



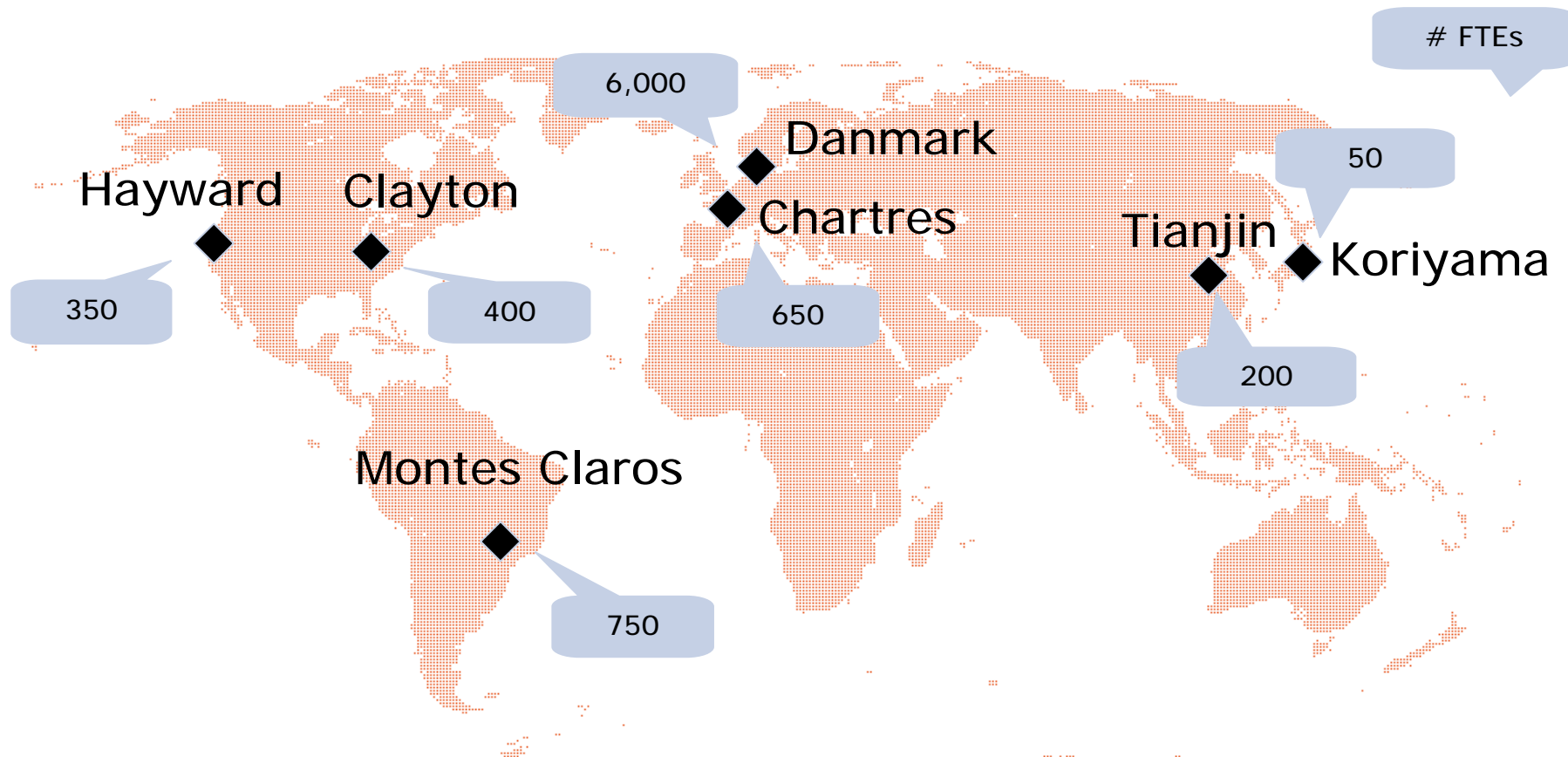
# Kommunikation i en LEAN transformation

Mette Aagaard Hertz  
Kommunikationschef  
Product Supply, Novo Nordisk A/S

# Lad mig bare slå fast!!!!

- JA – kommunikationsindsatsen er HELT afgørende for at LEAN transformation lykkes
- JA – det kræver en vedholdende og langstrakt indsats, fordi der er tale om regulær FORANDRING
- NEJ – vi er ikke i mål endnu
- JA – der er også noget, vi kunne have gjort bedre...

