC Tele Danmark Call Center Europe, hvor 600 medarbejdere fra fem lokationer i København, Malmø, Odense, Sønderborg og Hamburg passer andre firmaers telefoner og slår hjælper dem med at booke møder og sælge. Men også videokonferencer og såkaldt interactive voice response (stast 1 eller 2 for at deltage i konkurrencer) er blandt arbejdsområderne.

Missionen

Tænkehatterne og klimabolde — tre risfyldte jonglerbolde med et blått »K« malet på — er en del af missionen. Det viser sig, at alle medarbejdere har en tænkehatter — en ensfarvet kasket med skygge —, som findes i seks forskellige farver, som symboliserer forskellige måder at tænke på. Og begge dele er mentale flyttemænd for organisationen.

»Alle skal hele tiden være bevidste om, at de ikke går på arbejde for at svare telefonerne, men for at servicere kundernes kunder, som minimum på samme niveau som kundens egne ansatte ville kunne gøre det, men helst bedre. Det er helt ligegyldigt, hvem der er direktør, hvis vi ikke formår at handle som et hold. Derfor lancerede vi klimabolde med de tre K'er: Klima, kunder og kroner. De hænger nøje sammen og smitter af på hinanden,« siger Vibeke Vesta.

Hun indrømmer samtidig, at hun ikke er så god endnu til at jonglere med risbolde — »men jeg over mig!«

»Hvis man beder folk om at tænke kreativt, får man lidt det samme, som man kunne forvente. Hvis man i stedet giver folk en hat på hovedet og beder dem spille en rolle, tvinger man deres tanker i en anden retning, og det giver en helt anderledes åbenhed, hvor resultaterne bliver væsentligt andre — og bedre.«

Faktisk vil hun ikke afvise, at medarbejdere i huset går rundt med deres tænkehatter, som blev lanceret på et stort møde i marts.

Her blev alle cheferne iført sorte plasticposer med huller til arme og hoved og fik hver deres farve tænkehatter på. Økonomichefen fik den sorte; han afsiger dommen og fremhæver de faldgruber, han ser.

Vibeke Vestas egen blå tænkehatter er til den, der har overblik, opsummerer og ska-

ber kontrol over processen, mens Leks, den gule tænkehatter ejer finder det positive og konstruktive i en ide.

Kulørte mummitrolde

Bagefter skulle alle medarbejdere — iklædt samme plasticposer for ikke at få maling på tøjet — i gang med penslerne. Med hver deres tænkehatter (og altså rolle) skulle de nu samarbejde om at lave nogle store malerier for på den måde at vise, at det kan være godt at vende tingene på hovedet — og huske at træde tre skridt tilbage, når man skal se helheden i de opgaver, man arbejder med.

»Alle gik rundt og lignede nogle kulørte, lakerede mummitrolde,« griner Vibeke Vesta.

Det hjalp meget på at sælge ideen, at cheferne tog aktivt del i præsentationen.

»Jeg har et meget holistisk syn på at nå resultater. Jeg tror, at der skal balance i de to hjemmelvalde, og har man Leks — en positiv fritid og får input udefra, påvirker det ens arbejde og resultaterne positivt. Hvis man beder folk om at tænke kreativt, får man lidt det samme, som man kunne forvente. Hvis man i stedet giver folk en hat på hovedet og beder dem spille en rolle, tvinger man deres tanker i en anden retning, og det giver en helt anderledes åbenhed, hvor resultaterne bliver væsentligt andre — og bedre,« påpeger Vibeke Vesta.

Hun mener, at tænkehatterne og klimabolde bringer det hele ned i hørehøjde.

»Men jeg synes, at hareperspektivet er godt. Det gør det meget klart, hvor man vil hen, og alle kan deltage og bidrage. Selvfølgelig kender vi også alle de smarte management-ord — senest så jeg nogen omtale social kompetence, men det handler jo ganske enkelt om at kere sig om sin nabo, at lære at lytte samt at have respekt for og interessere sig for hinanden.

Det er vigtigt for et godt hold-samarbejde,« siger Vibeke Vesta og understreger dermed, at der er god mening med galskaben.

Det er ikke ren underholdning men en måde at få fremmet kendskabet til virksomhedens værdier og visioner.

