

CORPORATE BRANDING

Historien om Bent bare lidt større - sværere er det ikke!

SEND VIRKSOMHEDEN PÅ SLANKEKUR

Ledelsesfilosofien Lean breder sig i dansk erhvervsliv.

MOBNING

Mobbeofrte siver ubemærket fra arbejdspladserne,
mens vi fornægter problemerne på arbejdspladserne.

Velkommen til den seneste udgave HR-News. Jeg vil gerne takke for den store interesse folk har udvist for vor lancering af OHRMS®, og ikke mindst at folk har taget sig tid til at sætte sig ind i systemet. I en tid hvor den almindelige rekrutteringsproces er besværliggjort, af begyndende flaskehalse på arbejdsmarkedet.

Disse flaskehalseproblemer tvinger indirekte, den enkelte arbejdsplads til at fokusere endnu mere på, at fastholde de rigtige medarbejdere. Samt ansættelse af nye medarbejdere sker for alle de rigtige grunde. Således der ikke opstår en svingdørs proces i den enkelte virksomhed.

Vi har i den forgangne periode fundet nogle artikler, som måske vil kunne hjælpe din virksomhed til, at sikre det optimale resultat med den nuværende arbejdsstyrke. Herunder vigtigheden af virksomhedens egen selvforståelse.

God læselyst!



Ricki Vejsmose
Chief Executive Officer
Job-Support International Ltd.



Send virksomheden på slankekur

Mindre spild. Den japansk inspirerede ledelsesfilosofi Lean breder sig i dansk erhvervsliv.

Side 2



Corporate branding

Corporate branding er historien om Bent bare lidt større. Sværere er det ikke.

Side 3



Kønsopdelt lønstatistik

Nyt forslag til kønsopdelt lønstatistik fra beskæftigelsesministeren

Side 5



Mobning på arbejdspladsen

Vi tager slet ikke problemet med voksenmobning alvorligt nok

Side 6



Send virksomheden på slankekur

af Vibeke L. Svansø, Journalist hos Erhvervsbladet. (Artikel fra Erhvervsbladet 13/10/2005)

Mindre spild. Den japansk inspirerede ledelsesfilosofi Lean breder sig i dansk erhvervsliv. Målet er en organisation uden spild, hvor medarbejderne arbejder i selvforvaltende grupper. I bedste fald betyder det øget trivsel, i værste fald et dårligt psykisk arbejdsmiljø.

Rigtig mange danske virksomheder arbejder i øjeblikket med at gennemføre Lean i deres virksomhed. Ifølge Dansk Industris produktivitetsundersøgelse for 2005 er tre ud af fire af de virksomheder, som deltog i undersøgelsen, enten i gang med et Lean-projekt eller planlægger at igangsætte det i år.

Andre skøn siger, at seks ud af ti danske produktionsvirksomheder er interesseret i mulighederne.

Lean er oprindeligt udviklet af den japanske bilproducent Toyota som et særligt produktionsystem, der først og fremmest bygger på en filosofi om at undgå spild, og fjerne de aktiviteter i en virksomhed, som ikke tilføjer nogen merværdi for kunden.

For at finde ud af, hvor stor en del af virksomhedens aktiviteter, som i realiteten er spildte kræfter, er det nødvendigt at kortlægge værdistrømmene i virksomheden og derefter se på, hvor der er spild.

- Når man skal minimere spild og indrettet produktionsprocessen mere hensigtsmæssigt, er det helt afgørende, at medarbejderne inddrages. Lean er ikke kun et værktøj. Det er en kulturel forandring af virksomheden, som udvikler medarbejderne og gør dem i stand til selv at løse deres problemer. Grebet rigtigt an vil det betyde øget

trivsel for medarbejderne, siger den amerikanske Lean-ekspert Tom Shuker.

I samarbejde med Dansk Industri har Tom Shuker og kollegaen Don Tapping netop udgivet bogen "Lean i service og administration" på dansk. Bogen er en slags drejebog som beskriver otte trin til at kortlægge og forbedre værdistrømme inden service og administration.

Lean er nemlig ikke længere kun noget, man beskæftiger sig med i produktionsvirksomheder. Service- og administrationsvirksomheder har også fået øjnene op for mulighederne.

Øget trivsel

Men Lean er ikke uden faldgruber.

Når en virksomhed har gennemført en kortlægning af værdistrømmene, er næste skridt på vejen typisk, at man etablerer mindre selvforvaltende grupper, som får ansvaret for at minimere spild på deres område og holde fast i den nye måde at organisere arbejdet på.