# Novo Nordisk' strategiske produktions-sites





Knap 8.500 medarbejdere verden over  
6.000 er danske

40 pct. er 'operatører'

Antallet af medarbejdere i DK falder – og  
stiger i resten af verden.



changing diabetes

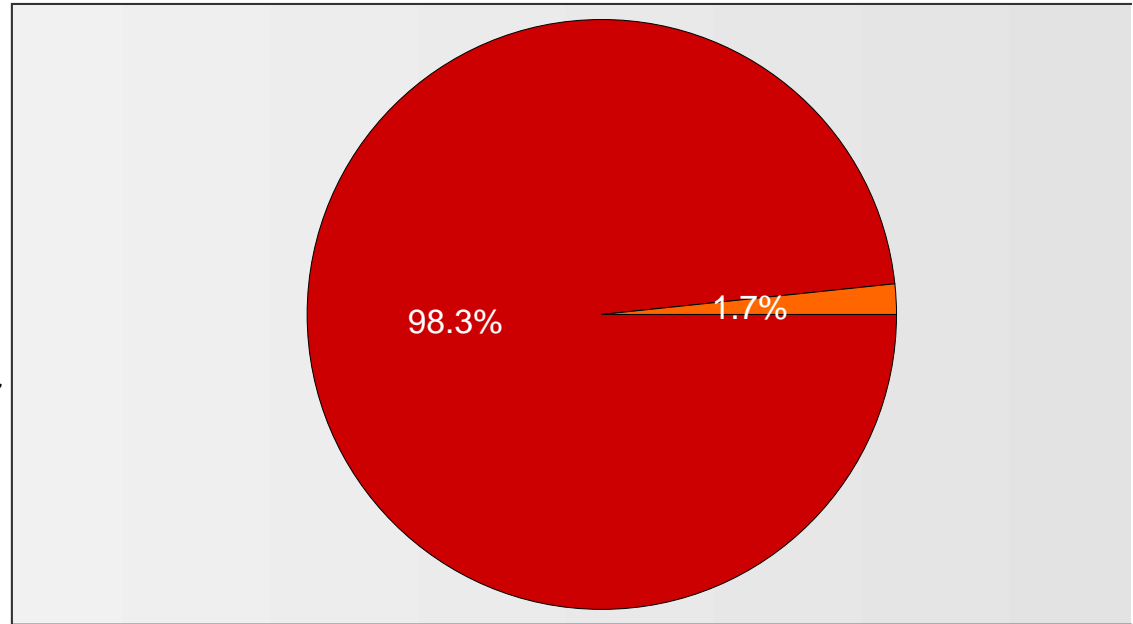
**Vi kan sådan  
set godt lide  
LEAN...**

