

# LEDELSE



TEMA > BUSINESS EXCELLENCE

Vinder pris for lederskab og fastholdelse af målet > 5

CENTER FOR LEDELSE



Medarbejderindex: Danske medarbejdere de mest tilfrodse > side 3 samt indstik



Generationskifte: En af dansk erhvervslivs udfordringer > side 13



Social ansvarlighed: Ny pris vil fremme mangfoldighed > side 16



## Grundfos' lange rejse

Man kan ikke andet end blive imponeret, når man ser, hvor langt ud i organisationen Grundfos har evnet at forankret ansvar og arbejde med forbedringer > 5

## EFQM Forum 2003

Under overskriften "Inspired people drives succes" afholdt EFQM sit årlige Forum med mere end 1.100 deltagere. Denne gang i Helsinki > 9

## Udfordring for dansk erhvervsliv

I Danmark skal mere end 10.000 små og mellemstore virksomheder med omkring 34.000 arbejdspladser have nye ejere - hvert år > 13

## Malerne og de seks hatte

15 malermestre har gennem det seneste år knoklet for at gennemføre en organisationsledersuddannelse > 14

Aktuel kommentar af direktør Peter Nicolaisen, Center for Ledelse

# Statistik med fornøden ydmyghed

Af direktør Peter Nicolaisen,  
Center for Ledelse



Der går næppe en dag, uden vi via medierne præsenteres for nye statistiske undersøgelser - ofte ledsaget af håndfaste konklusioner og forslag til ændret adfærd. Men der er grund til at advare mod de hurtige konklusioner, der for ofte savner et kvalificeret statistisk grundlag.

Lønstatistik og -udvikling er godt og relevant stof i medierne, der bidrager til større gennemsigtighed på arbejdsmarkedet - ikke mindst på den del, som er præget af individuel lønfastsættelse. Desværre ledsages resultatformidlingen tit af mere generelle konklusioner på tværs af alder, anciennitet, uddannelse og brancher. Ofte tåler disse generelle konklusioner imidlertid ikke en nærmere statistisk prøvelse. Konklusionerne er ikke statistisk signifikante, dvs. de ikke er påviselige. Lad mig give to eksempler:

### To eksempler

"Tænk stort og scor kassen", lød en overskrift for nylig. Tanken var, at der er en sammenhæng mellem virksomhedens størrelse og den aflønning, en leder får. Denne konklusion er imidlertid langt fra statistisk signifikant og slører billedet af de reelle grunde til observerede lønforskelle, herunder jobbenes kompleksitet, internationale profil, ledernes anciennitet og uddannelse, branche-forhold m.v.

Mit andet eksempel handler om ligeløn blandt chefer. Her har man gennem de seneste måneders medieomtaler kunnet få det indtryk, at der fortsat er ulighed mellem mandlige og kvindelige

lederes aflønning for det samme arbejde. Denne konklusion er heller ikke statistisk signifikant, fordi der er en tendens til, at mænd og kvinder ikke fordeler sig ensartet på arbejdsmarkedet. Lidt banalt kan man sige, at langt flere mænd bestrider mere komplekse lederfunktioner end kvinder.

Center for Ledelse har lavet en særkørsel af sin Niveaulønstatistik, der er baseret på det anerkendte jobvurderingssystem eJobManager. I særkørslen har vi korrigeret for de jobstrukturelle forskelle. Resultatet viser, at mens mandlige ledere i dag får gennemsnitligt 43.141 kr. brutto om måneden, så ville kvinderne med samme fordeling som mændene på arbejdsmarkedet få 41.944 kr., eller 2,8% mindre. Havde mændene derimod de samme jobprofiler og fordeling som kvinderne, ville den månedlige lønforskel være på 1,8%, eller 680 kr. - i mændenes favør. Disse lønforskelle er så små, at der statistisk set ikke kan påvises en forskel.

### Job- ikke lønstruktur

Debatten om 'lige løn for lige arbejde' er således fortsat relevant. Men der er intet, som tyder på, at der længere er en statistisk påviselig ulighed, når vi taler lederjob. Derimod er der uændret en tendens til, at kvinder bestrider andre - og mindre komplekse - typer af lederjob, end mændene gør. Årsagerne til dette er interessant og relevant - både at undersøge og diskutere. Det er imidlertid i højere grad et spørgsmål om jobstruktur, end det er et spørgsmål om lønstruktur.

Selv om lønstatistikernes væsentligste berettigelse er at understøtte både de kollektive og individuelle aftaleforhandlinger, så giver statistikkerne også - kvalificeret anvendt - materiale til at identificere evt. skævheder i løndannelsen og arbejdsmarkedet. Men det er ubetinget nødvendigt, at det netop sker på et kvalificeret og statistisk validt grundlag, så vi koncentrerer os om at løse reelle skævheder.

# Tilfredse danske medarbejdere

Danske medarbejdere er generelt både mere tilfredse og motiverede end deres nordiske kolleger, viser den seneste udgave af European Employee Index.

Danske medarbejdere er generelt mere tilfredse og motiverede end deres nordiske kolleger. Mens indekset for danske arbejdspladser de seneste tre år har ligget stabilt omkring 70 (hvor 100 er det højeste), er det uforandret på et lavere niveau i de tre øvrige nordiske lande med Sverige på en fortsat dumbo-plads med et indeks på 63. Indekset viser dog forbedringer i svenske medarbejders generelle tilfredshed, idet indekset i 2001 hhv. 2002 til sammenligning var på 58 hhv. 60. En nærliggende forklaring på den alligevel betydelige forskel kan være, at svenske virksomheder er mere regelstyrede og mere hierarkiske, end det er kutyme i Danmark. En af undersøgelsens hovedkonklusioner er nemlig, at jo mere medindflydelse, de ansatte har på deres egen arbejdsituation, og jo bedre forholdet er til den overordnede, jo mere tilfredse og motiverede er medarbejderne også.

## Store brancheforskelle

Ser man på Danmark, viser undersøgelsen ikke uventet, at der er betydelige forskelle fra branche til branche. Den finansielle sektor (pengeinstitutter og forsikring) har uændret de mest tilfredse og motiverede medarbejdere. Faktisk scorer den finansielle sektor højest på hele fem af de syv forhold, som European Employee Index vurderer tilfredshed og motivation i forhold til. De fem forhold er: Image, overordnet ledelse, det daglige arbejde, løn og ansættelsesforhold samt faglig og personlig udvikling. De tre brancher, som generelt klarer sig dårligst i sammenligningen, er: transport, handel og service samt post og telekommunikationen.

## Når MUS giver bagslag

Et af de områder, som den gennemførte undersøgelse dækker, er medarbejderudviklingssamtaler – også kaldet MUS. Undersøgelsen viser, at tre ud af fem danske medarbejdere har haft en medarbejderudviklingssamtale inden for det seneste år – dog varierende fra branche til branche, hvor navnlig nærings- og nydelses-



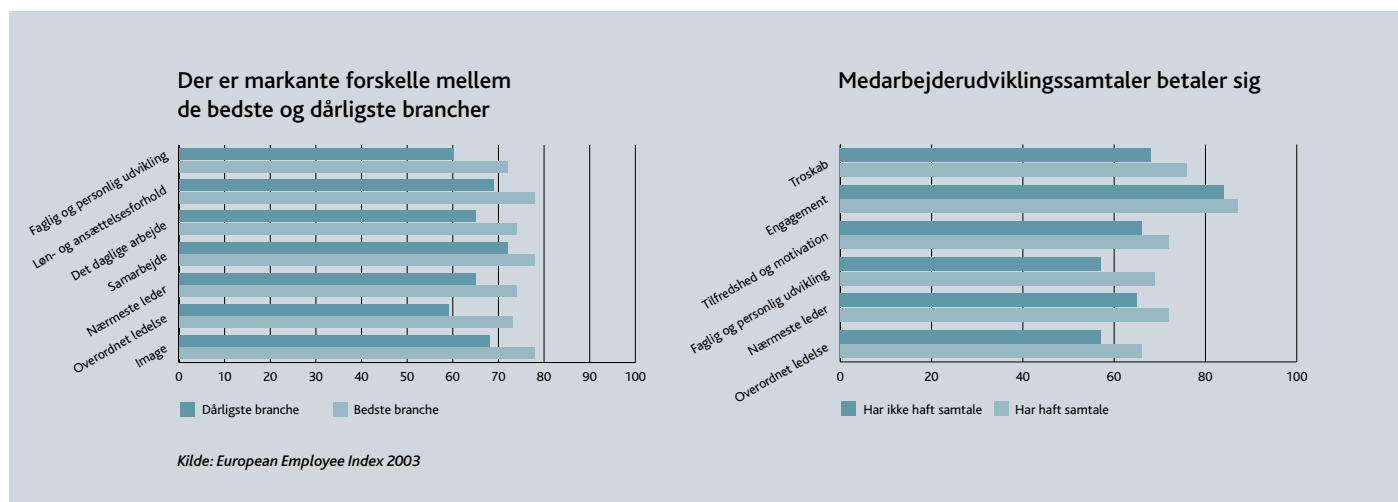
*"Vi ved fra praksis, at de gode resultater med MUS kan give bagslag, hvis det aftalte, ikke bliver til virkelighed," siger adm. direktør Poul Blaabjerg, Center for Ledelse.*

middelindustrien og bygge og anlæg hører til de store syndere. I sidstnævnte branche var det således kun to ud af fem, der det seneste år har haft mulighed for at deltage i en udviklingssamtale med sin nærmeste leder.