- Inddragelsen af medarbejderne kan ganske rigtigt føre til øget trivsel, fordi oplevelsen af medindflydelse, nye udviklingsmuligheder og udfordringer, giver mening for medarbejderne. Men det kræver, at virksomhedens ledelse påtager sig en anden rolle end hidtil, siger Lars Steen Hansen, psykolog og konsulent hos WorkLife Partners (tidligere BST, red.).

Lederens rolle i Lean er i høj grad at være katalysator, som hjælper de selvforvaltende grupper til at løse deres opgaver og få tingene til at ske. Samtidig skal mellemlederne tænke i

nye metoder, når de skal løse konflikter. Ifølge Lars Steen Hansen hjælper det nemlig ikke at slå i bordet og sige, at folk skal opføre sig ordentligt.

- Skal Lean fungere, stiller det store krav til ledelsen. Får man ikke grupperne til at køre, risikerer man bare, at dem, der råber højt styrer gruppen, mens andre i værste fald bliver marginaliseret. Det betyder et dårligt psykisk arbejdsmiljø, og så får Lean ikke den ønskede effekt, siger Lars Steen Hansen.

Han anbefaler derfor, at man fra start gør meget ud af at inddrage både mellemledere og medarbejdere. Fremfor at en mellemleder får besked på, at sådan skal hans rolle være i fremtiden, ellers er det ud af vagten, så er det langt mere konstruktivt, at lade mellemlederen være med til selv at definere sin nye rolle. Gør man det, vil langt de fleste mellemledere være i stand til at flytte med over i den nye Lean-organisation. Men det kan også være nødvendig at hente en person ind ude fra med ledelsesmæssige kompetencer inden for coaching og sparring.

- Samtidig er det vigtigt ikke at opfatte Lean som endnu et projekt blandt mange, men som en omstillingsproces, der tager tid, siger Lars Steen Hansen. ■

Læs mere:

Bogen "Lean i service og administration" kan bestilles hos Dansk Industri på www.di.dk



Corporate branding

Af Direktør Otto. B. Christiansen, Dansk Annoncørforening

Corporate branding er historien om Bent bare lidt større. Sværere er det ikke.

Lad os starte med et eksempel som alle kan forstå: Du skal bruge en håndværker og forhører dig lidt omkring. Du ender med to forskellige pristilbud – et fra Bent og et fra Sven. Bents tilbud er noget dyrere – faktisk 20% dyrere, men Bent er kendt for at komme, når han siger, han kommer og det er ordentligt arbejde, han leverer. Sven derimod er kendt for at love meget og holde lidt. Så du vælger nok Bent.

Bent er altså et omvandrede corporate brand, der lover arbejde til tiden og i en ordentlig kvalitet.

Det er i al sin enkelthed det, du skal skalere op til at gælde for hele din virksomhed, hvor du måske har 500 Bent'er ansat. Hvordan vil du bære dig ad med at få alle dine ansatte til at opføre sig i overensstemmelse med virksomhedens ønsker, hvordan får man virksomhedens kultur gjort forståelig for alle medarbejdere, hvordan får man alle til at gå i den samme retning. Og (det er rigtigt vigtigt) hvordan får man de evigt utro kunder til at fatte, hvad dit brand lover

Her er vi inde ved noget af det rigtigt centrale: (Corporate)Branding er et løfte til kunderne: Hvad er det helt præcis, du lover kunderne.

Har dine kunder og medarbejderne let ved at forstå dit løfte, eller er dit løfte overhovedet trængt ind hos kunder og medarbejdere.

Hvis du gør dit løfte meget svært at forstå, så taler sandsynligheden for at det fiser hen over hovedet på kunderne. Medarbejderne skal nok gøre sig umage med at huske det indviklede løfte og de medfølgende 5-8 værdier – du kender dem sikkert: kompetent, innovativ, solid, imødekommende, tryghedsgivende osv.

Hvordan bliver løftet til

Efter utallige kompromiser i formulering af løftet, som godt nok er blevet lidt langt og lidt kringlet og efter nøje afvejning af hvert enkelt af værdiordene, med en efterfølgende tolkning af værdiordene (så alle kan forstå meningen med dem), kommer sandhedens øjeblik: Der er nu gået et årstid med massiv markedsføring, alle medarbejderne har modtaget skriftlige instrukser og måske en video med den store leder og der er holdt en guds velsignelse af kick off møder, hvor Arne Nilsson eller BS (ikke et ondt ord om dem) har talt med stor inderlighed.