**...det handler mere om,  
HVORDAN det bliver  
implementeret..**

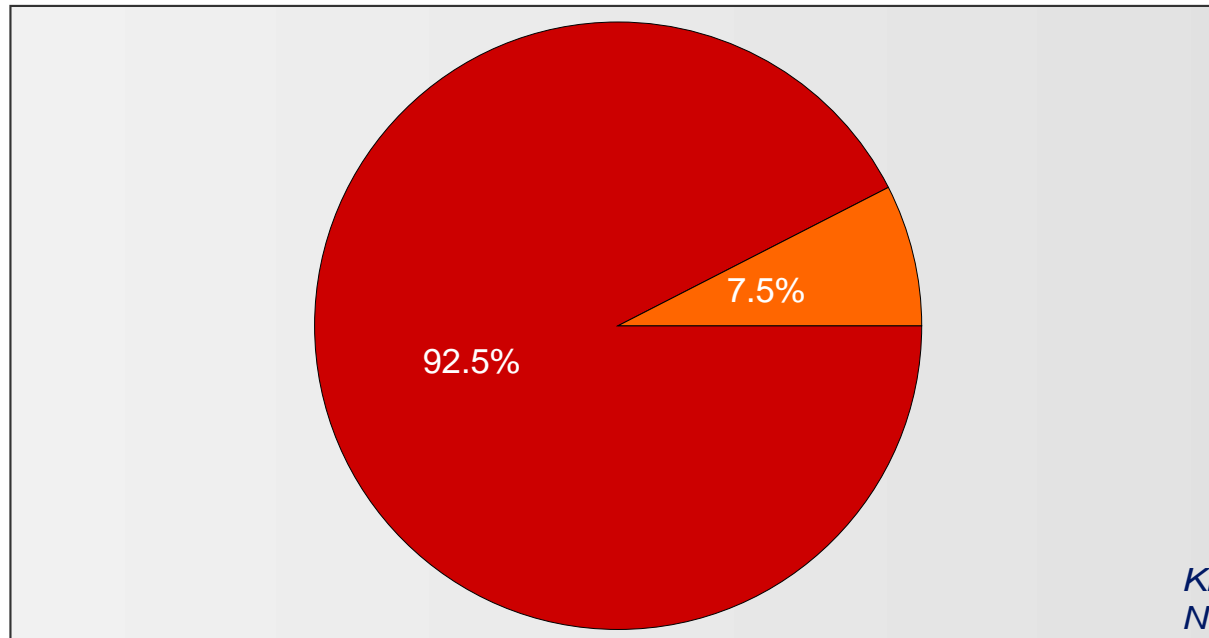


# Efter 1½ år sagde 4.700 medarbejdere..

Vi ved, hvad cLEAN® er



■ Yes  
■ No