Der synes ellers at være god ræson i at gennemføre MUS. Undersøgelsen viser således, at medarbejdere, der har haft en medarbejderudviklingssamtale, generelt er mere tilfredse og loyale end øvrige medarbejdere, og at især tilfredsheden med den faglige og personlige udvikling stiger ved gennemførelse af MUS.

Imidlertid skal man også forholde sig kritisk nuanceret til MUS. Adm. direktør Poul Blaabjerg, Center for Ledelse, siger således: "Vi ved fra praksis, at de gode resultater med MUS kan give bagslag, hvis de planer, der er aftalt, ikke bliver til virkelighed. Virksomheden skal have økonomien, tiden og viljen til at leve op til planerne for personlig og faglig udvikling, ellers står de sig bedre ved at lade være". Omvendt understreger han, at virksomheder, der vælger at arbejde med MUS, sender et klart signal til medarbejderne om, at "vi kan blive bedre sammen."

Undersøgelsen bygger på svar fra 14.000 medarbejdere i Dan-



> mark, Norge, Sverige og Finland, og den er en del af European Employee Index, som analysevirksomheden MarkedsConsult hvert år foretager i Norden sammen med svenske CFI Group, mens Center for Ledelse er partner i Danmark.

### Resultatløn med begrænset effekt

Det er blevet mere og mere almindeligt at give medarbejdere en eller anden form for bonus eller resultatløn. Således fremgår det af undersøgelsen, at resultatløn indgår som en del af den samlede aflønning for 34% af alle danske medarbejdere. Der er generelt tale om relativt nye aflønningsformer, som for den overvejende dels vedkommende er indført efter 1995. Center for Ledelse gen-

nemførte i efteråret 2003 en omfattende kortlægning af incitamentsprogrammer i danske virksomheder. Denne undersøgelse bekræfter resultaterne fra European Employee Index og viser i øvrigt, at virksomhederne navnlig indfører bonus og resultatløn af to årsager; for at kunne belønne medarbejdernes præstationer (84%) hhv. for at kunne motivere medarbejderne til at yde deres bedste (81%).

Her er der imidlertid grund til særlig opmærksomhed, skal man tro undersøgelsen. Medarbejderne foretrækker således den personlige opmærksomhed, de opnår gennem medarbejdersamtalen frem for resultatløn. Noget overraskende er ledernes motivation og tilfredshed ikke særlig afhængig af, om de får resultatløn ud over deres faste løn.



"Det tyder på, at lederne har fået resultatløn i så mange år, at de efterhånden tager den for givet. Dermed ikke sagt, at vi bare kan tage variabel løn fra dem igen. Så vil tilfredsheden sikkert falde markant, og de vil søge nye græsange. Men i det daglige er det ikke løn, der motiverer og engagerer lederne - jeg tror, det er selve jobbet som leder, der er drivkraften her," mener Poul Blaabjerg. Medarbejdere, derimod, er nemmere at motivere med resultatløn. Poul Blaabjerg siger: "Resultatløn virker ifølge undersøgelsen bedst, når den er direkte koblet sammen med de personlige mål. Men man skal passe på. Det er ikke godt for virksomheden, når man ikke "trækker" sammen. Det er nødvendigt, hvis virksomheden skal have valuta for pengene. De individuelle bonus-mål skal hænge nøje sammen med virksomhedens, hvis det hele skal gå op i en højere enhed."

Undersøgelsen er vedlagt dette nummer af nyhedsmagasinet LEDELSE.

## Radikal innovation fra idé til salg

Veldrevne virksomheder bliver bedre og bedre til det, de allerede er gode til - udvikling af deres kerneforretning, men opnår sjældent dramatiske vækstrater. Det kræver radikal innovation.

Knap 100 topledere havde fundet vej til Center for Ledelse's smukke lokaler på Folke Bernadottes Allé i København torsdag den 15. januar for at høre førende internationale kapaciteter fortælle om radikal innovation. Blandt andre professor Kenneth P. Morse fra MIT, Sloan School of Management, og partner og global leder af Deloitte's indsats inden for strategisk innovationsledelse Louis Geeringh.

Veldrevne virksomheder udfordres typisk på pris og markedsandel og svarer igen ved at blive mere produktive og ved forbedre deres produkter og ydelser marginalt. En stille og naturlig innovation - evolution snarere - som praktisk talt aldrig fører til dramatiske vækstrater. Ambitiøs vækst er ofte forbundet med iværksætteri, som har svært ved at overleve i veldrevne og effektive organisationer. Virksomhederne må således lære at se og udnytte medarbejdernes innovative potentialer og implementere særlige processer og allokere ekstraordinære ressourcer for at identificere, kvalificere, udvikle og iværksætte nye forretninger med succes.

Professor Morse talte blandt andet om virksomhedernes udfor-

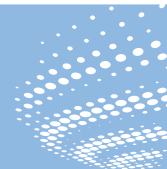


*Hos Mundi Europe skal 80% af væksten komme fra innovation.*

dringer med at håndtere radikal innovation og at gøre denne til en god forretning. Megen innovation tabes i dens vorden, fordi den ikke understøttes eller måske endda er i konflikt med virksomhedens kerneforretning.

Iværksættersjæle stiller typisk også andre krav til ledelse og kultur og bliver let tromlet i en stor og effektiv organisation. Partner Louis Geeringh øste af sine erfaringer med innovationsledelse hos Deloitte samt bølgepapproducenten Mundi Europe, der i sin strategi har forpligtet sig til, at 80% af al ny vækst skal komme fra innovation.

Der vil blive bragt en fyldig reportage fra arrangementet samt interviews med Kenneth P. Morse og Louis Geeringh i næste nummer af nyhedsmagasinet LEDELSE.



## Grundfos' lange rejse...

I snart ti år har Grundfos A/S arbejdet med vedvarende forbedringer baseret på bl.a. excellence-modellen. En væsentlig milepæl passerede virksomheden, da den modtog EFQM's specialpris, men den lange rejse mod den absolutte verdenselite fortsætter.

De kan med rette ranke ryggen i Bjerringbro. Grundfos er ikke alene byen og hele oplandets største arbejdsplads. Det er også en arbejdsplads, som tager sit ansvar alvorligt. I forhold til det samfund Grundfos er en del af og i forhold til de medarbejdere, som har viet en stor del af deres liv til at fremstille pumper til ethvert formål. Medarbejderne i koncernens danske produktionsselskab, Grundfos A/S, har fået yderligere en grund til at ranke ryggen. Nu har virksomheden også fået papir på det, de nok alle sammen havde på fornemmelsen, at Grundfos er en af de allerbedste virksomheder i Europa. Den anerkendelse fik folkene i Bjerringbro med hjem fra EFQM Forum i Helsinki i anden uge af oktober.

European Foundation for Quality Management (EFQM) tildelte Grundfos A/S sin specialpris for "Lederskab og fastholdelse af målet" og lagde i sin vurdering bl.a. vægt på, at virksomhedens mission og strategi er kommunikeret effektivt til alle medarbejdere, at lederne selv involverer sig i forbedringsprojekter, og at de uddelegerer ansvar til medarbejderne – f.eks. via selvfulgørende produktionsgrupper.

„Lederskab og fastholdelse af målet“ handler om, at alle i en organisation via ledelsens adfærd har en klar opfattelse af, hvad man arbejder hen imod. Det resulterer i stort engagement og høj effektivitet hos medarbejderne, respekt i markedet samt en struktureret og systematisk prioritering og planlægning af alle aktiviteter.

### Mere involvering af produktionsmedarbejdere

Kimen til arbejdet med business excellence og involvering af medarbejderne blev lagt i begyndelsen af 1990'erne. Produktionsdirektør Steen Ejlersen, Grundfos A/S, fortæller: "Vi var bl.a. inspireret af Oticon optaget af, hvordan vi i højere grad kunne involvere vores produktionsmedarbejdere. Men jeg tror, at det, som gjorde udslaget, var en projektopgave, som nogle studerende havde lavet. Det eneste jeg endnu kan huske fra deres præsentation, hvor daværende adm. direktør Poul Vesterbæk også var til stede, var deres konklusion om, at 'I køber et helt menneske, men bruger kun armene og benene...' Det havde vi faktisk utroligt svært ved at acceptere."