Hvad sker der så

Lad os antage at virksomheden har levet i et år med den nye lære og du tager ud på lokalkontoret/filialen, for at se, hvad der er sket. Medarbejderne ved, hvad der venter og som dygtige papegøjer aflirer de løftet og alle værdiordene næsten fejlfrit – så langt så godt.

Du trækker (diskret) en medarbejder eller den lokale leder til side og spørger: Hvad gør I anderledes i dag i forhold til sidste år (hvor

virksomheden jo var løfte- og værdiløs)? Svaret kan variere i længde, men essensen er ofte: INGENTING. Folk sidder, hvor de plejer, gør som de plejer og kontoret ser også ud fuldstændig som vanligt og til overflod er det også de samme produkter, der er på hylderne. Hvad værre er, ser det heller ikke ud til, at kunderne har forstået det glade nye budskab.

Du har nu ca. to reaktionsmuligheder: Der skal rulle hoveder eller der må mere information til. Så du bombarderer lokalkontorerne med information og kunderne med massiv markedsføring. Efter to år er der stadig ikke rigtigt sket noget. Sidder du i marketing og har solgt de nye værdier og løftet til direktionen, skal du nok begynde at cirkulere dit CV til udvalgte headhuntere. ▶

Direktør Otto B. Christiansen

Otto B. Christiansen er direktør for Dansk Annoncørforening.

Han har tidligere været marketingchef i Danske Bank og Realkredit Danmark, før det marketingchef hos EDC Mæglerne. Fortid som kontaktdirektør hos Leo Burnett og hos Grey Direct. Alt i alt ca. 20 år i marketingbranchen – ligeligt fordelt med 10 på hver side af skrivebordet.

Hvorfor gik det galt

Der er egentlig ikke så mange muligheder:

1) Løftet og værdierne blev opfundet (formuleret, hvis man skal være venlig) i marketing / direktion og er derefter blevet trukket ned over hovedet på organisationen.

2) Løftet var ikke relevant for kunderne, eller var ikke til at skelne fra løfter som dine konkurrenter giver.

De to (ret almindelige) bommerter er en funktion af hinanden: Virksomhedens løfte/værdier skal ikke *opfindes* i marketing eller direktion. Virksomhedens løfte/værdier kommer fra kunderne. Virksomheden er tvunget til at definere sig i forhold til kunderne og med udgangspunkt i kunderne. Værdier/løfter kommer udefra og ind og ikke indefra og ud.

Et godt (skidt) eksempel er, at mange virksomheder i deres værdier har, at de skal være lønsomme/værdiskabende/tjene penge og det er selvfølgelig meget ædelt og rigtigt – men kunderne er nok ret ligeglade. Og hvis kunderne er ligeglade, er der stor sandsynlighed for, at de kundevedte medarbejdere (som jo kender kunderne) også er ligeglade. Lønsomhed er skam essentielt, men gem det til bestyrelsen (der jo er befolket med økonomer og jurister), de vil til gengæld næppe værdsætte beskrivelser af virksomheden som en person med nogle iboende karaktertræk (værdier) og løfter. Faktisk har direktionen engang fortalt en marketingchef, at det var længe siden, de havde hørt bestyrelsen le så hjerteligt (efter en beskrivelse af virksomheden som en person).

Hvor blev forandringen af

Det er noget af en hård nyser, at det skal være dem længst fra marketing, direktion og de bonede gulve (nemlig de kundevedte medarbejdere/sælgerne/mekanikerne), der bærer virksomhedens løfte og værdier, men sådan er det. Og når de har klaret sig så eminent hidtil og er så resistente overfor hovedkontorets ideer, er det fordi, vi har så stolte orale traditioner i Danmark. Det kan synes paradoksalt at virksomhedens værdier (altså det kit der holder virksomheden sammen – selve virksomhedens kultur) formidles fra mund til mund fra gamle til nye medarbejdere. Når en ny medarbejder træder ved siden af, får

han at vide, at sådan gør vi ikke her – her gør vi sådan. Derfor kan du ikke komme med en instruks, der fortæller disse medarbejdere, at nu har virksomheden fået nogle nye værdier, som de forventes at efterleve. Ja, det kan du godt, men det får ingen effekt.

Test løftet og dine nye værdier

Test nr. 1

Vil virksomheden efterleve løftet og værdierne? For ingen skal føle sig ramt, så lad os tage et helt hypotetisk eksempel: Virksomheden har en værdi der hedder "omsorgsfuld", den skal altså udvise omsorg for kunder og medarbejdere.