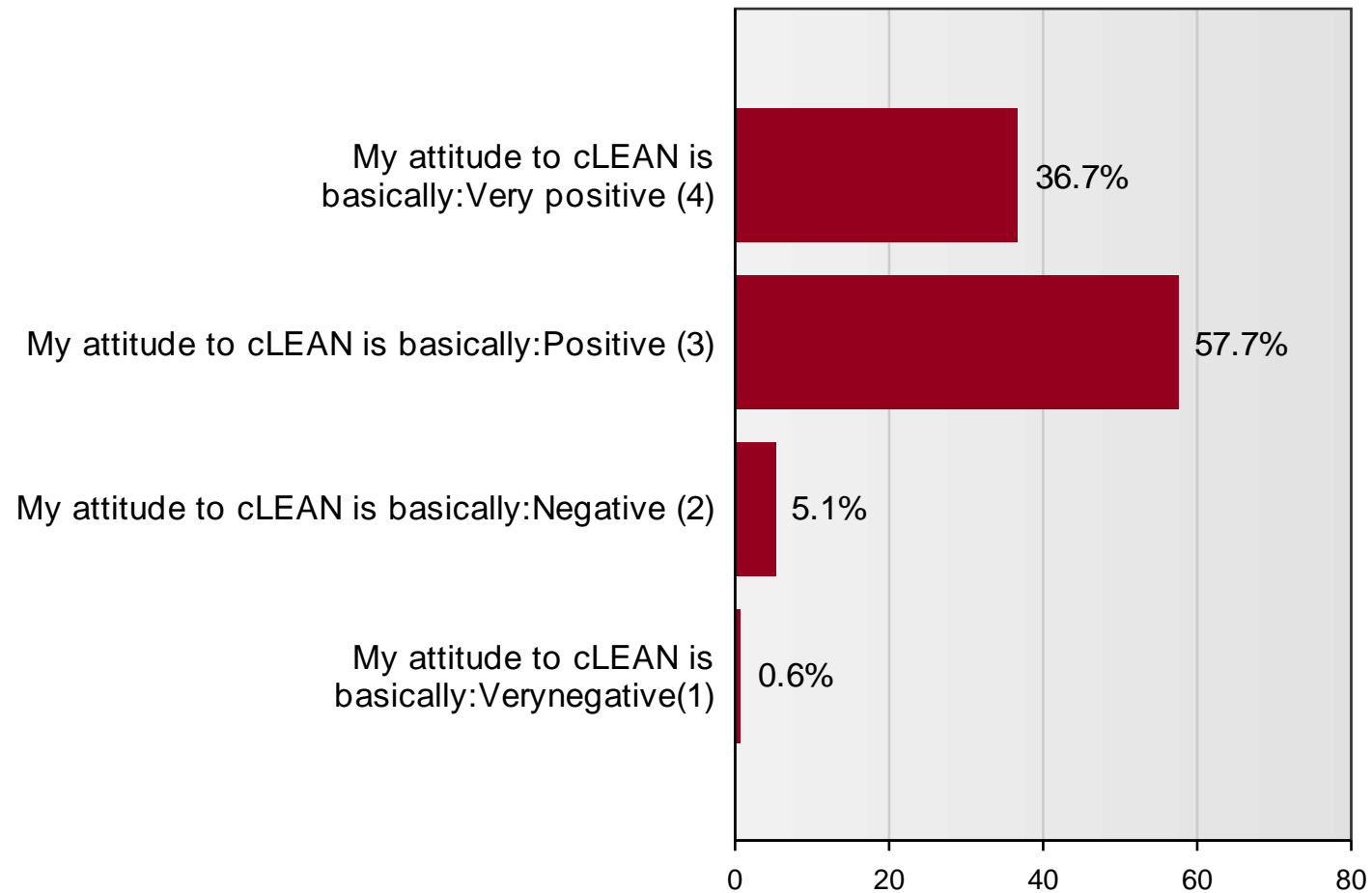


Vi forstår, hvorfor det  
bliver indført



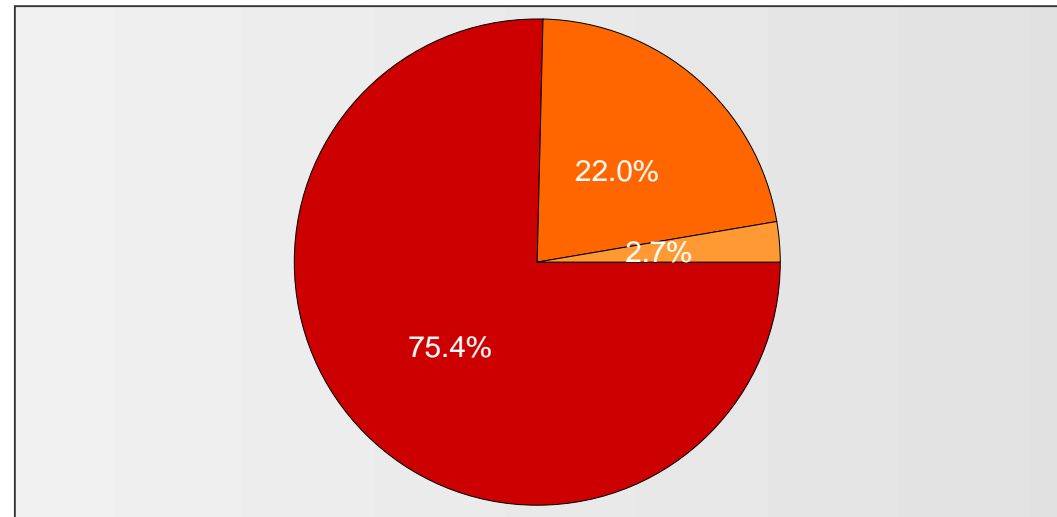
Kilde: cLEAN® Awareness Survey, May 2005,  
Novo Nordisk Product Supply