Efterhånden som indtrykkene lejrede sig, blev det imidlertid starten til arbejdet med Total Quality Management i efteråret 1995. Adm. direktør Lars Aagaard, Grundfos A/S, siger: "Vi spurgte os selv, om vi ikke kunne ændre strukturen og organisationen i produktionen, så vi fik alle mand til at medvirke med at udvikle virksomheden. Vi begyndte at ændre måden, vi arbejdede på. Vi inddelte alle fabrikkerne i teams og fjernede nogle ledelseslag. De



*"Vores arbejde med excellence-modellen har betydet, at mange, mange flere i virksomheden er aktive i at forbedre den. For mig er det jo bevis for, at modellen dur til noget," siger adm. direktør Lars Aagaard, Grundfos A/S.*

enkelte teams skulle være enige om et fælles mål og om at arbejde hen mod det, mens vi fra virksomhedens side, ved hjælp af en massiv uddannelse, hjalp med at bygge social kompetence op i grupperne."

### Fælles sprog

Lars Aagaard fortsætter: "Det, vi efterhånden havde lært, var, at kunne vi få et fælles sprog og en fælles opfattelse af hvilke mål, vi styrede efter, så ville vi været nået meget langt. Vi var lykkedes visse steder i produktionen, og nu ledte vi efter et værktøj, der kunne hjælpe os med at skabe dette fælles sprog. Dengang troede vi, at business excellence kunne være dette værktøj."

Valget af business excellence var efter Lars Aagaards opfattelse måske lidt af et tilfælde, som skyldtes, at Grundfos' kvalitetsdirektør ønskede at afprøve den på et snævert område i virksomheden. Man valgte dog hurtigt at udbrede den til hele virksomheden, da man kunne se værdien. "I dag er excellence-modellen vores ledelses- og strategimodel," siger han. "Vi bruger den til at teste virksomheden og til at undersøge, hvor vi kan gøre tingene bedre. Og så transformerer vi forbedringstiltagene via balanced



"Endnu vigtigere er det dog, at vi nu også kan se effekten af denne indsats gennem en markant forbedret indtjening i Grundfos A/S."

- Koncernchef Jens Jørgen Madsen,  
Grundfos Management A/S.

- > scorecard, så det bliver klart og synligt for hver enkelt medarbejder."

Det er ingen hemmelighed, at excellence-ledelsesmodellen har både tilhængere og modstandere. Modstanderne stiller sig især tvivlende over for modellens empiriske grundlag og advarer mod modellens faste, ja nærmest rigide struktur. Hos Grundfos ser man dog med sindsro på disse forbehold. Lars Aagaard: "For os har det været en rigtig god idé, at der var en fast struktur. Det betød, at vi fik set på de rigtige ting og fik skabt den rigtige sammenhæng. Strukturen har også været med til at føde en masse kreativitet, og skabe et fælles sprog. Netop det fælles sprog gør, at den kreativitet, der udvikles, går nogenlunde i samme retning. Alle ved jo lidt om, hvad det drejer sig om."

#### Forankring og udbredelse af modellen

Men det har heller ikke været nogen dans på roser at nå dertil, hvor virksomheden er i dag. Det lægger hverken Lars Aagaard eller produktionsdirektør Steen Ejlersen, som har været med hele vejen, skjul på. "Der er helt klart ting, vi ville have gjort anderledes undervejs, hvis vi havde vidst det," siger Lars Aagaard således. "Vi har brugt rigtig mange ressourcer på at uddanne alle ledere i assessments. Vi har gennemført et hav af selvevalueringer. Vi har skrevet stabler af statusdokumenter. Det kunne vi sikkert have gjort enklere. På den anden side har vi fået en kolossal udbredelse af kompetencen."

Den største vanskelighed synes imidlertid at have ligget i at 'oversætte' modellen til noget, den enkelte medarbejder kan forholde sig til. Modellen er ikke let at forstå, men den grundlæggende forståelse er ikke desto mindre væsentlig, hvis modellen også skal kunne bruges som en fælles sproglig referenceramme for virksomhedens vedvarende proces med forbedringer. "Vi har gjort en stor indsats for at uddanne ledere og medarbejdere i at forstå modellen," erkender Lars Aagaard. Han tilføjer: "Vi har valgt at forenkle modellen, så den passer med behovene i vores teams, og forsøgt at gøre den konkret i forhold til deres dagligdag. Den store model bruger vi kun på overordnet virksomhedsniveau."

#### En udbytterig, smertelig oplevelse

Grundfos har i lighed med flere andre danske organisationer, der arbejder med business excellence, bl.a. Told & Skat, valgt at deltage i konkurrencen om både Den danske og Den europæiske Kvalitets-

pris. Virksomheden vandt således Den danske Kvalitetspris i 1999 og tilmeldte sig derfor Den europæiske Kvalitetspris (EFQM) året efter. "Men vi kvalificerede os ikke," fortæller Steen Ejlersen. "Lead-assessoren, Patrick O'Neil, kunne simpelthen 'pille' vores ansøgning fra hinanden og påviste, at der ikke var sammenhæng mellem vores indsatser og resultater." Lars Aagaard supplerer: "Jeg tror egentligt, at vi blev noget overraskede over, at vi ikke var bedre. Men da den første skuffelse havde lagt sig, kunne vi jo godt se, at der var noget i det, de pegede på."

Hvor smertelig en oplevelse assessorens tilbagemeldinger end må have været for ledelse og medarbejdere tilbage i 2000, er det netop muligheden for at måle sig op mod andre og muligheden for at blive vurderet af eksterne, som ledelsen i Grundfos fremhæver som en af de væsentligste fordele ved EFQM's business excellence model. "Assessorerne er uden sammenligning de bedste konsulenter, man kan få ind i virksomheden, for de er i indgreb med os fra dag ét. De ved, hvad de snakker om, og vi bruger den samme model," siger Lars Aagaard således.

#### Fire eksaminer

Grundfos A/S har prøvet at være til 'eksamen' fire gange siden 1999. Efter Lars Aagaards opfattelse er virksomheden navnlig blevet bedre til at lede og forbedre processerne på tværs af organisationen. "Det var der, hvor vi var lidt tynde," siger han. "Efterfølgende har vi sat massivt ind netop på dette område. Vi har prøvet at vende vores ledelsesperspektiv og fokus i virksomheden. Det er ikke længere interessant, hvor mange produktionsenheder vi er. Nu er det derimod interessant at lede virksomheden, som kunden ser den og prøve at få processerne til at arbejde ordentligt på tværs af organisationen. Det er helt klart det, der har været med til, at vi kunne vinde specialprisen i år."

Lars Aagaard medgiver, at Grundfos endnu ikke er blevet træt af at gå til 'eksamen'. "Naturligvis vil vi gerne vinde Den europæiske Kvalitetspris. Det vil vi, fordi vores målsætning fra starten har været, at vi ville være en 'world class' virksomhed. Vi kan ikke finde bedre måder at måle på end at arbejde efter excellence-modellen og stræbe efter at vinde Den europæiske Kvalitetspris. Ikke i 2004, men formentligt i 2005 hvor EFQM Forum afholdes i Cardiff i Wales. Om vi er gode nok, afhænger også af andre virksomheder på europæisk plan, som forfølger de samme mål som os. Men vi vil gøre vores bedste."



## Kort om Lars Aagaard

Lars Aagaard, 39 år, er adm. direktør for Grundfos' danske produktionselskab, Grundfos A/S. Han er uddannet maskinmester hos A.P. Møller og kom i 1992 til Grundfos. Her startede han som ansvarlig for opbygning af kvalitetsafdelingen på fabrikken i Aalestrup og blev i 1997 udnævnt til produktionsteknisk chef. Da han i 1999 havde gennemført en MBA i teknologiledelse på Aalborg Universitet, blev han udnævnt til fabrikschef. Januar 2001 udnævntes Lars Aagaard til underdirektør og 1. august samme år til procesdirektør og medlem af direktionen for Grundfos A/S. Lars Aagaard tiltrådte som adm. direktør den 1. januar 2003, hvor han overtog roret efter navnkundige Poul Vesterbæk, i dag borgmester i Bjerringbro.

”Det er helt klart de tilbagemeldinger, vi har fået i forbindelse med de tilbagevendende assessments, der er grunden til, at vi i dag har en meget præcis strategi.”

- Produktionsdirektør Steen Ejlersen,  
Grundfos A/S.



## Kort om Grundfos A/S

Grundfos A/S er det største og ældste selskab i Grundfos-koncernen – grundlagt af Poul Due Jensen i 1945.

Virksomheden beskæftiger 3.800 medarbejdere og har en årlig omsætning på 469 mio. euro.

Grundfos A/S producerer primært cirkulationspumper til varme- og aircondition-anlæg, centrifugalpumper til industrien, dykpumper til vandforsyning, spildevandspumper og elektronik.