Jensen, der er direktør i virksomheden, godt nok ikke administrerende endnu, men tæt på toppen, ikke mindst fordi han er en djævelsk god til at tjene penge, mange penge. Faktisk sidder han hårdt på det mest indtjenende forretningsområde i virksomheden. Desværre er han også en satan overfor sine medarbejdere – omsorg ligger rigtigt langt fra hans virkemidler – næ, pissen ligger ham bedre i hånden. Kort sagt et gennemført dumt svin. Men det stemmer jo ikke så godt med virksomhedens værdier. Nå, men I kender jo Jensen, og hans betydning for virksomheden, han er ikke sådan at lave om på, så lad nu værdierne ligge i hans tilfælde.....Er vi enige om værdierne, skal Jensen fyres. Tag konsekvensen af værdierne, eller lad være med at have dem.

Test nr. 2

Vil virksomheden kun udvikle produkter, der er i overensstemmelse med løftet og værdierne? Hvis du har en skotøjsfabrik, der har specialiseret sig i at producere sko, der er behagelige at gå i og har et løfte der hedder "behagelig gang", kan du så kaste dig over produktion af rappe, men noget stive og spidse kontorsko? Nej, det kan du ikke, heller ikke selvom der er rigtigt mange penge i det. Men du kunne selvfølgelig lancere dem under et andet navn (så er dagen alligevel reddet). Ellers må du ændre dit løfte og dine værdier.

Test nr. 3

Gør du det du siger, du vil gøre. Hvis Toyota siger, at det er 112% i orden, så kan det jo ikke nytte, at bilen går i stå på næste gadehjørne. Men 112% lægger også et vist pres på organisationen. Man kan jo ikke drive et værksted, der ligner en losseplads, eller have medarbejdere der sjufter kunderne. Lur mig om Toyota ikke godt vidste, at organisationen kunne leve op til 112%, inden de afgav dette løfte til kunderne. Hvis du ikke gør det, du siger, du vil gøre i mødet med kunden, kan nok så megen markedsføring ikke redde dig. Hvis du lyver finder kunderne ud af det. Så "walk the talk" eller drop kundeløftet.

Test nr. 4

Lover du det samme som alle andre? Det bedste er selvfølgelig, om du kan love noget, de andre ikke kan, eller ikke vil love. Men det er ikke et krav, at løftet er unikt (undskyld Hans Prehn m.fl., som jeg har stjålet adskillige godbidder fra). Selv om de alle sammen lover at være billigst, så ved vi jo godt, at Netto er billigere – eller er de? Jeg ved det faktisk ikke, men de har sagt så ofte, at de er billigst og indretningen af deres butikker, kunne jo tyde i den retning. Men principielt kunne det lige så godt være Aldi eller Fakta eller....Min pointe er, at det kan godt være at Netto ikke er billigst, men med tiden, er de kommet til at eje løftet om at være billigst. Så kan du dominere markedet, kan du undtagelsesvis (i en periode) slippe godt fra ikke at have et unikt løfte. Men lad ikke dette tjene som undskyldning for ikke at prøve at finde et unikt løfte overfor kunderne.

Der er sikkert flere tests, men jeg tror, mange corporate branding har fatale skudsår med bare disse fire projektiler. ▶

Ud på en ekspedition

Det er ret så komplicerede ting vi har med at gøre, så det er måske ikke så underligt at mange virksomheder, der har prøvet at gå denne vej, har dårlige erfaringer med at definere kundeløftet (som er brandingens sjæl) og værdier. Men fordi du ikke kan finde ud af at spille tennis, behøver det jo ikke være ketsjerens skyld. Har du forbrudt dig mod test 1 – 4 (i virkeligheden skal du blot forbryde dig mod en af testene) og udgivet dig for noget du ikke er, ja så afslører kunderne eller medarbejderne dig.

Hvis du skal finde værdierne og løftet bliver du desværre nødt til at forlade hovedkvarteret og begive dig ud på en farefuld ekspedition

blandt kunder og kundebetjenere.

Hvis du har et begavet reklamebureau, kan du sende dem i forvejen og finde passable stier. Men bedst er det, om du er med hele vejen, for du skal leve med værdier og løftet bagefter. Og så kunne jeg skrive en hel bog om, hvordan du finder værdier og løfter, men du må nøjes med at tro mig. Ja, du må såmænd også gerne ringe, eller også kan du prøve at bladre lidt i Hans Prehns: "Fornylsestræet".

