

LEDELSE



TEMA – FORANDRINGSLEDELSE:

Med værdierne i baghånden

> side 8

CENTER FOR LEDELSE



Medarbejderindeks:
Offentligt ansatte mest tilfredse
> side 3 samt indstik



Innovation: Nyt initiativ skal hjælpe
danske virksomheder
> side 4



Forandringsledelse:
Ingen forandringer uden overraskelser
> side 10

Uden innovation er 1 million arbejdspladser i fare

Danmark risikerer at miste op mod 1 mio. arbejdspladser inden for de kommende 10 år. Ny innovationskultur skal gøre op med nuværende arbejdskultur og ledelse > 4

Fusion og forandringer med værdier i baghånden

Stramt strategisk fokus overvandt hurtigt turbulens og utryghed i forbindelse med fusionen mellem Canal Digital og Telenor Vision. Positive resultater allerede det første år > 8

Tag hul på et tabu

Depression er et af det 21. århundredes store tabuer. Men depression kan helbredes, hvis man tager fat på problemet med tidlig og korrekt behandling. Op imod 10% af alle danskere rammes af depression i løbet af et år > 14

Personalegoder gi'r for lidt

Selv om knapt 10% af danske lønmodtageres samlede løn og kompensation udgøres af personalegoder, arbejder de færreste virksomheder strategisk med brugen heraf. Det viser Center for Ledelse's Personalegodeundersøgelse 2004 > 16

Aktuel kommentar af direktør Wenche Strømsnes, Center for Ledelse

El-branchen ved en skillevej

Mediernes erhvervssider dækker i disse uger den mulige fusion af Elsam og DONG intensivt. Men der er kun tale om toppen af isbjerget: El-branchen under ét står efter el-reformen og energiforliget over for markante strukturelle og ledelsesmæssige forandringer.



Der er ingen tvivl om, at el-branchen som følge af den politiske indflydelse via el-reformen (2003) og energiforliget (med effekt fra 2005) står midt i et paradigmeskift, der nødvendigvis vil medføre betydelige strukturelle ændringer og dermed ledelsesmæssige forandringer.

Behov for konsolidering

På det strukturelle plan medfører liberaliseringen af branchen et behov for konsolidering. Det er naturligvis nødvendigt, at de danske el-selskaber kan matche de store udenlandske konkurrenter og potentielle fusionspartnere/købere, hvis de vil spille en rolle i branchens uundgåelige internationale konsolidering. Fremover vil der derfor umiddelbart blive færre, men større selskaber på det danske marked – hvilket planerne om fusion af Elsam og DONG jo også er udtryk for. Men der vil stadig være plads til mindre og mere nicheprægede selskaber med et lokalt eller regionalt fokus.

Med kravet om relativ konkurrencekraft er det vigtigt, at de enkelte selskaber også har vedvarende fokus på økonomisk effektivisering og på mulige rationaliseringsgevinster – enten direkte eller via fusioner og opkøb. Selvom selskaberne efter energiforliget får fuld råderet over deres egenkapital, og nogle selskaber får tilført nye penge i forbindelse med konsolideringen, vil der være behov for en vedvarende effektivisering.

Udfordringer for ledere og medarbejdere

På det ledelsesmæssige plan medfører liberaliseringen et markant skift, som både for top- og mellemlødsledelsen samt for resten af organisationen skærper udfordringer med hensyn til organisations-, leder- og kompetenceudvikling – såvel på den korte som den lange bane. Men helt tydeligt også et skift, der varierer fra region til region og fra selskabstype til selskabstype. Uanset hvad må selskaberne dog ruste sig til en mere intensiv konkurrence, hvor differentiering og serviceniveau bliver to af de væsentligste fokusområder.

Strategisk dialog

Uanset graden og kompleksiteten af udfordringerne er det vigtigt at få en bevidst styret intern og ekstern udvikling for at opnå en vedvarende succes i denne udviklingsproces. En "strategisk dialog", som ud fra den nuværende situation og de kommende udfordringer vil prioritere de strategiske indsatsområder, vil kunne bidrage til at sikre ledelsesgruppen et fælles afsæt og et fælles "verdensbillede" – og dermed et vigtigt fælles fokus på strategien og de konkrete ledelsesudfordringer. Da branchen og de enkelte selskaber generelt står overfor en mængde udfordringer, er det vigtigt, at de strategiske indsatsområder prioriteres, så de står i et fornuftigt forhold til det nuværende og realistisk opnåelige strategiske kompetenceniveau i organisationen.



”Udvikling af en ny generation af ledere bliver en af den offentlige sektors væsentligste udfordringer de kommende år,” siger adm. direktør Poul Blaabjerg, Center for Ledelse.

Offentligt ansatte mest tilfredse

Fem år i træk har danske medarbejdere placeret sig højest i den nordiske konkurrence om højeste medarbejdertilfredshed, men for første gang er det de offentligt ansatte, som er de mest tilfredse blandt danske medarbejdere. Det viser ny undersøgelse.

Kommunalt ansatte i daginstitutioner og på plejehjem er de mest tilfredse og motiverede medarbejdere i Danmark - skarpt fulgt af branchen pengeinstitutter og forsikring. Det er den overraskende konklusion i det netop offentliggjorte Dansk Medarbejderindex 2004, som i sammendrag er vedlagt dette nummer af Ledelse.

Arbejdet skal være meningsfuldt

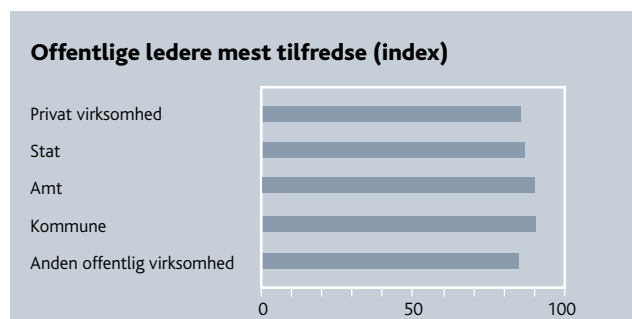
Det er første gang i de fem år undersøgelsen er gennemført, at offentligt ansatte fremstår som de mest tilfredse og motiverede medarbejdere i Danmark. Den høje grad af tilfredshed og motivation i den branche, der er bedst placeret, – ‘sociale foranstaltninger’ – er båret af en særlig høj grad af tilfredshed ved at udføre det daglige arbejde.

”Arbejdet opfattes som meningsfuldt,” siger adm. direktør Poul Blaabjerg fra Center for Ledelse. En anden og væsentlig forklaring er ifølge Blaabjerg, at mens den offentlige sektor er blevet bedre til at give de ansatte faglige og personlige udfordringer, har den private sektor fokuseret skarpt på bundlinien de senere år og som følge heraf skåret i uddannelsesaktiviteterne.

Udvikling vægtes højt

Både i den private og offentlige sektor vægtes den faglige og personlige udvikling højt. I den private sektor betyder løn og ansættelsesforhold ikke overraskende betydeligt mere end for de offentligt ansatte.