# 'Vi er ret positive over for cLEAN®'

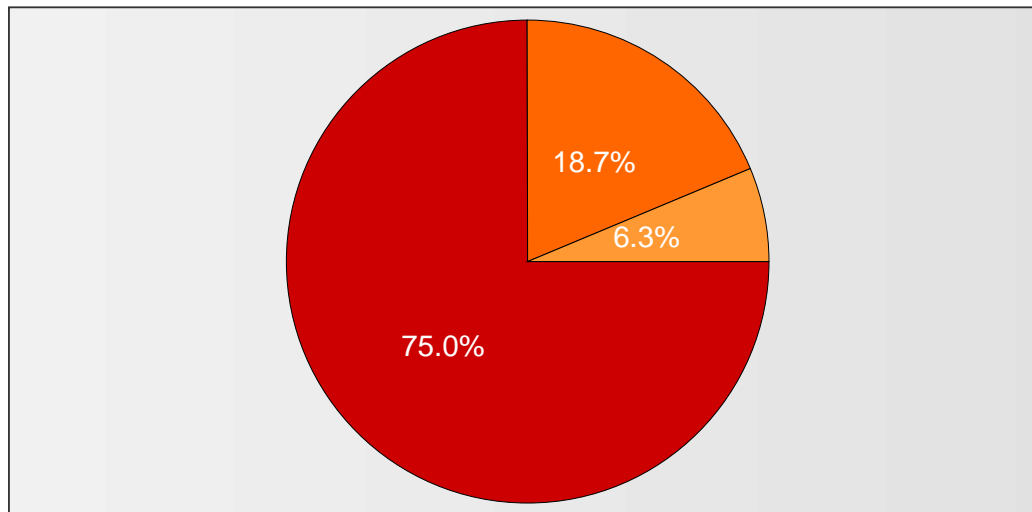


# Forandringer

Flest har positive **forventninger** til forandringer som følge af cLEAN®



■ Positive  
■ Neutrale  
■ Negative

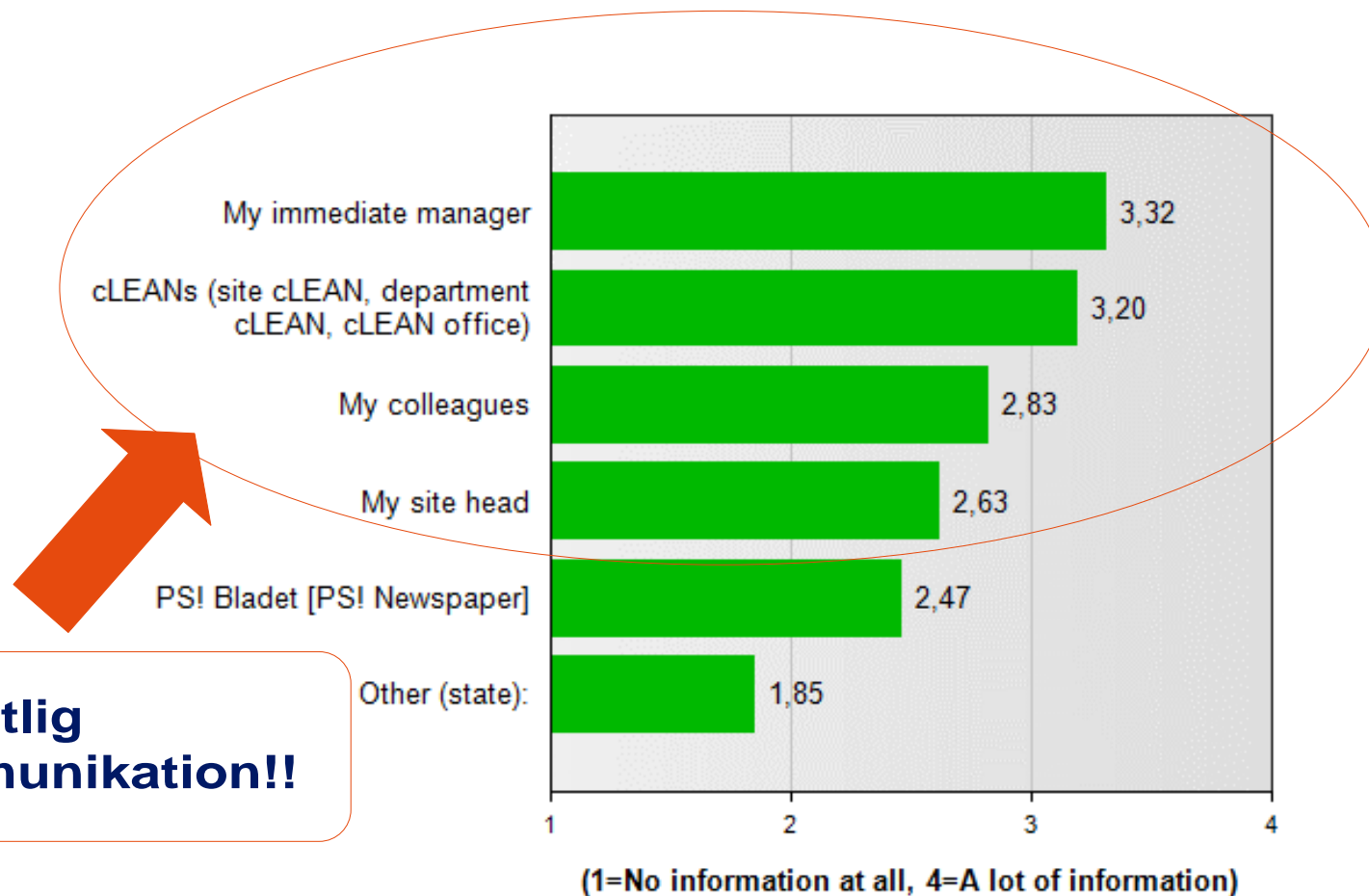


■ Positive  
■ Neutrale  
■ Negative

Flest **oplever** positive forandringer som følge af cLEAN®



## Vi foretrækker at få information om cLEAN® fra vores nærmeste chef...og dem, der er eksperter på området..

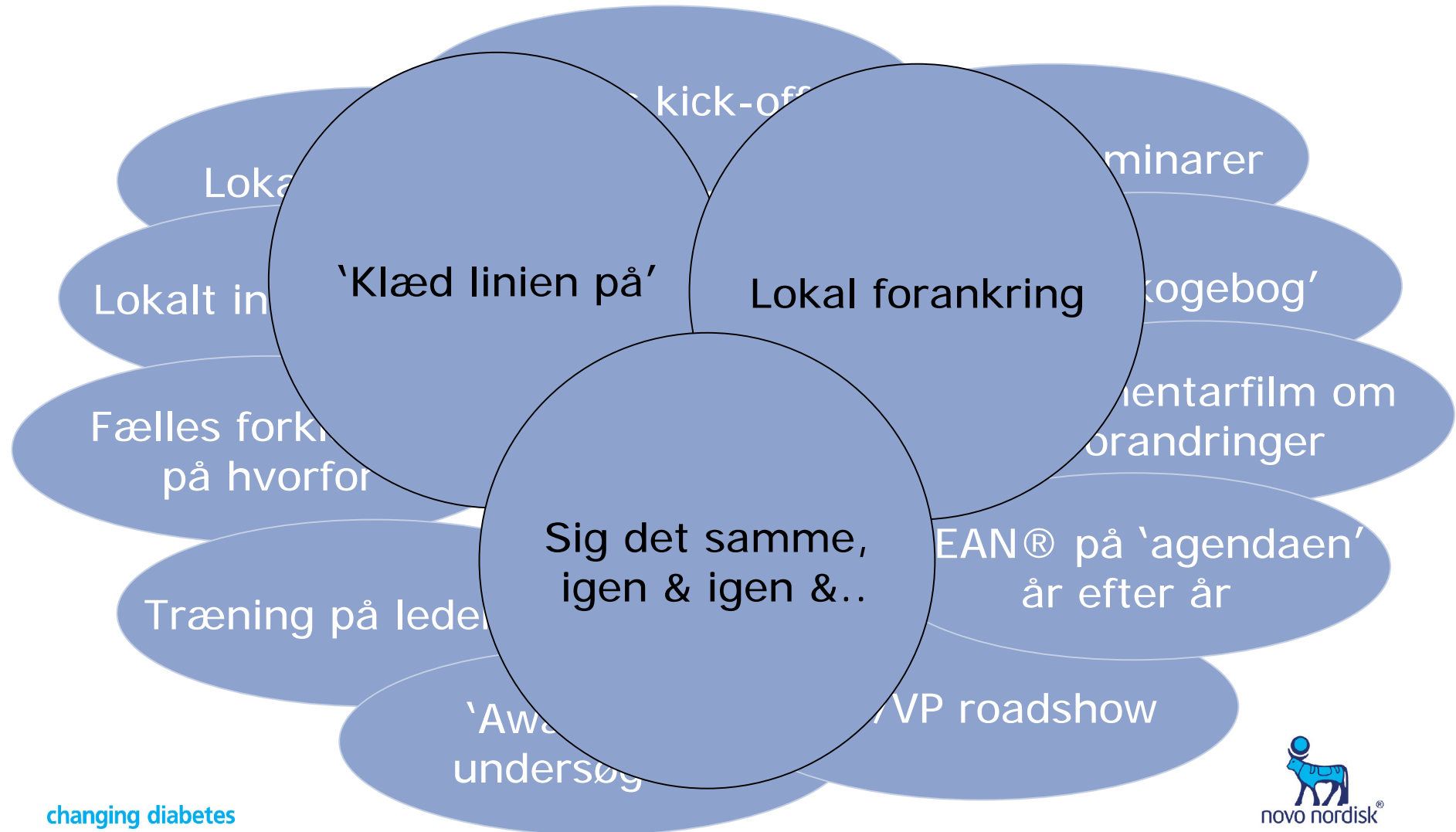


**Mundtlig kommunikation!!**

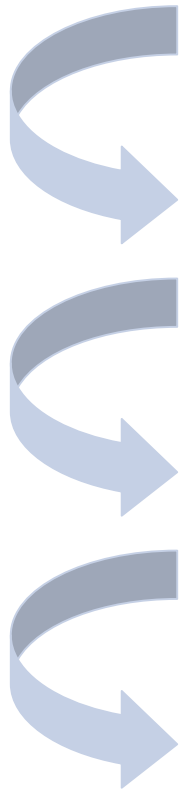
## Stof til flere timers refleksion, men altså...

- 'Vi kan godt lide LEAN', sagde 4.700 medarbejdere efte 1½ år
- ..bekymring går mere på HVORFOR og HVORDAN
- Hvad gjorde vi, der virkede?
- 5 tips...som lovet (inkl. hvad vi kunne ha gjort bedre!)