Løfter skal findes - ikke opfindes

Værdierne og løfterne "bor" allerede i virksomhederne. Jeg vil hævde den påstand, at der ikke findes nogen virksomheder, der ikke indeholder et løfte eller nogle værdier.

Det kan godt være, de er godt gemt (eller glemt), men de er der. Din (virksomhedens) opgave er at *finde* dem – ikke at forveksle med at *opfinde* dem.

Det er egentlig her i al sin komplicerede enkelthed, mange virksomheder kommer galt af sted. ■

Dansk Annoncørforening

Dansk Annoncørforening er en interesse- og serviceorganisation for annoncører i Danmark. Foreningen har ca. 100 medlemmer der dækker ca. 20% af reklameomsætningen i Danmark.

Kønsopdelt lønstatistik - fremmer ikke ligestilling !

Af Flemming Dreesen, Ansættelsesretschef, Dansk Arbejdsgiverforening

Nyt forslag til kønsopdelt lønstatistik fra beskæftigelsesministeren

Regeringen fremsætter i denne samling et forslag om kønsopdelt lønstatistik på den enkelte arbejdsplads. Forslaget bygger på det tidligere socialdemokratiske forslag om kønsopdelt lønstatistik, men er ifølge de foreløbige meldinger ændret på en række områder.

Grænsen for, hvor mange lønmodtagere der skal være i sammenlignelige grupper, ændres fra fem til ti.

Virksomheder med mindre end 35 ansatte friholdes fra kravet.

Virksomheder, der i stedet udarbejder en redegørelse for ligestilling, kan friholdes fra kravet.

Ansættelsesretschef Flemming Dreesen: "Det er grundlæggende forkert at tro, at ligestilling fremmes ved, at den enkelte virksomhed offentliggør kønsopdelte lønstatistikker. Når mænd og kvinder i gennemsnit ikke tjener det samme, så skyldes det, at vi har et kønsopdelt arbejdsmarked, og det ændres ikke ved at tvinge virksomhederne ud i mere bureaukrati. Det ændres kun ved, at kvinder begynder at vælge anderledes, når det gælder uddannelse, job og karriere.

Derfor er det fornuftigt, at virksomhederne kan friholdes fra dette bureaukrati, og i stedet – i en handlingsplan - fastlægger lokale initiativer til fremme af ligestillingen.



Forslaget om en redegørelse som alternativ til kravet om kønsopdelt lønstatistik er positivt og interessant, fordi det bl.a. anerkender det seriøse og grundige ligestillingsarbejde, som foregår i mange større virksomheder, bl.a. i deres samarbejdsudvalg.

Selv om ligestillingen starter i hjemmene, så kan virksomhederne understøtte en udvikling mod et mere lige arbejdsmarked ved at være bevidst om, at rammerne på den enkelte arbejdsplads tager hensyn til både mænd og kvinder." ■

Dansk Arbejdsgiverforening

Dansk Arbejdsgiverforening, DA, er hovedorganisation for 13 arbejdsgiverforeninger på det private arbejdsmarked. Som interesseorganisation er det DA's formål at koordinere overenskomstforhandlingerne og påvirke de politiske beslutningsprocesser, så virksomhedernes konkurrencekraft og adgang til kvalificeret arbejdskraft er størst mulig. DA's primære arbejdsområder er arbejdsmarkedspolitik og -kvalifikationer, arbejdsmiljø, ansættelsesret, overenskomstkordinering – og arbejdsret, internationale forhold og overvågning i form af statistikker om sygefravær, konflikter, ledighed osv.

Mere end 29.000 virksomheder inden for bl.a. industri, handel, transport, service og byggeri er medlem af en af DA's medlemsorganisationer.

Mobbeofre siver ubemærket fra arbejdspladserne

af Michael Bræmer, journalist på Ugebrevet A4

Vi fornægter problemer med mobning på arbejdspladser, fordi det er svært at tale om, og ordet giver en grim smag i munden, mener konsulent Anette Kirkeby. Det er en alvorlig fejl, for problemet har et stort, men skjult omfang, ved hun fra 20 års arbejde i psykiatrien.

VÅGN OP Vi tager slet ikke problemet med voksenmobning alvorligt nok, og det har store menneskelige og samfundsøkonomiske omkostninger.

Det mener konsulent Anette Kirkeby. Hun undrer sig over reaktionen, når der med mellemrum bliver offentliggjort undersøgelser, der viser, at vi voksne ikke er et hak bedre end børnene, og at mobning er et udbredt problem på arbejdspladserne. Det skete senest i en stor undersøgelse fra Arbejds miljøinstituttet for en måned siden. Så er der ganske vist store overskrifter i aviserne et par dage. Men det går hurtigt i sig selv igen, og så taler vi ikke mere om det.