”Der hersker ikke tvivl om, at den offentlige sektor nu så småt begynder at høste frugterne af flere års målrettet indsats for at forbedre ledelse,” siger Poul Blaabjerg, der dog samtidig påpeger den væsentlige udfordring, den offentlige sektor står overfor: I visse dele af denne sektor vil op mod 3/5 af alle ledere være



Kilde: European Employee Index 2004

helt ude af arbejdsmarkedet inden for de næste 15 år. Samtidig er antallet af nye ledere, som sektoren har i ‘pipeline’ ikke nok til at opretholde status quo.

Fortsat bedst i Norden

De danske medarbejdere er – som de har været de foregående fire år - de mest tilfredse i Norden, viser undersøgelsen. Danmark ligger på indeks 70, mens det gennemsnitlige tal for Norden er 66 med Sverige med et indeks på 63 som den lavest placerede og Finland (indeks 67) og Norge (indeks 68) lige i hælene på Danmark.

Undersøgelsen er gennemført af MarkedsConsult i samarbejde med Center for Ledelse og er baseret på i alt 20.000 besvarelser, heraf 6.000 svar fra danske medarbejdere. Undersøgelsen er i sammendrag vedlagt dette nummer af nyhedsmagasinet Ledelse.

Yderligere information: www.cfl.dk/eei

Uden innovation er 1 million arbejdspladser i fare

Danmark risikerer at miste op mod 1 mio. arbejdspladser inden for de kommende 10 år. Ny innovationskultur skal gøre op med nuværende arbejdskultur og ledelse. Dårlig ledelse forsinker udviklingsprojekter.

Danmark risikerer at miste op mod en million arbejdspladser inden for de kommende ti år – ikke kun på grund af udflytning, men i mindst lige så høj grad fordi vi bliver overhalet inden om af mere innovative virksomheder og produkter fra andre lande. Det var et af legendariske Haldor Topsøes markante budskaber til forsamlingen på Center for Ledelse's nyligt afholdte seminar om innovation og ledelse. Her gav virksomhedsledere og forskere deres bud på fremtidens innovationsledelse og på nødvendigheden af at opprioritere nytænkning og nyskabelse i de danske virksomheder.

Stort, uudnyttet potentiale skal bringes i spil

Seminaret var en del af et samarbejde, som Center for Ledelse og Fremtidstanken har sat i gang for at udvikle en egentlig model for innovationsledelse i danske virksomheder. Og behovet for øget fokus på innovation er til stede. "En aktuel undersøgelse viser, at vi i Danmark taler meget mere om innovation, end vi rent faktisk gør noget ved det," siger Center for Ledelse's adm. direktør Poul Blaabjerg. "Der er alt for få danske virksomheder, som har en decideret strategi for innovation. Dermed får udbyttet af denne væsentlige konkurrenceparameter tilfældighedens præg. Men hvis vi vender det positivt, så betyder det jo også, at de danske virksomheder har et stort uudnyttet potentiale for innovation. Og det er da værd at bringe i spil."

Det handler om at gøre en dyd af modstanden

Nogen kalder innovation for kreativ destruktion, og det er uden tvivl en del af sandheden. For innovation medfører uvægerligt forandringer og dermed en form for destruktion af etablerede vaner og rutiner. Derfor bliver forandringer ofte mødt af modstand. Mange ser denne modstand som den alvorligste forhindring for systematisk innovation i en virksomhed. Men sådan behøver det ikke at være ifølge flere af oplægsholderne på seminaret.

Professor Sören Salomo fra Berlins Tekniske Universitet hævder således, at der er brug for en vis modstand – ikke mindst for at de nye ideer ikke blot får lov til at løbe løbsk, og virksomhederne helt glemmer at tjene penge. Så en øget systematisk satsning på innovation handler i høj grad om at acceptere den umiddelbare modstand, gøre en dyd af den og finde en balance med den betydelige, men aktuelt noget skjulte reserve af iderigdom, der findes i den enkelte virksomhed.

Vi skal skabe en innovationskultur

Hvordan bringer man så iderigdommen og modstanden konstruktivt og frugtbart i samspil? Ifølge den nordiske direktør for

fortsættes side 13



Forandringsledelse



Udvikling ønskes, men forandringer?

Forandringsprocesser uden en klar vision og tydelige målsætninger bliver let som et skib uden ror, hvor det bliver vanskeligt at få skabt opbakning i den organisation som skal bære, men samtidig være en del af forandringsprocessen.

I dag er konstante forandringer blevet tilstanden – i arbejdslivet som i privatlivet. Det, der var endegyldig sandhed i går, er forældet i morgen.

"Det eneste, der er sikkert, er forandring" lyder et moderne mundheld. Siden starten af 1980'erne har informationsteknologien ændret verden radikalt. De mange nye teknologier – pc-revolutionen, regneark, e-mail og internet – har medført dybtgående ændringer i arbejds- og privatliv. Vi tænker, taler, arbejder, kommunikerer og er sammen på mange nye måder i forhold til for 20 år siden. Samtidig har globaliseringen og den stadigt mere intensive konkurrence i næsten alle brancher skærpet behovet for konsolidering – både nationalt og internationalt.

Forandring er blevet et mantra

"Forandring er blevet et mantra i mange virksomheder. Det er vigtigt for ledelsen at signalere forandringer udadtil, fordi de føler, at det giver legitimitet over for omverdenen. Spørgsmålet er bare, hvem der følger processen til dørs, og hvor gennemtænkt det er," siger Finn Borum, der er professor ved Handelshøjskolen i København. Han opfordrer til, at man tager stilling til, hvilken effekt man forventer, og hvor længe processen skal vare, før man går i gang med en forandringsproces. "Man sender sin organisation ud på en opdagelsesrejse, hvor det er svært at sige, hvad der kommer ud af den," siger han således.

Som typiske eksempler på, hvad der går galt, nævner han, at organisationer sætter ændringer i gang i en periode, hvor det er

nødvendigt at spare, og det derfor er urealistisk at gennemføre processen med succes. Samtidig er der i nogle sektorer eller brancher stærke traditioner for, hvordan en organisation arbejder. Endelig er nogle ledere så begejstrede for at sætte gang i omvæltningerne, at de glemmer at følge op på konsekvenserne af de nye arbejds gange.

Forstå processen

"Man er nødt til at gøre status: Hvad har vi opnået, og er det bøvlet og balladen værd," siger Finn Borum med henvisning til, at forandringsprocesser som regel er konfliktfyldte, fordi de involverede har forskellige interesser.

Han opfordrer ledere til at have fokus på faresignaler, der viser, at ændringsprocesserne er ved at komme ud af kontrol. Er der et mønster i, hvad der bliver sagt til medarbejdersamtaler, hvem forlader organisationen, hvordan sygefraværet er, og hvad klienter eller kunder mener om det, de får leveret?

"Det er vigtigt, at man bruger tid på at fortolke de tal og indikatorer, der kommer ud af de observationer. Det præsenterer ikke en løsning, men kan være et udgangspunkt for at forstå, hvordan det går med ændringsprocessen. De, der sætter processen i gang, skal være til stede hele vejen."