**Yderligere information:** [www.grundfos.com](http://www.grundfos.com)

## Når medarbejderne tager ansvaret

Blandt medarbejderne i Grundfos er man glad for EFQM's specialpris, og man er stolte over at arbejde i en virksomhed, der ikke alene leverer resultater, men også skaber trygge og udfordrende rammer for sine medarbejdere.

”Naturligvis er vi glade for, at Grundfos har vundet en pris,” siger finplanlægger Jan Ettrup på det helt naturlige spørgsmål om reaktionen blandt de 3.800 medarbejdere i Grundfos A/S efter, at virksomheden havde modtaget specialprisen for Lederskab og fastholdelse af målet på EFQM Forum. ”På den anden side,” fortsætter han, ”har Grundfos efterhånden vundet mange priser. Jeg er stolt over at arbejde i en virksomhed, der ikke alene skaber resultater på bundlinjen, men også behandler sine medarbejdere så godt, som Grundfos gør.”

Jan Ettrup er 39 år og har arbejdet i Grundfos i ni år. LEDELSE møder ham og Kurt Vendelbo, 40 år, og leder af produktionsteknisk afdeling og med otte års anciennitet i Grundfos, en kold decemberdag. Snakken med Jan og Kurt giver syn for sagn og dokumenterer, at det er velfortjent, at Grundfos får EFQM's specialpris. For selv om retorik og optik er forskellig fra direktiongangen til produktionsafdelingen, så synes hele excellence-tankegangen rodfæstet, og Grundfos' værdigrundlag virker naturligt og forankret – også i produktionen. Her imponerer Grundfos og giver langt de fleste andre industrivirksomheder baghjul.

### Ledelse er blevet et abstrakt begreb

”Medarbejdernes dagligdag har ændret sig,” forklarer Jan Ettrup. ”Ledelse oplever jeg kun én gang om året – til medarbejderudviklingssamtalen.” Efter et øjebliks betænkning tilføjer han dog: ”Vi bliver ikke længere sat i arbejde som i gamle dage. Ledelse er blevet et meget mere abstrakt begreb. Tilrettelæggelse af det daglige arbejde, samarbejde med andre afdelinger og ansættelse af nye

kolleger håndterer vi i dag selv i vores selvstyrende grupper.” Hos Grundfos er man i virkeligheden selvfungerende inden for den ramme, der er aftalt på forhånd. Medarbejderne bestemmer i princippet alt. Så længe kravene til styktal, kvalitet og levering overholdes, kan de selv planlægge produktionen.

Kurt Vendelbo supplerer: ”Vi har været gennem en proces, hvor et større og større ansvar er blevet delegeret til medarbejderne, og hvor ledelsens rolle følgelig også er ændret. Resultaterne bliver mere og mere tydelige. Alle medarbejdere kan i dag ’placere’ sig selv. Ved hvad deres ansvar er, og hvilken rolle de har i forhold til andre kolleger, afdelinger og i sidste ende kunderne. Det betyder også, at medarbejderne er meget mere engagerede i dag, end de var tidligere, og at de føler et ansvar for Grundfos og ikke mindst det team, de er en del af.”

### Ingen kommer sovende til det

Begge erkender, at ingen er kommet sovende til det. Det har krævet deltagelse i kurser og arbejde med en masse nye og også abstrakte begreber, mens virksomheden har og fortsat investerer betydelige ressourcer i bl.a. uddannelse. Kurt Vendelbo siger: ”Vi har brugt masser af tid på at diskutere de nye begreber, og hvad de betyder for os. Vi har diskuteret, hvor vi står, og hvor vi vil se os selv. Det har givet en helt anderledes opfattelse af ansvar.” Bagsiden af medaljen kan være, erkender Jan Ettrup, at det kan være svært for nye medarbejdere, fordi de, som har været på Grundfos i en årrække, mentalt har bevæget sig meget. Og fordi der er stor forskel på den rolle, man har som medarbejder i produktionen på Grundfos, og den rolle, han eller hun normalt har på andre industrivirksomheder. Han tilføjer: ”Vi er opmærksomme på det og bruger derfor tid på at få vores nye kolleger til at få en god fornemmelse af deres nye arbejdsplads.”

### Mange positive effekter

For Grundfos som virksomhed er effekten af næsten ti års arbejde med business excellence ikke kun at se på bundlinjen og i form af mindre personaleomsætning. Lige så væsentligt er den større

"Man har kunnet mærke en holdningsændring. Folk går til de nye opgaver med ægte begejstring; det er ikke bare endnu et stykke arbejde, der skal klares."

- Finplanlægger Jan Ettrup, Grundfos A/S.

## Reolen, der giver overblik...

Løbende kortlægning af virksomhedens forbedringspotentialer og styrkelse af dens resultatskabelse kræver brug af en ledelsesmodel. Men modellen rummer ikke sandheden i sig selv.

En virksomhed måles på dens evne til at skabe resultater, men hvor der i slutningen af 1990'erne var snæver fokus på 'shareholder value' og ønsket om at sikre ejerne et højt, aktuelt afkast, så skal resultatskabelse i dag også ses i sammenhæng med virksomhedens andre interesser: medarbejderne, kunderne og det omgivende samfund. At skabe og fastholde gode resultater på alle disse områder vil i langt de fleste virksomheder kræve en ledelsesmodel. En af disse er The EFQM Excellence Model eller bare excellencemodellen, som oprindeligt blev udviklet i slutningen af 1980'erne, men siden er revideret flere gange senest i 2003.

### Risiko for at overse det væsentligste

Seniorrådgiver Ejner Jacobsen, Center for Ledelse, har i en årrække arbejdet med excellencemodellen både som rådgiver og som en af EFQM's faste assessorer. Han siger: "Brugen af en ledelsesmodel forebygger, at virksomheden – hvor fristende det end kan være – fokuserer sine forbedringstiltag på ét bestemt område, som den har god erfaring med, og at den derved overser andre måske vigtigere forbedringsområder."

Excellencemodellen er funderet i praksis og fokuserer på de mest betydningsfulde områder, der i sidste ende skaber resultater, og er derfor med til at sikre et helhedsorienteret syn på virksomheden. Modellen skaber overblik over, hvordan virksomheden klarer sig på disse områder, og gør det dermed muligt for ledelsen at afgrænse, hvor der skal igangsættes initiativer for at forbedre virksomhedens præstation. "Man kan betragte modellen som en form for reolsystem, der tager form efter, hvilke bøger og genstande man stiller på dens hylder," forklarer Ejner Jacobsen.



*"Assessment er nok noget af det allervigtigste. Det giver virksomheden en fantastisk erkendelse og fornemmelse af, hvor den står," siger seniorrådgiver Ejner Jacobsen, Center for Ledelse.*

### Platform for forbedringsinitiativer

Excellencemodellen er således med til at holde fokus på de områder, der generelt opfattes som vigtige og fungerer på den måde som en platform, der samler virksomhedens forbedringsinitiativer. Selv om Ejner Jacobsen har arbejdet med excellencemodellen i en længere årrække, er han fuldt ud opmærksom på, at også andre ledelsesmodeller kan give virksomhedens ledelse, de nødvendige informationer: "Jeg er ikke fundamentalist," siger han således. "For mig er det ikke vigtigt, hvilken model du vælger, men at den model, du vælger, bruges konsekvent, og at du anvender den viden, du får gennem modellen konsekvent. Modellen er jo ikke sandheden i sig selv. Samtidig er det også værd at understrege, at mange virksomheder med fordel anvender excellencemodellen sammen med andre ledelsesmodeller som f.eks. balanced scorecard."