Deri ligger en fornægtelse af et alvorligt problem, mener Anette Kirkeby, der på baggrund af 20 års arbejde som sygeplejerske på psykiatriske behandlingsinstitutioner har et klart indtryk af, at problemet med mobning på arbejdspladserne har et langt større omfang og langt alvorligere konsekvenser, end officielle tal afspejler.

Nu er Anette Kirkeby næsten færdiguddannet psykolog og i øjeblikket ved at omskrive sit speciale til en bog om, hvordan man griber problemer med mobning an på arbejdspladsen. Samtidig har hun etableret sit eget firma, hvor hun hjælper mobbeofre tilbage på arbejdsmarkedet.

Hun efterlyser en metode i psykiatrien, hvor man i højere grad prøver at finde en forklaring på, hvorfor folk har det så dårligt, som de har. Det ville give et andet billede af problemet, mener hun.

»I psykiatrien arbejder man i for høj grad isoleret med det enkelte menneske uden at lede efter en årsag til den elendige tilstand,

vedkommende er i. Jeg har ofte som sygeplejerske i psykiatrien stået over for et menneske og spurgt mig selv, hvad der egentlig er sket, og hvorfor den person tilsyneladende uden grund har forladt ikke bare en arbejdsplads, men er droppet helt ud af arbejdsmarkedet,« siger Anette Kirkeby.

Hun mener, at den manglende fokus på årsagssammenhængen ikke alene er med til at bagatellisere problemet voksenmobning. Den er også højst kritisabel ud fra en menneskelig betragtning.

»Et menneske kan være på en arbejdsplads og vælge at gå, fordi det hele er blevet for uoverkommeligt og svært. Efterfølgende kan vedkommende få en nedtur og blive indlagt et eller andet sted. På det tidspunkt er virksomheden selvfølgelig formelt ude af billedet. Men man burde kunne lave et efterspil, hvor man inddrager virksomheden og finder ud af, hvad der egentlig er sket og sikrer sig, at noget lignende ikke gentager sig.«

Synderen går fri

Som det er, får synderen lov til at gå fri både i første og anden omgang. For selv om offeret kommer til hægterne igen og bliver i stand til at tage til genmæle, sker det som oftest ikke.

»Når vi ikke taler om voksenmobning, er det, fordi ordet giver en grim smag i munden, også hos ofret. Vedkommende skal videre, og »mobbeoffer i tidligere virksomhed« er jo ikke ligefrem noget, nogen vil have stående i deres cv.«

Det kan være en langvarig proces at hjælpe mobbeofre på fode og gøre dem parate til at træde ind på arbejdsmarkedet igen, for nogle er blevet godt og grundigt brændt på psyken, fortæller Anette Kirkeby:

»Mange ynder jo at lave sjov med ordet mobning. Men der er absolut ikke noget at grine af. Tværtimod bliver vi nødt til at fastholde, at mobning er et alvorligt problem, og det er et problem, vi bliver nødt til at gøre noget ved.« Anette Kirkeby mener, at bolden ligger hos



lønmodtagerne og deres organisationer, og hun fremhæver en faglig organisation som HK for at gøre en indsats til efterfølgelse med en massiv og vedholdende indsats på området. Både i forhold til oplysning og gennem opfølgning af sager, hvor medlemmer er involveret.

Forandring fremmer mobning

Men hun oplever også organisationer og virksomheder, som i første omgang reagerer med irritation over at skulle præsenteres for en mobningsproblematik. Og som måske synes, det er noget upassende klynk i en situation, hvor den globale konkurrence kalder på helt andre produktive og håndfaste prioriteringer. Måske har de oven i købet en mistanke om, at det i virkeligheden handler om, at velbetalte konsulenter er ude på at malke deres kasser med kunstigt oppustede problemer.

Men så har de for det første ikke set de menneskelige konsekvenser af mobning hos de mennesker, der er kommet i klemme, siger Anette Kirkeby. For det andet har de ikke indset, at netop de arbejdsvilkår, som globaliseringen dikterer, skaber grobund for nye former for mobning eller noget, der tangerer.