# Hvad gjorde vi?



# 'Klæd linien på'



Fælles historie for Product Supply

Hvad betyder det for os i SVP-området?

Hvad betyder det for os i VP-området?

Skræddersyede scenarier:  
Hvordan skal vi kommunikere det?

# Lokal forankring

- Lokale mål – lokale planer – lokal motivation
- Lokale medier: Blad og intraweb
  - Lokal oversættelse af fælles dagsorden
  - Mere personlige og 'tæt-på' historier
- Lokalt ansvarlige for kommunikationen
  - Netværk af kommunikationsfolk
- Materiale til lokalt brug
  - Film, artikler, bøger, træning, workshop facilitering etc.

# Lokale blade understøtter forandringskommunikationen



## Tildelt Kommunikationsprisen 2004

Dækker lokale behov i en global organisation

Dækker behov for central information i et decentralt medie

11 - lokale blade dækker ca. 8.000 medarbejdere (8 DK, Frankrig, USA og Brasilien)

Fælles design, titel, frekvens, midtersider og korte nyheder. Resten besluttet af en lokal redaktion.

Medarbejderne kalder det for Novo Nordisk's Se & Hør

## 5 TIPS ...eller 7...

1. **SAMMENHÆNG:** Dag 0 findes ikke! – Byg videre på det vi kan i dag!
2. **MENING:** Giv en appellerende og forståelig forklaring på HVORFOR!
3. **FREMTIDSHÅB:** Tegn det attraktive fremtidsbillede – såvel som 'den brændende platform'.
4. **TAL!!!** Få lederne til at TALE til og med sine medarbejdere.
5. **KONSISTENS:** Sørg for de siger det samme (igen og igen og...).
6. **RELEVANS:** Få kommunikationen **forankret LOKALT** og tæt på medarbejdernes hverdag.
7. **Udvikling:** Brug krudt på at udvikle kommunikationskompetencer frem for –redskaber.



changing diabetes