Excellencemodellen består af ni områder (kriterier), der hver er opdelt i en række underkriterier. Idéen er, at virksomheden skal vurdere sig selv - selvevaluere - på disse kriterier. Modellen er opdelt i indsatser og resultater. Resultaterne er 'medarbejder-resultater', 'kunderresultater', 'samfundsresultater' og 'forretningsresultater'. Modellens logik er, at disse resultater skabes ved at arbejde med fem indsatsområder: 'medarbejdere', 'politik/strategi', 'part-

### > ... Når medarbejderne tager ansvaret

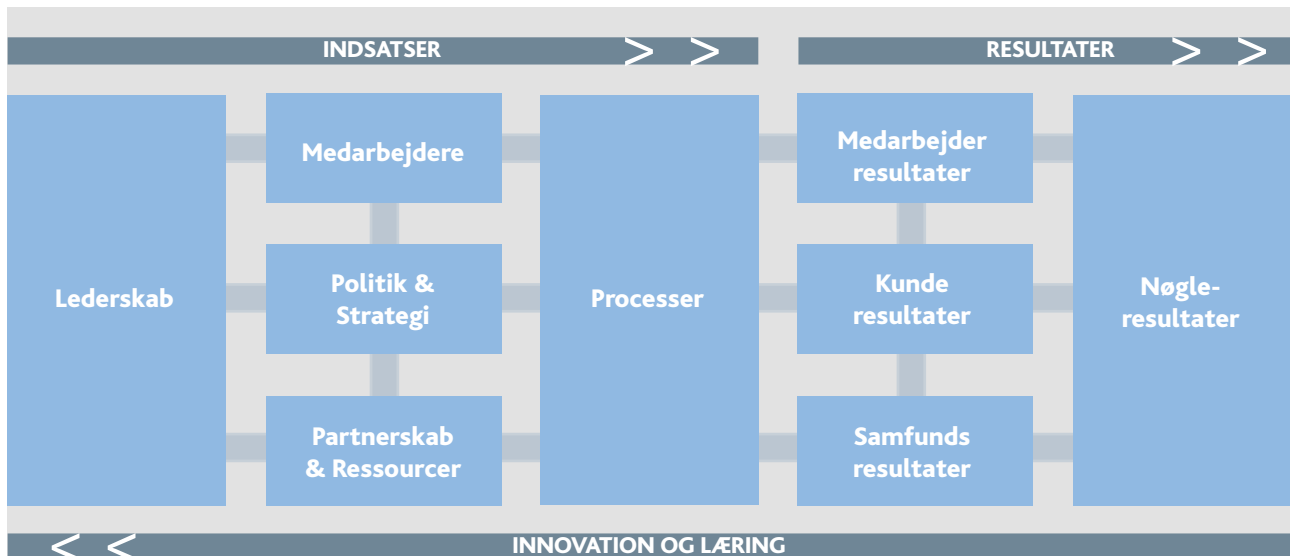
fleksibilitet og øgede kundefokus. Det er således ikke et planlægningsmæssigt problem, hvis en OEM-kunde pludselig bestiller 10.000 ekstra pumper. Det aftales ifølge Jan og Kurt fleksibelt mellem planlægningsafdeling og produktion og kan ofte klares ved et enkelt telefonopkald. Ofte kender man også kunden, så det er let at have forståelse for situationen. Kurt Vendelbo siger: "Der er stor bevidsthed om, at det arbejde vi udfører skal være til gavn for den endelige kunde. Vores større kunder kommer selv og auditerer, og vi modtager ofte direkte feedback fra dem. På den måde er kunden blevet meget nærværende."

Eller med Jan Ettrups ord: "Man har kunnet mærke en holdningsændring. Folk går til de nye opgaver med ægte begejstring; det er ikke bare endnu et stykke arbejde, der skal klares. Vores arbejde med kvalitet og forbedringer har medført en langt større bevidsthed om, at man arbejder som et team – at kollegerne er afhængige af hinanden. Samtidig har man øje for, hvem kunden er, og hvordan den personlige indsats passer ind i det overordnede billede."

Yderligere information: [www.grundfos.com/web/homedk.nsf](http://www.grundfos.com/web/homedk.nsf)

"Flere og flere virksomheder ejer og behersker færre og færre dele af værdikæden."

- Seniorrådgiver Ejner Jacobsen,  
Center for Ledelse.



© The EFQM Excellence Model er et registreret varemærke

## Kort om excellence modellen

- > Udviklet af praktikere for praktikere af European Foundation for Quality Management (EFQM), der blev stiftet i 1988 af 14 af Europas største virksomheder med støtte fra EU Kommissionen.
- > I 1993 blev modellen oversat til dansk i forbindelse med indstiftelsen af Den Danske Kvalitets Pris.
- > Består af otte grundlæggende begreber, der er modellens værdigrundlag. De otte principper er: Resultatorientering, Kunde-fokus, Lederskab og fastholdelse af målet, Ledelse gennem processer og fakta, Medarbejderudvikling og involvering, Løbende læring, innovation og forbedring, Udvikling af partnerskaber og Samfundsansvar.
- > En model med ni overordnede og 32 konkrete spørgsmål, der bruges som kritisk spørgeramme til at evaluere organisationens indsats og resultater.
- > En vurderingsteknik, som anvendes til at vurdere organisationens aktuelle situation og potentielle forbedringsområder.

En organisation udviser excellence, når den med udgangspunkt i nøje gennemtænkte indsatser skaber bedre resultater end andre organisationer, og som helhed vedvarende opnår fremragende resultater.

nerskaber/ressourcer' og 'processer' med 'lederskab' som drivkraften. Ved løbende at evaluere disse ni kriterier og sammenhænge mellem dem skabes innovation og læring.

### Selvevaluering

Ved at gennemføre en selvevaluering ved hjælp af excellence-modellen kan virksomheden vurdere sine styrker og svagheder i forhold til det, der på europæisk plan er defineret som best practice. Derved får virksomheden vigtig inspiration til hvilke områder, der har brug for forbedringer og nyskabelse, som et input til virksomhedens øvrige strategarbejde.

En gennemgang af virksomheden efter excellence-modellen kan gøres på alt fra 45 minutter til flere uger, afhængigt af hvilket detaljeringniveau man ønsker at arbejde på. "For mig at se er der ingen nedre grænse for, hvilke organisationer man kan bruge modellen i," siger Ejner Jacobsen. "Derimod er det nødvendigt, inden

man går i gang, at gøre sig klart, hvad man vil bruge den til. Skal den bruges som et styringsværktøj eller til at drive forbedringer? Vil man bruge den til at identificere og følge op på forbedringstiltag? Er man interesseret i at gå efter at vinde en kvalitetspris? Det er ubetinget to helt forskellige verdener!"

Lige så vigtigt som at gøre op med sig selv, hvad brugen af ledelsesmodellen skal gavne, er overvejelserne om forankring i virksomheden. Uanset hvor modellen er forankret, bør ledelsen dog skabe en kultur med læring, løbende forbedringer og kundefokus. Ejner Jacobsen: "Excellence-modellen er et enestående værktøj til at skabe et fælles sprog og en fælles referenceramme. Noget af det, vi oplever gang efter gang, er, at modellen er med til at skabe en sammenhæng i virksomheden, og den får sat ord på, hvad god ledelse er. Man kan sige, at modellen får tingene til at spille sammen i den enkelte virksomhed."

Yderligere information: [www.cfl.dk](http://www.cfl.dk)

"Europas konkurrenceevne vil i stigende grad afhænge af vores evne til kreativitet, innovation og teknologisk nytænkning."

- EU-kommissær Erkki Liikanen, Finland.

# Motiverede medarbejdere er energikilden

Temaet for årets europæiske kvalitetsforum var den menneskelige faktor i personer, organisationer og samfund. Det skete under overskriften „Inspirerede mennesker fremmer succes“.

Det årlige EFQM Forum i Helsinki fra den 8.-10. oktober blev ikke så lidt af et tilløbsstykke. Med mere end 1.100 deltagere overgik arrangørerne deres egne, optimistiske forventninger med over 500 deltagere. Det gav panderynker og en masse ekstra arbejde til arrangementskomitéen – og også enkelte logistiske problemer. Seniorrådgiver Ejner Jacobsen fra Center for Ledelse siger om konferencen: „EFQM Forum er en fremragende mulighed for at møde og lade sig inspirere af ledere fra andre virksomheder på europæisk plan, der arbejder med excellence-modellen. Det er min fornemmelse, at deltagerne har fået inspiration til at gå hjem i deres egen organisation for at arbejde videre med forbedring af forretningsgange, beslutningsprocesser og kvalitetsstyring - uanset om målet er certificering, eller en langsigtet styrkelse af virksomhedens konkurrencemæssige situation.“

I år havde man valgt at sætte fokus på værdien af den menneskelige faktor i arbejdet med fortsat udvikling af virksomheder og organisationer. „Arrangementet har været flot, inspirerende og velgennemført og har på den måde været helt i tråd med temaet om, at inspirerede mennesker fremmer succes,“ siger Ejner Jacobsen.

## Motivation af medarbejdere i globale virksomheder

Ferdinando Beccalli, der har det overordnede ansvar for GE's aktiviteter i Europa, Afrika og Mellemøsten, fortalte om GE's måde at udvikle medarbejdere på i en global organisation og ikke mindst, hvordan GE i en løbende proces identificerer potentielle senior managers på et tidligt tidspunkt af de pågældende medarbejders karrierer. GE gennemfører en årlig cyklus, hvor hele organisationen går nærmere efter i sømmene. Beccalli fremhævede gentagne gange, at enhver leder naturligvis har et ansvar

for at skabe økonomiske resultater, men at ansvaret også omfatter forpligtelser til at leve op til GE's værdier: „Ledere, der kun skaber resultater, men ikke lever op til vores værdier, bliver med tiden afskediget,“ sagde han bl.a. og fortsatte: „Derimod vil ledere, som lever op til værdierne, men som ikke performer som forventet, få en ny chance enten i form af mere tid, eller i form af støtte til at få en ny rolle eller en anden organisatorisk placering.“

## Den demokratiske virksomhed

Lektor Lynda Gratton fra London Business School fortalte om den demokratiske virksomhed. Efter hendes opfattelse er det den demografiske og teknologiske udvikling, der vil sætte rammerne for fremtidens virksomhed. Denne udvikling vil være med til at fremme ”den demokratiske virksomhed” ikke mindst i Europa, hvor der er større tradition for demokrati på arbejdspladsen sammenlignet med f.eks. den amerikanske tradition.

