



Direktør Thomas Vestergaard, Ennova sammen med Seniorkonsulent, Niels Dehlendorff, Nordea, foran det danske hovedkontor i København.

## Fra manuel håndtering til fokus på udvikling

Nordea er en smeltedigel af nordisk kultur. Skabt i 2000 ved en fusion af pengeinstitutter fra Danmark, Finland, Norge og Sverige. Nordea's kendte slogan »Gør det muligt« handler om at gå efter sine ønsker og drømme. Det gælder ikke bare kunderne, men også i høj grad på de indre linjer, hvorfor de årlige medarbejderanalyser får stor opmærksomhed. Ingen medarbejdere i koncernen skal føle sig begrænset af alder, køn, nationalitet eller lignende, men derimod vide, at der er udviklingsmuligheder til alle.

Hvert år gennemfører Nordea en undersøgelse af medarbejdertilfredsheden i hele koncernen. Undersøgelsens resultater danner grundlag for en åben dialog om, hvordan medarbejdernes tilfredshed og motivation kan forbedres. Resultaterne fra undersøgelsen viser også hvilke områder, der er drivkræfter for tilfredshed og motivation blandt medarbejderne i Nordeas forskellige filialer og afdelinger på tværs af de nordiske lande.

»På medarbejderområdet er det ledelsens erklærede mål, at banken skal være en attraktiv arbejdsplads for kom-

mende generationer. Samtidig ønsker vi at fastholde en passende blanding af unge talenter og erfarne medarbejdere i organisationen, så de nuværende medarbejdere også føler, at de har en attraktiv arbejdsplads« siger Niels Dehlendorff, seniorkonsulent i Nordea og ansvarlig for den årlige undersøgelse.

»For at kunne opfylde denne målsætning har vi i Nordea udpeget tre fokusområder, der alle bliver belyst i den årlige medarbejderanalyse.«

»For det første skal vi tiltrække og udvikle resultatorienterede medarbejdere. Lige så vigtigt er det, at vi løbende udvikler ledernes kompetencer og sidst, men ikke mindst, skal vi sikre motiverede og tilfredse medarbejdere.«

Bankerne i de fire nordiske lande, som i 2000 fusionerede til Nordea, gennemførte allerede før fusionen medarbejderundersøgelser hver for sig. Der var derfor stor enighed om, at denne aktivitet skulle fortsætte. Men med fusionen blev det imidlertid en større praktisk udfordring. Så mens Excel-arkene voksede sig større og større, og mængden af papir efterhånden blev enorm, overvejede Nordea, hvordan man kunne få udviklet en mere strømlinet metode til gennemførelse af de årlige målinger. Nordea udarbejdede en række præcise krav til metode og indhold og valgte efter en større udbudsrunde Ennova til at løse opgaven.

»Man taler så meget om brugerdrevet innovation i disse år og at det skulle føre meget positivt med sig. Vi betragter samarbejdet med Nordea som et virkelig godt eksempel på denne innovationsform. Nordea har udfordret os, og vi har udfordret os selv for at blive bedre og bedre år for år.«

siger Thomas Vestergaard, direktør i Ennova og hovedansvarlig for Ennovas samarbejde med Nordea siden 2001.

Niels Dehlendorff tager over. »Da vi startede samarbejdet i 2001, blev alle bolde kastet op i luften. - Hvordan skulle vi integrere spørgsmål fra alle afkroge af den nye bank? Hvordan skulle vi håndtere praktikken omkring, hvem der skulle have hvilke rapporter? Og hvordan skulle vi sikre, at resultaterne blev leveret hurtigt og effektivt til bankens flere tusinde ledere?«

»I de første år fokuserede vi sammen med Ennova på at håndtere disse praktiske udfordringer. Vi fik skabt en meget struktureret proces, bakket op af en række hjælpeværktøjer, som også i dag danner basis for den praktiske gennemførelse. Siden har vi løbende justeret på vores processer, samtidig med at vi med stor energi har kastet os over en egentlig videreudvikling af undersøgelsens indhold.«

»Undersøgelsen fra 2006 mandede ud i mere end 5.000 rapporter med vidt forskellige anbefalinger. Det har i øvrigt været et krav fra Nordea's side, at Ennova har været i stand til at identificere denne forskellighed i resultaterne, som selvkært findes i så stor en organisation.

Derfor er de analytiske modeller, som ligger bag undersøgelsen også videreudviklet markant, siden vi startede samarbejdet.« siger Niels Dehlendorff.

»Over de seneste år har vi indarbejdet vores sidste nye analysemetode, der opdeler medarbejderne i grupper efter deres individuelle præferencer (omtalt andet sted i dette Insight). Det betyder, at vi meget præcist kan sige noget om, hvad der driver engagementet og loyaliteten hos den enkelte medarbejder i de enkelte afdelinger«, siger Thomas Vestergaard.

Når man har flere tusinde ledere, der alle skal præsentere årets resultater for deres respektive afdelinger, er det ikke svært at forestille sig, hvor langt tid det vil tage bare at forberede disse præsentationer. Derfor genereres for hver rapport en præsentation, som lederne kan bruge på mødet. »Det sparer os for mange ledertimer, og er et meget godt eksempel på, hvordan vi har forsøgt at tænke »lean« ind i vores setup allerede fra starten«, siger Niels Dehlendorff.

»Når resultaterne er gennemgået, enes man i de enkelte afdelinger om konklusionerne, og der fastlægges mål og etableres handlingsplaner for det næste års arbejde. Det lokale forbedringsarbejde er essentielt for os og skal sikre, at vi hele tiden arbejder hen imod de opsatte målsætninger. Nordea anvender et internetbaseret værktøj fra Ennova med navnet »Action Plan«, til at hjælpe i denne fase - igen en løsning som sparer tid for den enkelte leder.«

»Alt i alt kan vi nu fokusere mere på at støtte op om ledernes udviklingsarbejde frem for at bruge tid på de praktiske udfordringer. HR-organisationen kan anvende sin tid på at hjælpe lederne i dette arbejde, i stedet for at håndtere regneark og tonsvis af papir...« slutter Niels Dehlendorff.

<b>Udgiver:</b> Ennova A/S Daugbjergvej 26 DK-8000 Århus C T +45 8620 2120 E email@ennova.dk www.ennova.dk	<b>Redaktør:</b> Teo Geer
	<b>Design:</b> Ecco Print
	<b>Tryk:</b> Ecco Print as
<b>Ansvarshavende redaktør:</b> Henrik D. Sørensen	<b>Oplag:</b> 2.500