»Mobning opstår let i organisationer, der er under et stort forandringspres, og det er mange virksomheder jo i disse år. Hvis det er et pres, som lederen ikke kan håndtere, så sker der let det, at lederen finder en eller anden medarbejder som offer, som han overfører sin egen usikkerhed på.« ▶

Tidens krav om kreativitet og innovation skaber også på andre måder forhold på virksomhederne, som systematisk kan undergrave medarbejderes selvværd. Det sker, når lederen vælger at anerkende nogle medarbejdere meget for deres innovative formåen og kreative ideer, mens andre overhøres, ignoreres eller i hvert fald ikke anerkendes for deres bidrag.

»Når jeg har arbejdet med mennesker i psykiatrien, som har følt sig presset til at opgive deres stillinger og er droppet ud, så er det præcis sådan nogle ting, de oplever, at der ikke er taget hånd om i virksomheden,« siger Anette Kirkeby.

Hun vil selvfølgelig ikke afvise, at nogle medarbejdere rent faktisk er mere givende end andre, når det ikke længere drejer sig om rå produktion, men også om idérigdom og initiativ.

»Men i stedet for helt at overse en medarbejder, mens andre bliver anerkendt enormt meget, så man jo tale med vedkommende om ting, der kan gøres bedre, og hvordan det kan ske. Det er vigtigt med dialogen og vigtigt at have alle medarbejdere med på, hvad projektet handler om. Og skulle der være nogle medarbejdere, der er enormt innovative og kreative, kan de jo være en slags mentorer for dem, der ikke er det.«

Ikke mindst de virksomheder, der er udfordret af den globale konkurrence, vil handicappe sig selv, hvis de ikke hiver mobningen ud af skabet og taler åbent om den, mener Anette Kirkeby.

For når det manuelle arbejde eksporteres til Fjernøsten, og vi udelukkende skal føre os frem på kreativitet og nytænkning, så vil vi i en ikke så fjern fremtid med mangel på arbejdskraft opleve lønmodtagere, der vil være enormt kritiske over for de forhold, en virksomhed kan tilbyde, forudser hun.

»Man skal jo heller ikke være blind for, at netop de folk, som besidder de stærkt efterspurgte kvaliteter, meget vel kan have personlige egenskaber, der gør det svært for dem at gearbejde sig i en organisation. Tænker man ikke den dimension med, så vil man komme til at udelukke nogle kvaliteter, som man ellers ville have gavn af i en konkurrencesituation.«

De nye typer af belastninger i arbejdsmiljøet supplerer de mere kendte former for mobning, der ofte udspiller sig i situationer, hvor personer misbruger deres positioner i hierarkier til at nedgøre og forfølge underordnede.

Anette Kirkeby kan huske overlæger, der systematisk har forfulgt og til sidst har presset sygeplejeelever til at opgive deres uddannelser lang tid, før ordet mobning var kendt fra skolegården.

Alle hytter deres

Den slags magtmisbrug foregår stadig, og den skal stoppes, siger hun. Og det kan kun ske ved at erkende mobning som et problem, som man taler åbent om og løser i fællesskab i organisationen. Har problemet først udviklet



sig til noget individuelt, hvor en leder – bevidst eller ubevidst – er i færd med at nedbryde en medarbejder, er Anette Kirkebys sørgelige erfaring, at mobbe-ofre ikke skal regne med megen opbakning fra kollegerne.

Den kyniske forklaring er, at den arbejdskraftmangel, der politisk snakkes om, endnu forekommer at være en fjern fremtidsvision set fra et lønmodtagersynspunkt. Alle hytter derfor deres og vil ikke lægge sig ud med ledelsen af frygt for at miste deres job.

Men der er flere forklaringer på kollegernes tilsyneladende svigt. Hvis mobning ikke er noget, man snakker om, går mobbeofre alene med deres oplevelser og har det ofte så dårligt, at de helt har mistet overblikket over, hvad det hele handler om. Derfor har de også

svært ved at forklare deres problem til kollegerne. I stedet vælger de den nemme løsning: Lige så stille at forlade arbejdspladsen.

Det er også Anette Kirkebys erfaring, at mobning har en selvforstærkende effekt ved, at ofrene begynder at tilpasse sig den adfærd, som bødlerne indbyder til for at kunne udøve deres mobning. På den måde havner man let i en situation, hvor kollegerne siger: »Ja, det er også rigtigt, den person er på den og den måde.«

»Netop derfor er det så vigtigt, at voksenmobning bliver erkendt som et problem, der kan opstå i enhver virksomhed. Noget man skal kunne tale om og tage hånd om allerede, når det er i sin vorden, så det ikke bliver et isoleret, individuelt problem,« siger Anette Kirkeby. ■

Brugerundersøgelse om mobning

Job-Support Danmark lavede en undersøgelse blandt sine brugere i perioden 26/9 - 3/10 2005. 1912 brugere deltog.