Den demokratiske virksomhed kendetegnes ved, at den:

- > Segmenterer sine ansatte, så arbejdspladsen har et grundigt kendskab til, hvem der arbejder dér, og hvilke forskellige behov, der skal imødekommes.
- > Er præget af rigelig, men for den enkelte meningsfuld, kommunikation, en høj grad af commitment og værdier, der binder de mange forskellige medarbejdere sammen.
- > Giver den enkelte frihed til at udvikle sig; der er mulighed for at dele job, og valgmuligheder for den enkelte.
- > Gør det muligt at arbejde og have børn samtidig, blandt andet fordi der er fleksibel arbejdstid og mulighed for at arbejde hjemme.

## Overtagelser med et menneskeligt ansigt

Carl-Henric Sandberg, der er koncernchef for Ericsson AB, fortalte om de ledelsesmæssige aspekter af en global og opkøbsdreven vækst. Sandbergs case var ikke Ericsson, men derimod ASSA ABLOY som han var koncernchef i indtil for knapt et år siden. Det er historien om, hvordan virksomheden gennem en lang række opkøb bevæger sig fra at være en mindre regional leverandør af låse, med et resultat på omkring 200 mio. SEK i 1994, til at være en global leverandør af låsesystemer med et resultat på mere end 2 mia. SEK i 2001 og en stigning på mange 100% i antallet af

## Ny formand for EFQM

Umiddelbart forud for EFQM Forum i Helsinki udpegede organisationen José Ignacio Wert fra Spanien som ny formand. Han er uddannet jurist og desuden kandidat i politisk sociologi. José Wert er vice- og kommunikationsdirektør i BBVA, der er en af de største banker i Spanien og Latinamerika. BBVA var i øvrigt en af de organisationer, som oprindeligt var med til at etablere EFQM i 1989.

"De bedste af dem der gør det godt, gør det bedre, end vi tror."

- Seniorrådgiver Ejner Jacobsen,  
Center for Ledelse.



*„Vores ledere har ikke alene et økonomisk ansvar, de skal også leve op til GE's værdier,“ sagde Ferdinando Beccalli fra GE bl.a.*



*Mere end 1.100 deltagere havde fundet vej til EFQM Forum 2003.*

medarbejdere. På trods af denne enorme vækst i omsætning og antal af medarbejdere har virksomheden været i stand til at skabe en fælles kultur. Nøgleordene er iflg. Sandberg bl.a. respekt, etik, realisme og mod til at gennemføre forandringer. Sandberg pegede også på, at man aldrig havde gennemført en fjendtlig overtagelse, og at man bevidst talte om fusion ikke om overtagelse. Han ønskede dog ikke at kommentere, om at han ville kopiere denne model til Ericsson.

Pekka Ali-Pietitå, som er koncerndirektør i Nokia, fortalte om hvordan Nokia 'connecting people'. Han beskrev Nokias tre ind-

faldsvinkler til kvalitet; i udvikling, gennemførelse og opfattelse. Og han beskrev, hvordan Nokia i en bevidst proces søgte at skabe en balance mellem "value-based leadership" og "fact-based management", der afspejlede de forskellige vækstfaser, Nokia gennemløber. Han præsentation var i sig selv et spejl på, hvor enestående Nokias forretnings- og værdigrundlag er: Han var sprunget til med få timers varsel efter afbud fra koncerndirektøren, men det var umuligt at se, at han ikke havde haft ugers forberedelse.

**Yderligere information: [www.efqmforum2003.org](http://www.efqmforum2003.org)**

## Vi ses i Berlin

Næste EFQM Forum bliver afholdt i Berlin fra den 15. til 17. november 2004. Det sker under overskriften "The European Leadership Challenge". Lederskab forstået som ledelse baseret på etik og værdier og udfordringer som et positivt incitament vil være nogle af de emner, som deltagerne i det næste EFQM Forum vil få lejlighed til at diskutere og høre belyst af en række kvalificerede indlægsholdere fra bl.a. Infineon Technologies AG, Volkswagen AG og Henkel koncernen.

Center for Ledelse forventer i lighed med i 2003 at arrangere en grupperejse til EFQM Forum. Nærmere oplysninger herom i juni via Center for Ledelse's nyhedsbrev og website.

Yderligere information: [www.efqm-forum2004.org](http://www.efqm-forum2004.org)

"Uden sammenligning er assessorerne de bedste konsulenter, man kan få. De er i indgreb med virksomheden fra første dag. De ved, hvad de snakker om, og vi bruger den samme ledelsesmodel."

- Adm. direktør Lars Aagaard,  
Grundfos A/S.

# Den europæiske kvalitetspris 2003

Danske Grundfos var blandt modtagerne, da Finlands præsident, fr. Tarja Halonen, overrakte årets europæiske kvalitetspriser under EFQM Forum i Helsinki.

Den europæiske kvalitetspris er den mest prestigøse udmærkelse for virksomheder og organisationer, der arbejder med strategisk udvikling og med at skabe sammenhæng mellem indsats og resultater gennem brug af business excellence ledelsesmodellen. Det er åbent for alle europæiske virksomheder og organisationer at ansøge, og uanset om det lykkes at gå hele vejen eller ej, vil den meget detaljerede og individuelle feedback fra de uafhængige konsulenter fra EFQM - assessorerne - være værdifuld i den fortsatte rejse mod opnåelse af excellence.

Den europæiske kvalitetspris blev i år uddelt for 12. gang. Samlet er den score, de deltagende virksomheder og organisationer har opnået, den højeste nogensinde og vidner om et fortsat indædt arbejde med at skabe forbedringer i europæiske virksomheder og organisationer. Ansøgere til den europæiske kvalitetspris kan opnå udmærkelse på tre forskellige niveauer.

## Kvalitetsprisen

Den europæiske kvalitetspris, eller "Awarden" som den kaldes i EFQM-regi, bliver tildelt den organisation, der er bedst i hver af de kategorier, prisen uddeles i. Prisivinderne er rollemodeller såvel i den måde, de driver deres virksomhed på, som gennem de resultater de skaber – på europæisk eller globalt plan. I 2003 var der hele fire prisvindere, hvilket sammen med uddelingerne i 1999 og 2000, er det højeste antal nogensinde. Vinderne af den europæiske kvalitetspris var:

- > Bosch Sanayi ve Ticaret AS fra Tyrkiet i kategorien for industri-virksomheder.
- > Runshaw College fra Storbritannien i kategorien for offentlige virksomheder.
- > Maxi COCOMAT fra Grækenland i kategorien for små og mellemstore uafhængige virksomheder.
- > Edinburgh International Conference Centre fra Storbritannien i kategorien for små og mellemstore afhængige virksomheder.

## Specialprisen

Specialprisen bliver givet til organisationer, som er gode generelt, men samtidig fremragende i et eller flere af fem indsatsområder i business excellence modellen. I alt 13 organisationer modtog specialpriser. Ud over de fire vindere af den europæiske kvalitetspris modtog følgende en specialpris:

## Store virksomheder:

- > Siemens Nederland NV fra Holland i kategorierne Resultatorientering samt Lederskab og fastholdelse af målet.
- > Grundfos A/S fra Danmark i kategorien Lederskab og fastholdelse af målet.
- > Solvay Martorell Site fra Spanien i kategorien Samfundsansvar.
- > TNT Post Group Information Systems fra Storbritannien i kategorien Medarbejderudvikling og involvering.



Finlands EU kommissær, Erkki Liikanen (t.v.), overrækker EFQM's specialpris for Lederskab og fastholdelse af målet til adm. direktør Lars Aagaard fra Grundfos A/S.

## Uafhængige små og mellemstore virksomheder:

- > Hunziker and Co fra Schweiz i kategorien Kundefokus.
- > Microdeco fra Spanien i kategorien Samfundsansvar.
- > Robur S.p.A fra Italien i kategorien Lederskab og fastholdelse af målet.
- > Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH fra Tyskland i kategorien Kundefokus.

## Offentlige virksomheder:

Kocaeli Chamber of Industry fra Tyrkiet i kategorien Resultatorientering.

## Finaledeeltagere

Herudover får en række organisationer traditionelt hædrende omtale ved at være nomineret som finalister. Finalisterne har vist excellence i deres kvalitetsledelse og i deres grundlæggende processer med konstante forbedringer. Og det er typisk fra denne gruppe, man finder vinderne af den europæiske kvalitetspris om nogle år. I år var således yderligere seks organisationer med i finalen, dog uden at modtage en specialpris eller kvalitetsprisen.