”Jeg havde oprindelig troet, at det var kompetenceudvikling af konsulentstaben, vi havde brug for. Men i stedet kom det til at handle om gennemgribende holdningsbearbejdning og personlig udvikling.”

- Direktør Henrik Danielsen, Dansk Erhvervsgartnerforening.



En kulturrevolution tager form

Der skal kaos til at skabe udvikling. Usikkerhed og modstand blev vendt til positiv opbakning i en kulturrevolution, der oven i købet hurtigt fik synlige resultater på bundlinjen.

Der skal en vis grad af kaos til at skabe udvikling. Processerne må ikke være, som de plejer, for så bliver resultaterne de samme. Det var den indstilling, der lå til grund, da Henrik Danielsen som ny direktør for Dansk Erhvervsgartnerforenings (DEG) konsulentenhed Green Team i begyndelsen af 2003 tog fat på en omfattende omstillingsproces, der skulle vende flere års stagnation og dårlige økonomiske resultater for konsulenterne.

”Vi måtte erkende, at vi stod med en vaskeægte krise,” fortæller Henrik Danielsen. ”Vores enhed havde for længe levet sit eget stille liv, hvor den enkelte konsulent i vid udstrækning var overladt til at passe sig selv. En del kunder faldt fra efterhånden, og konsulenttjenesten kunne på det grundlag reelt ikke løbe rundt. For hvem ønsker at købe rådgivning af nogen, som ikke selv kan drive virksomhed? Det betød også, at vi var blevet noget uglesete selv i vores egen organisation. Så noget måtte der gøres, hvis Green Team fortsat skulle have en berettigelse.”

Hvad skal det nu gøre godt for?

Henrik Danielsen blev ansat til enten at afvikle eller udvikle Green Team. Og efter at have følt organisationen på tænderne i nogle uger valgte han udviklingsvejen. Men der ventede et stort arbejde med at revolutionere den fastømrede kultur, der herskede i virksomheden. I starten af februar 2003 havde Henrik Danielsen udarbejdet et indsatskatalog, som han præsenterede

for sine nye medarbejdere. Og som sådan noget ofte bliver modtaget, så var der en del skepsis blandt mange af medarbejderne. Reaktionen som ’det har vi prøvet’ og ’er det nu nødvendigt’ var nogle af de typiske.

”Reaktionen var helt normal og forventelig,” forklarer Henrik Danielsen. ”Særligt fordi vi havde behov for markante forandringer. Og i sådanne tilfælde skal der som regel gå lidt ekstra tid, før alvoren bundfælder sig, men ikke mindst også at medarbejderne kan se sig selv i forandringerne.”

Omverdenen forventede fyringer

Men der var ingen vej udenom. Og tid var ikke det, der var mest af. For DEG forventede forbedrede resultater allerede det første år. Den slags plejer per automatik at omfatte fyringer. Men her gik Henrik Danielsen mod strømmen.

”Jeg blev i den første tid ofte spurgt, om jeg ikke snart skulle fyre nogen,” fortsætter Henrik Danielsen. ”Ikke fra medarbejderne, som måske nok tænkte det. Men fra vores omverden, som åbenbart tog det for givet, at fyringer var måden at løse problemerne på. Sådan ser jeg dog ikke på det. Derfor skulle alle have en chance for at være med på vognen, da vi satte vores hurtigtgående udviklingstog afsted.”

”Vi bliver aldrig færdige med at udvikle os, for vi vil hele tiden møde nye udfordringer. I mellemtiden kan vi et kort øjeblik se tilbage og konstatere, at vi fik justeret kursen – oven i købet med flotte økonomiske resultater til følge.”

- Direktør Henrik Danielsen, Dansk Erhvervsgartnerforening.



Fakta om DEG og Green Team

Dansk Erhvervsgartnerforening (DEG) er den landsdækkende paraplyorganisation for dansk gartneri inden for blomster, planter, frugt og grønt. Foreningen har hovedsæde i Odense, kontorer i København og Århus, og beskæftiger 73 medarbejdere.

Green Team er DEG's konsulentenhed, der rådgiver danske og udenlandske gartnere om alle aspekter af gartneridrift fra formering, planteernæring og vandingsteknik over produktudvikling og forædling til økonomi, IT og HR. Green Team beskæftiger 34 medarbejdere.

Direktør Henrik Danielsen har ledt Green Team gennem en mindre kulturrevolution på rekordtid.

Forandringerne sker hos den enkelte

Det var en omfattende forandring, der skulle til for at vende skuden for Green Team. Det krævede meget af hver enkelt medarbejder, som skulle omstille sig til at være opsøgende og udfarende i modsætning til den mere passive og afventende rolle, der tidligere havde været normen. Fagspecialisterne skulle nu også til at være sælgere. Men inden de kunne komme så langt, gennemførte alle medarbejderne et udviklingsprogram, som satte interne relationer og tværgående samarbejde i fokus.

”Medarbejderne havde tidligere arbejdet meget hver for sig i en organisation, hvor videndeling og forretningssyn ikke blev vægtet særligt højt,” forklarer Henrik Danielsen. ”Men det var vi simpelthen nødt til at lave om på. Derfor gennemgik vi alle en type-analyse, så vi fik et kvalificeret udgangspunkt for at se lidt nærmere på os selv og hinanden. Nu blev det pludselig tydeligt, hvorfor vi agerede og reagerede, som vi gjorde. Og det skabte en langt større forståelse for vores interne relationer – og dermed en solid platform for det samarbejde, vi skulle have op at stå. For forandringerne sker først og fremmest i hovedet på den enkelte.”

Fokus på de positive aspekter

Efterfølgende kastede gruppen sig over en vurdering af selve organisationen og de fremtidige udfordringer. Det skete ud fra en strategisk dialog med udgangspunkt i Center for Ledelse's værktøj VIND. Og alle var inddraget i processen.

”Vi kunne konstatere, at selvtillid ikke var det mest fremherskende i vores organisation,” fortsætter Henrik Danielsen. ”Der var mange, som tvivlede på, om vores virksomhed og de selv kunne leve op til de krav, som vi var nødt til at stille til os selv. Derfor

gjorde vi meget ud af at fokusere på det positive, på at vi var sammen om opgaven, og på at vi i højere grad skulle og kunne hjælpe hinanden på tværs af vores små enheder i enheden. For vi havde jo allerede den omfattende faglige spidskompetence, der skulle til. Det handlede nu om at få den bragt i spil på mere forretningsmæssigt fokuseret måde end tidligere.”

Konkrete handlingsplaner med mål og milepæle

”Jeg havde oprindelig troet, at det var kompetenceudvikling af konsulentstaben, vi havde brug for. Men i stedet kom det til at handle om gennemgribende holdningsbearbejdning og personlig udvikling. Det har til gengæld givet os et langt bedre grundlag for det arbejde, vi siden har stået over for. Vi har sat en udvikling i gang, som vil fortsætte kontinuerligt. Vi bliver aldrig færdige med at udvikle os, for vi vil hele tiden møde nye udfordringer. I mellemtiden kan vi et kort øjeblik se tilbage og konstatere, at vi fik justeret kursen – oven i købet med flotte økonomiske resultater til følge. Så nu er vi på rette vej,” slutter Henrik Danielsen.