Fra 25 lande

TDC Tele Danmark Call Center Europe blev til, da Tele Danmark Call Center og Call Center Europe i Sønderborg fra 1. januar officielt blev et selvstændigt aktieselskab i Tele Danmark-familien.

Ud over at få to virksomhedskulturer sammen skulle også en række andre kulturer finde hinanden. Medarbejderne — som har en god spredning i køn og alder — kommer nemlig fra flere end 25 lande, og flere end 10 procent af den samlede medarbejderstab har anden etnisk baggrund end dansk.

»Det giver en god social mangfoldighed og balance og en god håndtering af internationale kunder. Vor mission er jo at dække eksisterende og potentielle kunders behov inden for det, man kalder strategisk outsourcing. Kunderne lægger deres eksistensberettigelse hos os — ofte efter lange overvejelser — og det skal vi være utroligt bevidste om. Det er samtidig en udfordring for vore medarbejdere. De er ikke tilknyttet men flere, og disse virksomheder har vidt forskellige behov. Men det er det, der gør det sjovt at være her. Vor udfordring er at holde en internationalt orienteret organisation, som tænker på kundernes vegne og er forandringsparate. Der er ikke noget, der

hedder »vi plejer« her,« forklarer Vibeke Vesta.

En anderledes helhed

Hun, som er 41 år, har gennem mange år arbejdet med ledelse, kommunikation og salg i så forskellige virksomheder som A.P. Møller, Radisson SAS-hotellerne, Codan Forsikring, Tivoli og Orange Telefoni, hvor hun blandt andet var med til at etablere Mobilix i Danmark og Mobil- Nil i Ægypten.

»Jeg kobler den anderledes, kreative tænkning med den følelsesmæssige intelligens, som man jo ikke lærer i skolen, og derved får man et anderledes helhedsbillede. Kunden får udbytte af, hvad vi gør, og det giver en dynamisk virksomhed. Der skete da også noget tidligere, men nu er det helt anderledes. Vi lever at sælge produkter, som fremmer kommunikation på tværs af geografiske grænser — nu tager vi vor egen medicin,« siger Vibeke Vesta.

»Hvis man går i andres fodspor, så kommer man jo aldrig foran.«

Hun sender nu alle mellemlidende på intensiv ledertræning, for efter lanceringen af de kulørte mummitrolde med tænkehatter og klimabolde er der for alvor kommet gang i iderigdommen. Forslag til forbedringer — både på ens eget arbejdsområde og generelt — dukker hele tiden op, og callcenteret har nu oprettet en decideret personaleudviklingsafdeling, ligesom

tværororganisatoriske tænketanke (uden hatte!) vil komme til for at samle og udnytte den fælles viden.

En hård branche

»Når der først er gang i processen, håber jeg, at mange vil se udviklingsmulighederne. Nogen bliver tændt på at få flere opgaver, nogen på at få andre kunder, nogen på at få et nyt job. Som en del af TDC-familien er der masser af udviklingsmuligheder, og det er naturligvis en del af dagsordenen, at vi gerne vil holde på medarbejderne. Callcenter-branchen er hård. Normalt er man her som kunde-konsulent i under et år, men nu er vi faktisk oppe på omkring to år. I visse brancher er man forklæbet ved, at der hele tiden er en masse sociale aktiviteter for medarbejderne. Her er folk nok ikke for forvante, men når der så sker noget, binder man sig helt automatisk men ubevidst til at være med,« siger Vibeke Vesta.

Hun synes, at det har været »kanonjovt« at være med i omvæltningerne, og at ledelsen har formået at lede — men bevidst ikke styre — processen fint.

»Vi har med mennesker at gøre, og det er en evigt fortløbende proces. Nu er der fokus på personlig udvikling og på at skabe noget dynamisk, men vi vil løbende måle resultaterne på klimaanalyser. Jeg tror, det er vigtigt at gøre noget, som man kan forholde sig til i sin hverdag,« siger hun.

Men samtidig må det gerne være lidt anderledes:

»Hvis man går i andres fodspor, så kommer man jo aldrig foran.«

tho@berlingske.dk



Hos TDC Tele Danmark Call Center kommer alle mellemlidende på intensiv ledertræning og får lov at »brøle« frit som kulørte mummitrolde med tænkehatter og klimabolde. Centeret har også oprettet en decideret personaleudviklingsafdeling og tænketanke til at samle og udnytte de ideer, der kommer på bordet.

Foto: Stefan Borgius