60% svarede, at der forekom mobning på arbejdspladsen, hvoraf 24% mente kollegaerne var de værste, mens hele 36% mente, at ledelsen var den værste.

Blot 40% af de adspurgte mente ikke, at der forekom mobning på arbejdspladsen overhovedet.



Think Generics



HR-kordinator

Sandoz har netop været igennem en stor integrationsproces i bestræbelserne på at kunne servicere vores kunder endnu bedre. Det har blandt andet medført, at vores nordiske hovedkontor i Odense er blevet væsentligt større på medarbejdersiden, hvilket også stiller større krav til HR-afdelingen.

Vi søger derfor en HR-kordinator med reference til den nordiske HR-chef, som kan være med til at understøtte virksomhedens øvrige afdelinger ved at servicere og rådgive på en række forhold som f.eks. rekruttering, personaleforhold, personalejura samt medarbejder- og organisationsudvikling.

Desuden spiller afdelingen en nøglerolle, når det gælder strategiske initiativer rettet mod udvikling af de menneskelige ressourcer.

Dine primære arbejdsopgaver og ansvar er:

- Rekruttering, herunder annoncering, besvarelse af ansøgninger, samtaler, test og kontraktudarbejdelse
- Udarbejdelse af HR-statistikker, herunder også lønstatistikker
- Styring af uddannelse og uddannelsesplanlægning
- Diverse HR-administrative opgaver
- Rådgive ledere og medarbejdere med henblik på at løse personalepolitiske, organisatoriske og individuelle problemer

Forventninger til dig:

Vi forventer, at du trives både med administrative og operationelle opgaver. Du er derfor i stand til at arbejde meget selvstændigt og i et team efter mål- og resultatkrav. Du er yderst struktureret og systematisk og er god til at tænke i helheder.

Endvidere forventer vi, at du sætter en ære i at lykkes hver gang, har udstråling og gennemslagskraft og lyst til at præge Sandoz fortsatte udvikling af de menneskelige ressourcer.

Vi lægger ligeledes vægt på, at du:

- Har min. 3-5 års erfaring fra et tilsvarende job
- Er god til at formidle et budskab såvel mundtligt som skriftligt
- Har erfaring inden for C&B, rekruttering og personalejura
- Er analytisk tænkende og struktureret i din måde at løse opgaver på
- Taler og skriver engelsk flydende
- Kan samarbejde på tværs af organisatoriske og fagmæssige skel

Vi tilbyder:

Et udfordrende job, hvor tempoet er højt. Du vil komme til at arbejde både som generalist og som ekspert med en stor grad af faglig kompetence og ansvar. Der er gode muligheder for at udfolde dine evner for såvel selvstændigt arbejde som teamwork.

Du får et job i en international virksomhed, der er i rivende udvikling både kulturelt og forretningsmæssigt. Du bliver en del af en ung, professionel og dynamisk organisation, hvor du får mulighed for at være med til at forme fremtiden og dagligt bliver udfordret både fagligt og personligt. Derfor vil du sideløbende få en praktisk og teoretisk videreuddannelse, der fortsat udvikler din kompetencer. Vi har gode personaleforhold, og vi prioriterer familieleven højt og ved, at det er nødvendigt, at arbejds- og privatliv hænger sammen.

For yderligere information kontakt venligst Nordic HR Manager, Peter Overgaard tlf. 63 95 10 14 eller e-mail: Peter.Overgaard@sandoz.com.

Send din ansøgning til Sandoz A/S, C.F. Tietgens Boulevard 40, 5220 Odense SØ mærket Personaleafdelingen eller på e-mail: Jeanette.Olesen@sandoz.com senest den 18. november 2005.

Sandoz er verdens førende producent af generiske lægemidler og en del af Novartis-koncernen. I juni 2005 blev Sandoz og Hexal sammenlagt under ét ejerskab. I Danmark er Hexal og 1A Farma en del af Sandoz, men opererer fortsat som tre selvstændige enheder. Det er Sandoz vision at udvikle og producere ikke-patentbeskyttede kvalitetslægemidler, tilbyde dem til patienter og samfund til attraktive priser, og dermed gøre sundhed tilgængelig for alle. Læs mere om sandoz på www.sandoz.com





NÅR LØSNINGEN ER VIGTIG



Job-Support®

Danmark

Kvalitet · Service · Garanti