Holdningsbearbejdningen blev afløst af forretningsmæssige handlingsplaner med klare mål og milepæle. Og allerede det første år gav den store indsats pote: Det lykkedes Green Team at vende holdningen til enheden internt i DEG, at forbedre renomméet udadtil, og ikke mindst er det lykkedes at vende flere års røde tal til sorte allerede det første år.

Siden er Green Team gået i gang med at kapre nye markeder, så det ikke længere er de danske gartnere, der udgør hele kundeporteføljen. Rundt om i Europa kan man allerede støde på konsulenter fra Green Team. Derudover arbejder enheden på at udvide interesserne til også at omfatte Kina og Afrika.

”Utrygheden blandt medarbejderne er uundgåelig – særligt i den første tid, hvor man ikke ved, om man er købt eller solgt. Det er en balanceakt at forsøge at holde et højt informationsniveau, når det ikke er alt, man kan fortælle.”

- Adm. direktør Jens B. Arnesen, Canal Digital Danmark A/S.

Fusion og forandringer m

Stramt strategisk fokus overvandt hurtigt turbulens og utryghed i forbindelse med fusion. Positive resultater på både medarbejdertilfredshed og bundlinie allerede det første år.

Forandringer medfører altid en vis grad af turbulens og utryghed. Og det var en turbulent tid for Canal Digital Danmark, da virksomheden i begyndelsen af 2003 fik sin nuværende identitet som følge af en fusion mellem Canal Digital og Telenor Vision. De økonomiske resultater i tiden op til fusionen havde i begge selskaber været præget af år med store investeringer. Og oven i en igangværende turn-around, hvor omkring 20 procent af medarbejderstaben blev sagt op, skulle to kulturer forenes for at skabe et stærkere og mere strømlinet Canal Digital. De tilbageblevne medarbejdere skulle bringes sammen og motiveres til at få deres arbejde i den nye organisation til at fungere optimalt – så vidt muligt uden at kunderne mærkede forringelser i servicen.

Inden fusionen var Canal Digital desuden godt i gang med et omfattende værdiarbejde, som også skulle videreføres i den fusionerede virksomhed. De mange omvæltninger satte virksomhedens og ikke mindst medarbejdernes forandringsparathed på en prøve.

Utrygheden tacklet med stram tidsplan

”Som udgangspunkt var det naturligt nok en meget følelsesladet proces, vi skulle igennem,” fortæller adm. direktør Jens B. Arnesen, Canal Digital. ”Utrygheden blandt medarbejderne er uundgåelig – særligt i den første tid, hvor man ikke ved, om man er købt eller solgt. Derfor lagde vi en stram tidsplan for hele processen, og vi satte os for at gennemføre en åben og kontinuerlig kommunikation. Men det er en balanceakt at forsøge at holde et højt informationsniveau, når det ikke er alt, man kan fortælle.”

Fusionsplanerne blev præsenteret internt på et informationsmøde for alle medarbejdere. På det tidspunkt var det endnu ikke afgjort, hvem der skulle sidde i chefstolen. Men da Jens B. Arnesen var på plads her, gik arbejdet i gang med at sammensætte det nye lederteam. Sideløbende blev der gennemført individuelle samtaler med samtlige medarbejdere.

”Vi var på det tidspunkt 65 medarbejdere, så vores opgave var selvfølgelig lidt lettere, end hvis vi havde været flere tusinde,” fortsætter Jens B. Arnesen. ”Men uanset hvor mange eller hvor få man er, så vil en sådan forandringsproces altid være problematisk til at begynde med. Særligt fordi vi alle vidste, at det ville blive nødvendigt med afskedigelser. Derfor gjaldt det om at få de største usikkerhedsmomenter afklaret så hurtigt som muligt.”



Intensivt arbejde i lederteamet

Kilden til den største usikkerhed var naturligt de uundgåelige afskedigelser og etableringen af et nyt lederteam. Derfor fik afklaring af disse en høj prioritet i tidsplanen. Men selv da de var på plads, var der stadig mange udfordringer at klare.

”Vi arbejdede i den første tid en del i vores lederteam med at styrke vores relationer og individuelle egenskaber for at kunne stå stærkest muligt rustet til såvel den konkrete fusions udfordringer, samt hvad fremtiden ellers måtte byde på,” fortæller Jens B. Arnesen. ”Vi gennemførte et udviklingsprogram blandt andet baseret på strategisk dialog (VIND), JTI typologi og 360 graders analyse. Arbejdet mandede ud i en række konkrete forbedringsprojekter, som vi har indarbejdet i vores løbende værdiarbejde. Vi har lagt stor vægt på at undgå ’business as usual’, for så kan det være svært at gennemføre forandringer i en travl hverdag. Men efter-

"Vi har i lederteamet gjort meget ud af at gå forrest og signalere, at vi mente forandringerne alvorligt. Ingen har skullet være i tvivl om, hvor vi skulle hen."

- Adm. direktør Jens B. Arnesen,
Canal Digital Danmark A/S.

Med værdier i baghånden



"Vi har tradition for involvering og høj medarbejdertilfredshed. Det har været væsentlige årsager til den vellykkede fusion," siger adm. direktør Jens B. Arnesen.

Fakta om Canal Digital

Canal Digital Danmark blev etableret i 1996 og er et datterselskab af Canal Digital AS, som også har selskaber i Norge, Sverige og Finland med i alt omkring 400 medarbejdere.

Canal Digital AS er 100% ejet af Telenor og er Nordens førende udbyder af digitalt tv med 2,8 nordiske husstande som kunder og en omsætning i 2003 på 3,8 mia. norske kroner.

Fem gode råd om forandringsprocesser fra Canal Digital

- > Arbejd efter en stram, konkret plan, hvor målet er klart
- > Kommuniker tidligt, åbent og ærligt
- > Lyt til signalerne undervejs
- > Juster hurtigt kursen, hvis ideerne fra tegnebrættet ikke helt virker i praksis
- > Hold fast i det endelige mål og gør dem synlige samt relevante for alle

følgende kan vi konstatere, at vi har fået et endnu mere velfungerende og sammentømret lederteam ud af anstrengelserne."

Stor entusiasme blandt medarbejderne

De væsentligste hurdler i forbindelse med fusionen viste sig at være af teknisk eller praktisk karakter, f.eks. at få integreret IT-systemer og forretningsgange. Derimod var det en positiv oplevelse for ledelsen, at medarbejderne er gået til sagen med stor entusiasme.

"Det har været meget positivt at se den entusiasme, der har været blandt medarbejderne, da den første utryghed var blevet bearbejdet," siger Jens B. Arnesen. "Det har været en af de væsentligste årsager til, at vi har kunnet gennemføre en vellykket fusion, der både har skabt flotte finansielle resultater og samtidig har konsolideret en i forvejen høj medarbejdertilfredshed."