Yderligere information: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

# Udfordring for dansk erhvervsliv

Op mod hver tredje virksomhed i EU skal have ny ejer i løbet af de næste ti år. I Danmark alene drejer det sig årligt om mere end 10.000 små og mellemstore virksomheder med omkring 34.000 arbejdspladser.

På EU-niveau skal i gennemsnit 610.000 små og mellemstore virksomheder finde nye ejere hvert år. De 300.000 af selskaberne er uden ansatte, mens de resterende 310.000 tilsammen har 2,4 mio. medarbejdere. EU har sat fokus på de administrative regler i medlemslandene. "Der er ingen tvivl om, at det bliver en af dansk og europæisk erhvervslivs største udfordringer de kommende år," siger adm. direktør Poul Blaabjerg, Center for Ledelse.

## Generationsskifte kræver grundig forberedelse

Efter virksomhedens oprettelse og vækstperiode er overdragelsen den tredje vigtige fase i dens livscyklus. Den indebærer mange komplekse spørgsmål såsom arveret og selskabsret. Men overdragelse af virksomheder drejer sig ikke kun om tekniske spørgsmål vedrørende overdragelsen af selve ejerskabet. Det drejer sig også om overdragelse af ledelsen af virksomheden. Det er en lang proces, der kræver grundige forberedelser og bør startes i god tid. Desværre går alt for mange virksomhedsoverdragelser galt, hvilket fører til tab af arbejdspladser, aktiver og muligheder.

En af de væsentligste barrierer kan vise sig at være en ændret holdning til at overtage virksomheder. Modsat den gængse opfattelse er det således kun omkring otte procent af alle danske virksomhedshandler, der er traditionelle far-til-søn-handler.

## Flest vil starte selv

Samtidig viser nyere undersøgelser på europæisk plan, at langt de fleste selv ønsker at etablere virksomhed i stedet for at overtage en. For Danmarks vedkommende anfører 62% af de adspurgte i en Flash Eurometer undersøgelse således, at de foretrækker at etablere egen virksomhed frem for at overtage en eksisterende. I lyset af det store antal forventede virksomhedsoverdragelser er det naturligvis foruroligende. Hvis denne tendens fortsætter fremover, kan det således blive vanskeligt at finde nye ejere til de virksomheder, der skal overdrages.

Med et faldende antal unge mennesker bliver det nødvendigt



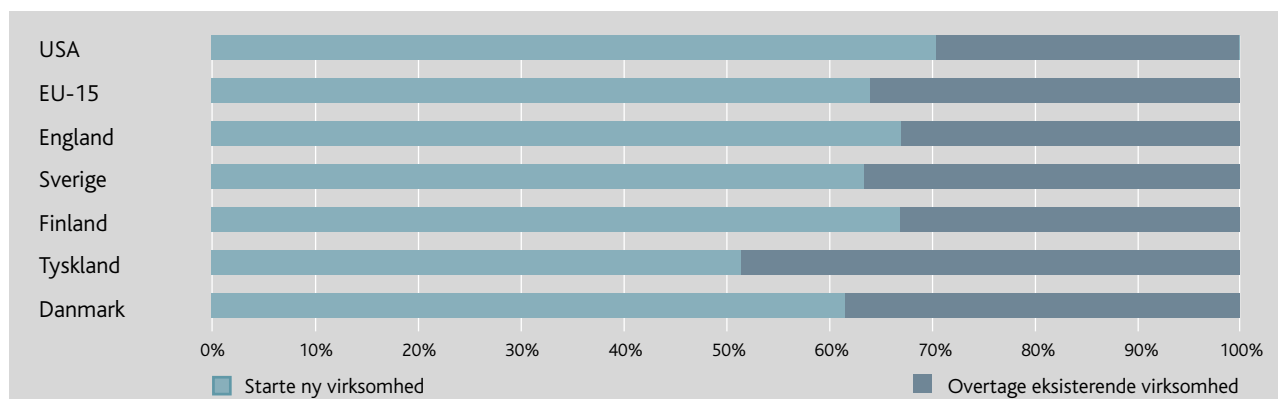
både at tilskynde unge til at blive selvstændige og at skabe et effektivt marked for køb og salg af virksomheder uden snærende skatteregler og administrative byrder. „Værdiopfattelsen og synspunkterne hos dagens virksomhedsejere er ændret dramatisk. Tidligere byggede virksomhedsejerne en virksomhed op og beholdt den til pensionsalderen. De unge entreprenører har ikke de samme følelsesmæssige bånd til deres virksomheder. De sælger gerne virksomheden for at starte en ny eller en serie af nye virksomheder“, hedder det i en rapport udarbejdet af en såkaldt ekspertgruppe under EU Kommissionen, der har set på forudsætningerne for at skabe et mere effektivt marked for overdragelser af små og mellemstore virksomheder.

Blandt EU-landene er især Danmark og Sverige afhængige af, at unge mennesker står klar til at overtage de gamle virksomheder. I Danmark er 75,8%, af de selvstændige mellem 15 og 54 år og hele 24% over 55 år. Til sammenligning er det i Frankrig og Belgien kun 15%, der er over 55 år. I gennemsnit er 19,8% af de selvstændige i EU over 55 år, men 80,2% er mellem 15 og 54. Af de nuværende 15 EU-lande har kun Sverige en større andel over 55 år end Danmark.

## Yderligere information:

<http://europa.eu.int/comm/enterprise>

## Starte ny virksomhed eller overtage en eksisterende?



Kilde: Flash Eurobarometer 107

November 2002. Iført bøllehatter mødte de 15 deltagere til første omgang af Danske Malermestres organisationslederuddannelse.



# Glade malere i Munkebo

15 malermestre tog udfordringen op fra deres organisation, Danske Malermestre, og investerede både tid og penge i en organisationslederuddannelse. Og det har været hele indsatsen værd, siger fire af deltagerne, som alle føler, de har rykket sig siden starten i november 2002.

## Af journalist Bo Østlund, Danske Malermestre

Det hele begyndte den 4. november 2002 på trappen i Moltkes Palæ i København. Med en flok forventningsfulde malermestre og seks kulørte bøllehatter på introduktionsdagen til Danske Malermestres organisationslederuddannelse. En blå, en hvid, en grøn, en gul, en sort og en rød.

Hattene skulle beskrive hver deres indgang til fremtiden. Og det sluttede med 15 stolte kursUSDeltagere med hvert deres bevis foran Munkebo Kro. Seks hatte. Seks workshops. Tre i foråret 2003. Tre i efteråret. 12 dage med diskussioner. Den fem på Munkebo kro. Den sidste i fri natur da deltagerne en meget kold dag i starten af marts 2003 blev sendt ud i den nordfynske natur, hvor de selv skulle bygge og opstille telte til overnatning, madlavning og undervisning samt lægge strøm ind.

De har lært om præsentationsteknik, mødeledelse, lavsarbejde, forhandlingsteknik, kropssprog, personlighedstest, samarbejdsrelationer, rollen som leder, kommunikation og presse. Og meget, meget mere.

De har svedt, knoklet, bævet, diskuteret, blotlagt deres sjæle og privatliv i gensidig tillid over for hinanden. De har lavet teambuilding med bind for øjnene, de er blevet videofilmte, de har spillet teater, og de har bygget med Legoklodser.

De har fået overraskelser, aha-oplevelser og åbne øjne. Blevet bedre til at holde indlæg, til at rejse sig op i store og ukendte forsamlinger, til at styre diskussioner. De er rykket. Som malermestre. Og som mennesker, Niels Ole, René, Brian, Dan, Flemming, Henrik, Thue, Michael, Peter, Torben, Ulrik, Svend, Grethe og to gange Per. 15 individualister. Alle i alderen 30 til 45 år. Nu er de gearet til at føre Danske Malermestre videre. Og oven i løbet har de opbygget et venskab og et vigtigt netværk på tværs af landet.



*„Uddannelsen kvalificerer organisationens kommende, frivillige ledere,” siger netværkschef Hanne V. Moltke fra Center for Ledelse.*

## Gå-på-mod og ydmyghed

”De startede som 15 vidt forskellige mennesker. Undervejs er de rykket. De har fået kendskab til, hvordan det foregår i andre lav, og de er alle blevet tændt på organisationsarbejde samtidig med, de har fået en stor ydmyghed over for deres organisation. Og det sjove er jo, at jo mere, du lærer, jo mere opdager du, du ikke ved,” siger kursuslederen, netværkschef Hanne V. Moltke, fra Center for Ledelse. ”Nogle var nogenlunde gode allerede fra starten – andre er gået hjem og har fulgt planen, forberedt sig, stået foran spejlet og øvet. Og har undervejs overhalet nogle af de andre. Nu tør de rejse sig op i en forsamling. Nu tør de lede et møde. Sådan noget er altid fantastisk at opleve. De har nu fået blod på tanden og lyst til mere. Det er min opfattelse, at deltagerne på holdet er meget glade for hinanden. Venskaber for livet er opstået. Man har en følelse af, at man har hinanden. Men man får naturligvis også et nært forhold, når man har flyttet sig så meget personligt, og når man har set hinanden som på vores overlevelsestur i marts.”

