

Fra kontrol til tillid

En ny virksomhedspolitik med kerneværdier som medbestemmelse og ansvar, tillid og åbenhed i den danske butikskæde Irma har vendt nedtur til fremgang på både det menneskelige plan - og økonomisk.

Tekst og foto: Anders Jakobsen

Jannie Olsen og Charlotte Moe Petersen er begge vareplanlæggere i den danske butikskæde Irma, der handler med dagligvarer. I 1990'erne styrede butikskæden mod afgrunden, og der gik panik i ledelsen. Der blev indført kontrol med alt og alle, og det var ikke sjovt, fortæller de.

I slutningen af 1990'erne kom en ny ledelse og en helt anden virksomheds- og personalepolitik. Irma har siden vendt nedgangen til fremgang med plus på bundlinien. Samtidig har Irma modtaget en stribe priser for sin fremsynethed - som ikke mindst handler om et godt psykisk arbejdsmiljø:

- Vi er blevet langt mere selvstændige og åbne overfor ledelsen, fortæller Jannie Olsen. Hvis vi laver noget godt, er vi blevet meget bedre til selv at fortælle om det. Tidligere handlede det mest om fejlfinding hos hinanden, og man blev hurtigt pillet ned.

- Vi har ikke mere så meget central kontrol, og rigtig meget ansvar er lagt ud til de enkelte medarbejdere. Tidligere fokuserede vi på problemerne - nu ser vi på det, der går godt, og det har haft en meget positiv effekt. Det er også blevet meget sjovere at gå på arbejde, siger Charlotte Moe Petersen.

Stifinder

Personalet har som led i den nye proces gennemgået et såkaldt "Stifinderprogram" - et

kursus, hvor den enkelte medarbejder lærer selv at finde de bedste løsninger i det daglige arbejde - i stedet for at vente på at modtage direktiver fra f.eks. en leder:

- Det har lært os at tænke mere produktivt, og både de menige medarbejdere og lederne er blevet coachet - og vi har lært at coache hinanden. Det er langt mere tilfredsstillende selv at finde de bedste løsninger, siger Jannie Olsen.

- Vi har samtidig fået rig mulighed for at ytre os og komme med gode idéer til løsninger - sådan var det ikke tidligere. Stifinderforløbet var ikke mindst en bonus, fordi vi har udviklet os selv - og vi bruger det også privat. Desuden har vi fejret og festet for vore succeser! siger Charlotte Moe Petersen.

Vi stoler på hinanden

Tillidsrepræsentant Jette Colberg er konstitueret formand for Landsklubben Irmabutikkerne. Hun husker også nedturen i 1990'erne:

- Det var virkelig dejligt, da det vendte til bedre tider. Der er i dag lagt et stort ansvar ud på den enkelte medarbejder, og vi stoler på hinanden. Er der problemer, er vi rigtig gode til at løse dem.

- I dag har medarbejderne i butikkerne en masse brugbar værdi i kraft af deres kvalifikationer og deres evne til at kunne virke meget selvstændigt. Man bliver respekteret, og der lyttes



oprigtigt til én. Hvis en medarbejder er utilfreds med sin ledelse, så tager vi det op, løser problemet og lærer af det, fortæller Jette Colberg.

Et helt liv

Den administrerende direktør for Irma, Alfred Josefsen, lægger vægt på, at medarbejderne bliver frigjorte og selvstændige, så de udvikler sig med jobbet:

- Det at være ansat i Irma handler ikke mindst om at have et helt liv. Vi har skabt fremgang med gode tal på bundlinien og et lavt sygefravær, fordi de ansatte føler sig godt tilpas. Til trods for, at det generelt kan være svært at få nye folk, har vi slet ikke problemer med at rekruttere nye, fordi det er attraktivt at arbejde i Irma.

- Lederne skal sikre, at vi har kompetente og proaktive medarbejdere, der kan skabe fremadrettede processer. Vi arbejder meget målrettet med at bekæmpe stress. Ud over dagligvarer sælger vi også den oplevelse, det gerne skulle være at handle i Irma. Det kan kun gøres af velfungerende medarbejdere med en dybfølt holdning om, at hver enkel funktion er vigtig.

- Vi er ikke bange for at rose og bakke op om medarbejderne. Men det betyder ikke, at vi blot skal please dem - det ønsker de ikke. De vil gerne have krav, men man kommer utroligt langt med åbenhed og tillid til sine medmennesker, siger Alfred Josefsen.



Billede øverst: Jannie Olsen og Charlotte Moe Petersen, der begge er vareplanlæggere i Irma, fortæller, at meget ansvar er lagt ud til de enkelte medarbejdere, som nyder stor tillid.

Billede nederst: Hvis en medarbejder er utilfreds med sin ledelse, så tager vi det op, løser problemet og lærer af det, fortæller tillidsrepræsentant i Irma, Jette Colberg.