I tilbageblik ser Jens B. Arnesen også andre årsager til, at fusionen er kommet vellykket ud på den anden side. "Jeg er overbevist om, at den stramme tidsplan har været en god katalysator for processen," siger han. "Samtidig har vi i lederteamet gjort meget ud af at gå forrest og signalere, at vi mente forandringerne alvorligt. Ingen har skullet være i tvivl om, hvor vi skulle hen. Men vi har også gjort meget ud af vores kommunikation og arbejde med selskabets kerneværdier, der er blevet omsat til konkrete mål. Og her har vi desuden lært en del af forløbet, så vi undervejs har strammet op på vores procedurer. Det er i høj grad et resultat af feedback fra medarbejderne. Så nu er vi godt rustet til det videre arbejde med vores ambition om at blive den mest eftertragtede tv-distributør på vores marked og blive blandt de bedste arbejdspladser i Danmark."

“Vi havde den grundholdning, at vi var ens nok til at kunne samarbejde, men forskellige nok til at kunne lære af hinanden, og det var sådan set rigtigt nok. Problemerne opstod, når vi skulle bestemme os for, hvad det så var, vi skulle lære af hinanden.”

- Kommunikationsdirektør Torben Laustsen, Nordea A/S.

Ingen forandring uden overraskelser

Nordea vendte fusionsprocessen på hovedet. Kulturforskelle, sproglige nuancer og en forbipasserende journalist gav ekstra udfordringer undervejs.

Der var tændt mere end almindeligt mange lys i bankens hovedkvarter i Strandgade i København den søndag aften i marts 2000. Bygningen bar den gang den karakteristiske Unibank enhjørning på taget, og en lang række ledere fra bankens enheder rundt om i landet var indkaldt til informationsmøde forud for en begivenhed, som skulle offentliggøres dagen efter.

Mens de indbudte strømmede ind i bygningen, kom en journalist tilfældigt cyklende ad den nærliggende Knippelsbro og fik øje på den oplyste bygning. Det tog ham ikke mange sekunder at beslutte sig for at undersøge sagen. Og da han i receptionen fik at vide, at han ikke kunne komme ind, fordi mødet var hemmeligt, var hans nysgerrighed for alvor vakt.

“Selv den mest gennemarbejdede og detaljerede plan kan blive påvirket af tilfældigheder, og det var netop hvad der skete i de sidste timer op til offentliggørelsen af fusionen mellem svenske MeritaNord-banken og Unibank,” fortæller Nordeas kommunikationsdirektør Torben Laustsen. “Vi havde håbet på at kunne gøre det i vores eget tempo og på vores egne præmisser, men sådan skulle det ikke være den dag.”

Processen vendt på hovedet

Fusionen, der skabte Nordens største finansielle virksomhed, efter indlemmelsen af den norske del K-bank i slutningen af 2000, havde været undervejs i et stykke tid. Bankverdenen havde i mere end et år været præget af ‘forlovelsesinvitationer’ på kryds og tværs, så både medarbejdere og omverdenen havde haft tid til at vænne sig til det uundgåelige.

Da realitetsforhandlingerne gik ind i de afsluttende faser, var det derfor også naturligt at iværksætte en intern forberedelse – og her vendte banken de normale procedurer på hovedet. “Hvor man oftest får organisationen på plads, inden man begynder at fokusere på synergier og værdier, valgte vi den stik modsatte tilgang,” fortæller Torben Laustsen. “Vi lagde ud med at definere nogle fælles værdier, som skulle være omdrejningspunkt for den forestående fusionsproces. Det var i erkendelse af, at vi på mange måder betrødte ukendt grund med denne fusion på tværs af landegrænser. Vi havde derfor i højere grad behov for at have en fæl-

les værdibaseret platform, som kunne være med til at synliggøre fordelene ved at være sammen.”

Store udfordringer for kommunikationen

Kommunikation fik en afgørende rolle i den proces, der blev skudt officielt i gang på et stort anlæg og simultant gennemført pressemøde den mandag i marts 2000 med direkte video-opkobling mellem de fusionerede bankers hovedsæder i København, Stockholm og Helsinki.

Men opgaven var langt fra ligetil og medførte blandt andet betydelige udfordringer for den interne kommunikation. For en række uforudsigelige forhold skulle tages i ed. Det var f.eks. kulturelle forskelle og forskelle i adfærden - både mellem de involverede banker og betinget af de nationale skel.

“Vi skulle så at sige afmærke en helt ny spilleplads og definere nye spilleregler,” fortsætter Torben Laustsen. “Det betyder noget for den rolle, man skal spille, og for ens adfærd og selvopfattelse, at man med ét slag bliver førende på et helt nyt marked, når man har været vant til at være nummer to eller nummer tre, som vi var i Danmark og Sverige. Og det var bare en af de fortorer, vi skulle tage højde for i det arbejde, der stod foran os.”

De fleste var ikke direkte berørt

Der var yderligere den udfordring for ikke mindst kommunikationsindsatsen, at fusionen i første omgang kun påvirkede arbejdsdagen for omkring en fjerdedel af den nye banks mere end 30.000 ansatte. Medarbejderne i de mere end 1.200 filialer i de tre lande fik stort set ikke ændret deres dagligdag. Derimod var der flere ændringer i farvandet for de ansatte i bankens centrale hovedkontorsfunktioner.

“Vi startede nu et forholdsvis intensivt kommunikationsarbejde, hvor samtlige medarbejdere fik løbende informationer om intentionerne med fusionen, og om hvordan arbejdet skred frem,” fortæller Torben Laustsen. “Den overvejende del af kommunikationen foregik via linierne i organisationen. Derudover udsendte vi et internt fusionsmagasin omkring hver tredje uge og oprettede desuden et fælles nordisk intranet. Samtidig var det vigtigt for os

”Vi gør os ingen illusioner om at kunne have gennemført en fuldstændig fejlfri fusion. Det vigtigste er, at man lærer af vildskuddene. Det har vi gjort, og så er det i orden at begå en fejl i ny og næ.”

- Kommunikationsdirektør Torben Laustsen, Nordea A/S.



”Vi skulle afmærke en helt ny spilleplads og definere nye spilleregler.”

”Vi fik afprøvet en del kompromiser, men det var langt fra dem alle, der kunne flyve,” forklarer Torben Laustsen. ”Så i en periode havde vi nok en tendens til at gøre tingene mere komplicerede, end de behøvede at være. På den anden side var disse forsøg nok også med til at styrke den erkendelse, vi kom frem til efter nogle måneder: Det var nødvendigt med et klart og stramt fokus i arbejdet med at blive én bank. Vi formulerede det i en hensigtserklæring i at komme 'from too many – to just one.'”

Fokus, speed og performance

Netop fokus blev et nøgleord i det efterfølgende arbejde. Det oprindelige værdigrundlag, der blev formuleret forud for fusionen, viste sig ikke at slå tilstrækkelig rod i organisationen. Samtidig havde de første par års arbejde givet en bedre indsigt i de reelle udfordringer. Så der blev sat fart på processen med tre nye nøgleord: focus – speed – performance.