## Jeg er mere sikker...

Dan Wiche, 46-årig malermester fra Birkerød, var en af de ældste på kursus og tætt på at falde for aldersgrænsen. Men han er godt



*November 2003.  
15 stolte og glade  
kursister efter en  
mental opdagelses-  
rejse med beviset  
på gennemført  
uddannelse.*

” ”Jeg har fået et netværk til 14 andre malermestre over hele landet.” – Malermester Ulrik Clausen, Sørup ved Svendborg. ”

tilfreds med udbyttet. Selv en gammel rotte i faget kan lære mere. Selv om han erkender, at der nok skal lidt mere til, før man bliver duperet.

”Det er vanskeligt umiddelbart at gå ind og måle, hvordan du selv er rykket. Men selv om jeg aldrig har været bange for at sige, hvad jeg mener, har jeg helt sikkert fået lidt mere sikkerhed i at rejse mig op i store ukendte forsamlinger. Det har jeg aldrig gjort før. Samtidig er jeg bedre til at forstå nogle mekanismer, når man skal sidde og forhandle. Bedre til at læse kropssprog. At læse de signaler, folk udsender.”

Det er imidlertid ikke mindst netværket, Dan Wiche fremhæver som en del af de rigtig gode ting ved kurset. De 15 malermestre har aftalt at mødes én gang årligt. Næste gang i november 2004. ”Den store geografiske spredning er en fordel for os. Vi er fagfolk, men ikke nødvendigvis konkurrenter. Derfor kan vi spare med hinanden, og det er da interessant at høre, hvordan tingene foregår i Randers og omegn, i Viborg, i Sønderjylland og andre steder. Det at være maler er det samme job – men der er en anderledes opfattelse af kunderne og hverdagen”, siger Dan Wiche.

#### **Øjenkontakt**

Michael Jørgensen, malermester fra Brabrand ved Århus, er allerede begyndt at bruge nogle af de ting, han har lært. ”Jeg kan i langt højere grad se, om folk er åbne eller lukkede i deres kropssprog. Kan bedre ’læse’ folk. Og hvis jeg er ude ved en kunde, forsøger jeg nu altid at få øjenkontakt. Samtidig føler jeg mig bedre klædt på til forhandlinger. Førhen var min største svaghed nok, at jeg arbejdede utroligt målrettet. Nu har jeg lært, at tiden også kan være din ven. At det kan betale sig at lade tingene modne.”

Michael Jørgensen, som har 18 ansatte i firmaet, fremhæver ligeledes netværket og kammeratskabet, selv om kursusdeltagerne var vidt forskellige, da man mødtes første gang. ”Nogle kom li-

stende ind fra sidelinien, og andre kom brusende,” siger Michael, som har regnet ud, at han i år har brugt 20 arbejdsdage på organisationsledersuddannelsen og svendepøver.

#### **Grethes gevinst – og pris**

For den enlige kvinde på kurset, malermester Grethe Thomsen fra Kalundborg, er baglandet specielt vigtigt, når man har et lille firma med én malersvend, en halv lærling – og i øvrigt er enlig mor til tre børn på 10, 15 og 17 år. ”Heldigvis har min eksmand været fantastisk hjælpsom, men det er da dyrt at dygtiggøre sig, og min deltagelse har kostet mig mellem 30.000 og 40.000 kroner. Min revisor har netop fortalt, at jeg skal have penge tilbage i skat, og det er jo dybest set et dårligt tegn,” smiler den 45-årige malermester, som blev uddannet allerede i 1979.

I det nordjyske sidder malermester Henrik Petersen i Gistrup – også han er tilfreds med udbyttet: ”Jamen.. det er jo det hele. Du har fået svar på mange spørgsmål. Du har fået et netværk med kolleger mange andre steder i landet. Og det er godt. For de problemer, man allerede har løst i København, er der jo ingen grund til at skulle starte forfra på i Aalborg. Det er virkelig kommet bag på mig, at jeg personligt har kunnet rykke så meget på et år. Jeg troede, det var et onemanshow, og at du skulle arbejde meget mere med dig selv. Men det har været utroligt spændende at arbejde i en gruppe med en positiv korpsånd og blive en del af en gruppe med stærkt sammenhold og et fælles mål. At spare med hinanden, at få en idé og fuldføre den. På mange punkter står jeg helt klart stærkere, end jeg gjorde for et år siden. Jeg er simpelt hen klædt bedre på til fremtidens udfordringer.”

Artiklen har tidligere været bragt i Danske Malermestre nr. 01/04.

**Yderligere information: [www.malermestre.dk](http://www.malermestre.dk)**

# Ny pris til virksomheder

Institut for Menneskerettigheder indstifter MIA-prisen for Mangfoldighed i Arbejdslivet.

MIA-prisen er en frontløberpris til virksomheder, der aktivt fremmer mangfoldighed og konsekvent forhindrer forskelsbehandling i deres organisation. Alle virksomheder i Danmark – offentlige såvel som private – kan deltage i konkurrencen om MIA-prisen 2004.

”Det er en styrke for virksomheder at sikre lige muligheder for alle – uanset køn, etnisk oprindelse, religion, alder, handicap og seksuel orientering,” siger leder af National afdeling i Center for Menneskerettigheder Birgitte Kofod Olsen.

MIA-prisen og projektet bag dette er støtte af EU, der har vedtaget nye regler, som skal sikre at alle behandles lige. Alle medlemslande i EU er således i gang med at indføre ny lovgivning om diskrimination og ligebehandling. Det sker som led i implementeringen af Ligebehandlingsdirektivet (2000/43/EC) og Beskæftigelsesdirektivet (2000/78/EC).

I Danmark har de to direktiver indtil videre betydet, at vi har fået en ny Lov om etnisk ligebehandling. Samt at der er fremsat forslag om justering af Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet mv.



Indstilling af virksomheder til MIA-prisen sker via indstillingskemaet på MIA-prisens hjemmeside. Sidste frist er fredag den 30. januar 2004.

**Yderligere information: [www.miapris.dk](http://www.miapris.dk)**

## Toplederens rolle

Center for Ledelse præsenterer internationale erfaringer om samspil mellem toplederens personlighed og virksomhedens identitet.

Ingen er i tvivl om værdien af en stærk, synlig og visionær topleder. I en række virksomheder er sammenhængen mellem virksomhedens identitet og toplederens personlighed så stærk, at det vil få negative konsekvenser for aktiekursen, hvis – eller når – topchefen beslutter sig for at forlade virksomheden. I andre virksomheder kan topchefens nervøsitet for, at markedet eller virksomhedens bestyrelse stiller ham til regnskab for tidligere løfter være så stor, at det påvirker hans adfærd og dermed i sidste ende selskabets performance.

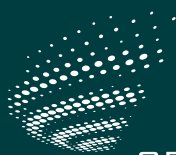
Center for Ledelse har inviteret førende internationale eksperter,

blandt andre Chief Knowledge & Research Officer, Dr. Leslie Gaines-Ross fra Burson-Marsteller og Vice President Europe Paul Coleman fra Biogen Idec, til at præsentere deres erfaringer og resultater ved et åbent arrangement hos Center for Ledelse tirsdag den 9. marts 2004.

I forbindelse med arrangementet vil resultatet af ansøgningerne til årets Dansk Kvalitetspris også blive præsenteret.

**Yderligere information: [www.cfl.dk](http://www.cfl.dk)**

Center for Ledelse er faglig spydspids og mødestedet for alle, der interesserer sig for helhedsorienteret virksomheds- og ledelsesudvikling. Center for Ledelse rådgiver om ledelse i praksis og har godt 100 medarbejdere i København og Århus. Center for Ledelse servicerer bl.a. 1.200 private og offentlige medlemsvirksomheder med mere end 600.000 medarbejdere.



## CENTER FOR LEDELSE

Center for Ledelse  
Folke Bernadottes Allé 45  
DK-2100 København Ø

Center for Ledelse  
Olof Palmes Allé 25 B  
DK-8200 Århus N

Tlf. 70 23 00 22  
Fax 70 23 00 89 (København)  
Fax 70 23 00 88 (Århus)  
info@cfl.dk  
www.cfl.dk

Nyhedsmagasinet's redaktion:  
Poul Blaabjerg (ansv. red.) og Jens Gregersen (red.).

Foto: Carsten Andersen, Morten Jac, Morten Nilsson, Scanpix, Grundfos, Danske Malermestre, EFQM samt egne fotos.

Layout og tryk: Boje & Mobeck as

Oplag: 6.000 - ISSN: 1602-6616

Udkommer 4 gange årligt, næste gang i marts 2004.