”Vi var på det tidspunkt presset på vores økonomiske resultater, som ikke var tilfredsstillende. Og det havde selvfølgelig en afgørende indflydelse på beslutningen,” pointerer Torben Laustsen. ”Vi gjorde så at sige en dyd af nødvendigheden ved at vælge netop disse tre nøgleord, som vi efterfølgende bredte ud til også at relatere til vores eksterne interessenter, og dermed kom de også til at fungere som 'corporate values'. Resultaterne viste sig hurtigt – både de økonomiske og de organisatoriske, og jeg er sikker på, at samtlige medarbejdere har de tre ord tydeligt prentet i bevidstheden.”

Banken er bygget sten på sten

Nordea konstaterede, at en del gode teorier ikke altid virker i praksis. Men også at der kan være stor værdi i 'trial and error'. ”Der er ingen tvivl om, at den læringsproces, vi har været igennem, har gjort os til en stærkere enhed i dag. Den er bygget sten på sten, skridt for skridt, på en måde, så vi har fået sjælen med. Vi gør os ingen illusioner om at kunne have gennemført en fuldstændig fejlfri fusion. Det vigtigste er, at man lærer af vildskuddene. Det har vi gjort, og så er det i orden at begå en fejl i ny og næ. Så når vi ser tilbage, er vi glade for både processen og resultatet. Man må ganske enkelt konstatere, at der ikke findes en let genvej til en fælles kultur – det tager simpelthen tid,” slutter Torben Laustsen.

ikke at forcere processen, men set i bakspejlet her 4½ år senere, så havde vi nok undervurderet betydningen af de forskelle, der trods alt er i nordiske broderlande.”

Hvilken best practise er bedst

”Vi havde den grundholdning, at vi var ens nok til at kunne samarbejde, men forskellige nok til at kunne lære af hinanden, og det var sådan set rigtigt nok. Problemerne opstod, når vi skulle bestemme os for, hvad det så var, vi skulle lære af hinanden.”

Alle kunne blive enige om, at der ville være synergi at hente ved at anvende best practise som udgangspunkt for en fælles måde at gøre tingene på. Men det var straks mere problematisk at diskutere sig frem til, hvilken af de fire landes best practise, der faktisk var bedst. Og da der naturligt er mange rutiner, arbejdsgange og -metoder at diskutere, så kom den proces til at tage mere tid end forudset.

”Alle ønsker udvikling, men ingen ønsker forandringer.”

- Virksomhedsrådgiver Ella Petersen,
Center for Ledelse.

Forandring kræver ledelse

Varige forandringer er en åben proces, hvor ledelsen angiver retning og mål, men hvor medarbejderne også får mulighed for at påvirke indhold og proces. Det er forudsætningen for, at der skabes et ægte ejerskab til proces og resultat.

”Mange – særligt unge – ledere ser det som et mål i sig selv at gennemføre forandringer,” siger virksomhedsrådgiver Ella Petersen, Center for Ledelse. ”De har et behov for at vise, at de kan tilføre virksomheden noget nyt, men glemmer alt for ofte, at forandringer ikke har en værdi i sig selv.” Forandringsprocesser uden en klar vision og tydelige målsætninger bliver let som et skib uden ror, hvor det bliver vanskeligt at få skabt opbakning i den organisation, som skal bære, men samtidig være en del af forandringsprocessen.

Projektledelse af forandringer

Mange ledere er vant til at tænke i årsag-virkning, når de står over for at skulle gennemføre forandringer, og vælger derfor ofte at betragte ledelsen af forandringerne som ’simpel’ projektledelse,” siger Ella Petersen. Forandringen opfattes således som en række faser, som det gælder om at styre rationelt korrekt. Denne fasetænkning er på mange måder et godt værktøj, men den skal nødvendigvis passes sammen med en forståelse af virksomheden som et levende system. Det sociale samspil mellem mennesker i virksomheder er så mangfoldige, at de kun sjældent lader sig rumme i et årsag-virkningsforhold.

Ella Petersen siger: ”Det er hensigtsmæssigt at betragte forandring som en åben proces, hvor ledelsen angiver retning og mål, men hvor deltagerne også får muligheder for at påvirke indhold og proces. På den måde kan der skabes et ægte ejerskab til processen og resultatet. Vejen mod målet vil typisk være brolagt med mange forhindringer og uforudsigelige reaktioner, som man må tage stilling til og løse undervejs.”

Fokus på forandringens mål

Derfor er det også hensigtsmæssigt at anvende en procesmodel, når man vil gennemføre større forandringer, mener Ella Petersen: ”Fordelen ved at bruge en procesmodel er, at man hele tiden kan holde ledelsen af forandringerne på sporet, og at der i organisationen skabes et fælles billede af, hvor man skal hen og hvorfor.”



”I enhver forandringsproces er det nødvendigt at kunne fremvise resultater på den korte bane. Det er forudsætningen for succes på længere sigt,” siger virksomhedsrådgiver Ella Petersen, Center for Ledelse.

Center for Ledelse bruger almindeligvis en procesmodel baseret på John Kotters ”Change Phases Model”¹ som kort og kompas i forbindelse med større forandringsprocesser (se figuren).

”Modellen udpeger otte væsentlige faser i forandringsprocessen,” siger Ella Petersen. ”Navnlig bør ledelsen dog have fokus på at skabe et fælles billede af, hvorfor forandringen er nødvendig, udpege retningen og formulere visionen. Enhver forandring betyder, at der skal ændres adfærd, hvilket aldrig sker uden dyb forståelse for, hvor man skal hen og hvorfor. Det sker gennem kommunikation – i alle retninger og gennem alle tilgængelige kanaler. Og det sker gennem involvering.

Topstyret eller medarbejderdrevet?

Den traditionelle ledelsesopfattelse af forandringer har ofte resulteret i, at mange ledere intuitivt vælger en top-down model. Her er det ledelsen, der som en tager initiativet, formulerer og præsenterer forandringens vision og mål og derefter styrer og kontrollerer processen. Det gør det ofte svært at få forandringen til at slå ordentligt igennem, fordi medarbejderne ikke fra begyndelsen bliver personligt involveret.

Modsætningen til top-down tilgangen er den proces, hvor ledelsen inddrager andre ledere og medarbejdere i udformningen af forandringens vision, værdier, mål og indhold – bottom-up. Det kan være svært i praksis at inddrage mange medarbejdere. Processen kan blive meget langstrakt og risikere at være svær at håndtere, ligesom ledelsen kan opleve, at den mister kontrol og overblik. I virkelighedens verden vil man som regel vælge en mellemting – afhængig af kultur og tradition i den pågældende virksomhed.

¹ John P. Kotter: ”I spidsen for forandringer”, København 1997 (ISBN 87-600-0132-1).



De mange nye teknologier har medført dybtgående ændringer i arbejds- og privatlivet.

- fortsat fra side 4

Microsoft, Klaus Hølse Andersen, er det afgørende at have en kultur og et værdigrundlag, hvor innovation er omdrejningspunktet og gennemsyrrer hele organisationen. Graden af og behovet for innovation vil selvfølgelig være forskellig fra virksomhed til virksomhed, men under alle omstændigheder skal der være tilpas vide rammer for nytænkningen.

"I relation til den forskning og udvikling, vi udfører, forventer vi kun, at højst 20% af ideerne kan kommercialiseres," forklarer Klaus Hølse Andersen. "Hvis denne andel er større, er det fordi vores udviklere ikke har tænkt radikalt nok. Der skal således være plads til en del fejlskud. Men generelt kan vi konstatere, at de bedste resultater skabes af de medarbejdere, som ikke gjorde helt som der blev sagt."

"Det er også vigtigt at pointere, at innovation ikke udelukkende er en specialist- eller ledelsesfunktion i virksomheden," supplerer direktør Jesper Klit, ideaPilot AS. "Innovation er et anliggende for alle i virksomheden, og alle har et ansvar for at bidrage med nytænkning og ideer. Og i den forbindelse handler det i høj grad om at sikre, at alle medarbejders ideer bliver hørt og taget alvorligt – i en fælles forståelse af, at det ikke er alle ideer, der kan udmøntes i konkrete projekter."

Ideerne skal omsættes via systematik og strategisk fokus

Netop det at få innovationen udmøntet i positive resultater, der kan aflæses på bundlinjen, ligger Center for Ledelse meget på sinde. "Det er vigtigt at understøtte en virksomhedskultur, der kan generere en stadig strøm af nye ideer. Men i et forretnings- og konkurrenceperspektiv er det mindst lige så vigtigt, at virksomheden formår at omsætte de bedste ideer med succes," fortsætter Poul Blaabjerg. "Det er grunden til, at vi har kastet os over udviklingen af en ledelsesmodel for innovationsledelse. For vi er af den klare overbevisning, at det er nødvendigt med fokuseret, strategisk tænkning og systematik for at få det optimale ud af de danske virksomheders innovationspotentiale. Det er selvfølgelig vigtigt at anvende en systematik, der understøtter innovationen i stedet for at kvæle den i snærende bånd og processer. En sådan systematik arbejder vi på at kunne præsentere i det nye år. Og ambitionsniveauet er højt, for vi satser på at den nye Innovation Management Model kan være med til at etablere danske virksomheders innovation i verdensklasse."

Ny model præsenteres på konference

I øjeblikket foregår det grundige analysearbejde, der skal danne grundlag for den nye model for innovationsledelse. Det nye ledelsesværktøj – Innovation Management Model – forventes præsenteret på en konference, som Center for Ledelse og Fremtidstanken satser på at afholde i januar 2005.

Ny ledelsesmodel til innovationsprojekter

Center for Ledelse udvikler sammen med Fremtidstanken en ledelsesmodel – Innovation Management Model – til innovationsprojekter. Det sker delvist finansieret af midler fra foreningens udviklingspulje.

Et samarbejde mellem Center for Ledelse og det strategiske ekspertforum Fremtidstanken skal til januar 2005 føre til præsentationen af en helt ny ledelsesmodel – Innovation Management Model – som sigter mod at styrke konkurrenceevnen i danske virksomheder. Ledelsesmodellen udvikles i samarbejde med en række af Europas førende eksperter i innovationsledelse. Blandt andre: Professor John Bessant fra Cranfield University i Storbritannien, professor Jose Santos fra INSEAD i Frankrig, professor Anders Drejer fra Handelshøjskolen i Århus, ventureinvestor Jesper Bove-Nielsen fra Innotek – DTIs ventureselskab samt forskningsprofessor Sören Salomo

fra Institute for Technology and Management i Berlin.

Det internationale ekspertpanel er suppleret med bidrag og cases fra en række innovativt toneangivende danske virksomheder. "Udviklingsarbejdet finansieres delvist af Center for Ledelse's udviklingspulje," fortæller videntcenterchef Jens Holmgren, Center for Ledelse. Hvert år øremærkes 1 mio. kroner af foreningen Center for Ledelse's medlemsindtægter til udviklingsformål. Den nye ledelsesmodel præsenteres ved en konference tirsdag den 18. januar 2005.

Tag hul på et tabu

Depression er et af det 21. århundredes store tabuer. Men depression kan helbredes, hvis man tager fat på problemet med tidlig og korrekt behandling.

Mens en vis mængde stress i dag opfattes som et udtryk for sund ambition og vilje til succes, kender begejstringen sin begrænsning, når presset udmønter sig i en konkret depression.

Selvom 200.000 mennesker herhjemme angiveligt lider af depression, og op imod 10% af alle danskere rammes af depression i løbet af et år, hersker der stadig stor berøringsangst.

Konsekvenserne af denne tabuisering er store - både for de mennesker, der rammes, deres familier og de arbejdspladser, de er tilknyttet. Depression er således en af de hyppigste årsager til langvarige sygemeldinger og tildeling af førtidspension. Man regner med, at depressionerne koster sammenfundet op til 7 milliarder kroner årligt - ikke mindst i form af tabt arbejdskraft.

Alt for ofte iværksættes behandlingen for sent, og man regner med, at ca. halvdelen af mennesker med depression - eller 100.000 - modtager forkert eller slet ingen behandling.

"Det behøver ikke være sådan. Vores erfaringer er, at den rette og hurtigt iværksatte behandling, der følges op bagefter, kan gøre de allerfleste raske på kort tid," siger speciallæge dr. med. Jesper Karle, der sammen med speciallæge, ph.d. Lars Aakerlund driver Psykiatrisk Privatklinik i København.

Økonomiske omkostninger

På klinikken, der åbnede for godt halvandet år siden, har man specialiseret sig i at behandle depression, alvorlige stresssygdomme og angst. Klinikken er et ambulans supplement til det offentlige behandlingssystem, og mange af de mennesker, der har været i kontakt med klinikken, er henvist via de forsikringsselskaber, der tegner et stigende antal sundhedsforsikringer for danske virksomheder.

"Vi oplever, at mange danske virksomheder er bevidste om, at de har både et ansvar og en interesse i, at deres medarbejdere trives," siger Lars Aakerlund.

"Da det ofte er de dygtigste og mest ansvarsbevidste, der presser sig selv så hårdt, at de ikke stopper, før sygdommen stopper dem, kan en depression have store økonomiske omkostninger for virksomheden. Man anslår, at en langtidssyg medarbejder, der måske ender med at forlade jobbet, let kan koste virksomheden et beløb i størrelsesordenen 300-400.000 kroner. Ikke alene er der udgifter i forbindelse med sygemeldingen, men også ansættelse af vikarer og oplæring af nye medarbejdere koster dyrt."

Ansvarlighed og omsorg

Men det er ikke kun de økonomiske omkostninger, der bør få

advarselslamperne til at blinke, understreger Jesper Karle og Lars Aakerlund.

"At tage hånd om medarbejderne er et ledelsesansvar," siger de. "Hvis man oplever, at en medarbejder mistrives, er det vigtigt, at man ikke blot lukker øjnene og håber på, at tingene bliver bedre. Et menneske med depression kan ikke "bare tage sig sammen", og lidelsen forsvinder ikke af sig selv."

At opdage en depression kan til gengæld være vanskeligt. Symptomerne, der spænder fra humørsvingninger til øget sygefravær og måske problemer med alkohol, kan meget nemt forveksles med manglende evne eller vilje til at samarbejde.

Og fordi symptomerne er så almene, er det ekstra vigtigt, at kolleger og ledelse er lydhøre overfor, at der kan være noget grundlæggende galt, når hr. Jensen er afvisende, vrissen, ofte er sygemeldt eller måske knokler blindt derudad.

"Det allerførste, man skal gøre, hvis man har en mistanke om, at en medarbejder har det skidt, er selvfølgelig at tage en snak med vedkommende for at finde ud af, hvad der er galt," siger Lars Aakerlund.

"Viser denne samtale, at den pågældende medarbejder har problemer, som han eller hun ikke selv kan magte, kan en mulighed være en konsultation hos egen læge. Men er der tale om en depression, skal man være meget opmærksom på, at det netop er en tidlig indsats, hvor der stilles diagnose og lægges en behandlingsplan, der er udslagsgivende for det gode resultat."

Tidlig indsats - god prognose

Efter den første samtale, som senest finder sted en uge efter, at klinikken er blevet kontaktet, vil en typisk behandling af depressionen bestå af op til ca. ti samtaler - for nogle mennesker vil det desuden være nødvendigt at kombinere samtalerne med medicinsk behandling.

Opgørelser fra Psykiatrisk Privatklinik viser, at ca. 90% af de mennesker, der er blevet behandlet for depression, er raske og tilbage på jobbet inden for ca. tre måneder.

"Det er således forholdsvis enkelt at behandle depressionen. Men skal det gode resultat fastholdes, er det vigtigt, at det følges op med langsom optrapning af arbejdet og individuel tilpasning af opgaverne," siger Lars Aakerlund og Jesper Karle.



Hr. Jensens hemmelighed

Hr. Jensen, der er ansvarlig for virksomhedens internationale kontakter, har længe været i meget dårligt humør. Kollegerne oplever, at han fejer dem af. Selvom det ikke ligner ham at være opførende, er der ingen, der bryder sig om at blive smittet af Hr. Jensens dårlige humør, så kollegerne undgår ham i stigende omfang.

Og imens knokler Jensen.

Den opgave, han er i gang med, er et helvede. Han føler, han har tabt overblikket, og det er, som om antallet af løse ender vokser proportionalt med de timer, han arbejder på at samle dem op. En dag møder Hr. Jensen ikke på arbejde. Han er blevet indlagt med en depression.

Denne lille fiktive historie beskriver et forløb, mange af de mennesker, der ikke behandles i tide, oplever.

Hr. Jensen havde længe udvist mange af de klassiske symptomer, omend de var svære at tackle.

Blandt de mest almindelige symptomer er:

- > Træthed
- > Irritabilitet
- > Svingende humør og negativitet
- > En opgivende holdning
- > Nervøsitet
- > Problemer med at koncentrere sig
- > Modvillighed overfor forandringer
- > Depression kan gå hånd i hånd med stigende alkoholforbrug og misbrug
- > Øget sygefravær

Personalegoder gi'r for lidt

Selv om knapt 10% af danske lønmodtageres samlede løn og kompensation udgøres af personalegoder, arbejder de færreste virksomheder strategisk med brugen heraf.

Det er ikke skattemæssige problemer, men derimod en forventning om øget administration, der er den væsentligste barriere for, at virksomheder i højere grad tilbyder deres medarbejdere valgfrihed og fleksibilitet i forhold til de personalegoder, virksomheden tilbyder sine medarbejdere. Det viser Center for Ledelse's Personalegodeundersøgelse 2004, som offentliggøres i den nærmeste fremtid. Hele 47% af de virksomheder, som har medvirket i undersøgelsen, angiver dette som den væsentligste barriere. Til sammenligning er det blot 12%, der anser skattemæssige problemer som den væsentligste hindring.

Synlighed forudsætning for effekt

Det er således interne forhold i virksomheden, der primært står i vejen for anvendelse af fleksible benefits – og det er en skam, for undersøgelsen viser, at de virksomheder, der arbejder bevidst og strategisk med fleksible benefits, også er de virksomheder, som oplever størst tilfredshed blandt medarbejderne, og hvor personalegoderne værdi er mest synlige for alle i organisationen.

"Der er helt klart en ubalance mellem virksomheders og medarbejderes opfattelse af personalegoder," siger direktør Wenche Strømsnes fra Center for Ledelse. Hun fortsætter: "Virksomheder-

ne regner i bruttoløn, mens medarbejderne som regel kun ser på det beløb, der står på lønsedlen. For virksomheden er resultatet, at den ikke får skabt den tilfredshed og motivation, som er noget af bevæggrunden for at arbejde med personalegoder. Derfor skal virksomhederne blive bedre til at synliggøre, at personalegoder er en del af den samlede aflønning."

Få virksomheder bruger fleksible benefits

Undersøgelsen indikerer, at det stadig er et fåtal af de danske virksomheder, som har indført fleksible benefits, hvor medarbejderne med afsæt i en samlet aftalt bruttoløn har mulighed for at vælge mellem forskellige, værdisatte personalegoder. Kun 18% af de adspurgte virksomheder arbejder p.t. med fleksible benefits, mens et tilsvarende antal har planer om at gøre det. Wenche Strømsnes siger: "De bedste virksomheder arbejder med mulighed for at vælge mellem forskellige personalegoder. Bruttolønnen er den samme, men for den enkelte medarbejder er der større fleksibilitet i forhold til egen livssituation og dermed større tilfredshed. Begge parter vinder så at sige på denne måde."

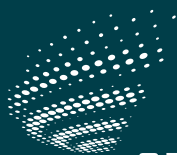
Yderligere information: www.cfl.dk/personalegode

Tilmeldingsfrister – kvalitetspriserne

Anmeldingsfristen til Den danske Kvalitetspris for 2005 er 1. november 2004, mens de nye anerkendelser Committed to Excellence og Recognised for Excellence kan søges hele året.

Yderligere information: www.cfl.dk/exellence

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 mere end 1.000 private og offentlige medlemsvirksomheder.



CENTER FOR LEDELSE

Center for Ledelse
Folke Bernadottes Allé 45
2100 København Ø

Center for Ledelse
Olof Palmes Allé 25 B
8200 Århus N

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

Redaktion: Poul Blaabjerg (ansv. red.), Jens Gregersen og Jesper G. Jensen.

Foto: Carsten Andersen, Morten Nilsson, Scanpix samt egne fotos.

Illustration: Lars Petersen

Layout og tryk:
Boje & Mobeck as

Oplag: 6.500.

Udkommer 4 gange årligt, næste gang i december 2004.