

# Personalechefen i Jyske Bank er ikke chef og har ikke noget personale

## Interview med Poul Frits Nielsen



Poul Frits Nielsen  
pfn@jyskebank.dk

*Jyske Bank arbejder skarpt på at udvikle et godt arbejdsmiljø. Og med held, ifølge både interne og eksterne meningsmålinger. Poul Frits Nielsen, afdelingsdirektør i Medarbejderafdelingen i Jyske Bank og modtager af den prestigefyldt pris "Årets Personalechef", som uddeles af foreningen af personalechefer i Danmark, fortæller her i et interview med Cecilia Felding, cand.mag. og intranet-redaktør i Jyske Bank om arbejdet med at omsætte fine ord til handling.*

”Vi har fjernet en række ord fra Jyske Banks ordbog, heriblandt ”chef” og ”personale”. Begrundelsen er, at vi ikke ønsker den afstand mellem grupperne, som ordene markerer. Vi mener også, at de to ord harmonerer dårligt med vores menneskesyn, fordi de peger på en forskel”, siger Poul Frits Nielsen, som sammen med 55 HR-folk arbejder med bankens egen overenskomst, værdibaseret ledelse, kompetenceudvikling og medarbejderpleje.

### Den menneskelige bank

Jyske Bank har en enkel, men meget vigtig grundlov. Et af punkterne præciserer, at ”Vi skal opføre os ordentligt, vise tillid og behandle hinanden med respekt”.

Hverdagen for de 3.500 medarbejdere er baseret på denne grundlov, som også indeholder begreber som uhøjtidelighed, ligeværd og åbenhed. For at markere, at der er alvor bag ordene, har ledelse og tillidsfolk i fællesskab formuleret ”Jyske Banks virksomhedsoverenskomst”. I virksomhedsoverenskomsten står der blandt andet, at Jyske Bank tager ”vidtgående individuelle og menneskelige hensyn”. I praksis betyder det, at banken tager hensyn til de forskellige behov, medarbejderne kan have i livets forskellige faser. Det kan være deltid, mens børnene er små, det kan være behov for at se verden eller tage en uddannelse – eller måske en hjemmearbejdsplads til en enlig

**Poul Frits Nielsen**, afdelingsdirektør, medarbejderafdelingen i Jyske Bank.

forældre, så familielivet kan hænge sammen.

”Vi har prøvet at formulere overenskomsten i ord og ikke i paragraffer”, fortæller Poul Frits Nielsen.

”Vi synes, at det er lettere at få fortalt, hvilke forudsætninger der ligger bag. Og signalværdien – nemlig at det handler om mennesker – går også bedre igennem”.

### **Frihed for Loke såvel som for Thor**

Den åbne kommunikation er også en del af Jyske Banks grundlov. Man har lov til at sige sin mening, og man skal have lov til at kritisere.

”Hvis vi alle sammen er ryglappere, kommer vi ikke videre”. Poul Frits Nielsen anskueliggør sin opfattelse med en af historierne om rumfærgen Challenger:

”Inden katastrofen var der en ingeniør, som advarede mod brændstofbeholdernes svejsninger. De var ikke gode nok, hævdede han. Der blev ikke lyttet. Manden blev fyret”.

”Vi vil gerne have folk, der tør blæse i fløjten, hvis de mener, der er noget galt”, fortsætter Poul Frits Nielsen.

”Åbenheden har fået bedre vilkår gennem årene. I dag findes der – på selve forsiden af bankens intranet – et debatforum, som hedder ”Ordet er frit”. Her kommer næsten alle medarbejdere forbi hver dag, om ikke andet så når de tænder pc'en om morgenen. Ordet er frit - der er ingen redaktør, der sorterer eller censurerer. Også topledelsen deltager i debatten, som følges af mange. Et andet eksempel er bankens medarbejderblad, hvor to journalistisk uddannende medarbejdere har fået carte blanche til at skrive om, hvad der rør sig - og de er ikke blege for at skrive kritiske artikler”.

Poul Frits påpeger, at den åbne kommunikation også gælder eksternt.

”Vi siger vores mening i de sammenhænge, vi indgår i. Så ved man altid, hvor man har Jyske Bank. Topledelsen i Jyske Bank har altid været kendetegnet ved at have sine meningers mod”.

### **En stærk værdikæde**

Spørgsmålet er så, om Jyske Banks menneskesyn kan forenes med et forretningsmæssigt aspekt? Poul Frits Nielsen mener, at det er indlysende, at tingene hænger tæt sammen - han kalder det en værdikæde.

”Vi vil gerne behandle vores medarbejdere godt, vi vil give dem frihed, beføjelser og den personlige og faglige udvikling, de selv ønsker. Det skal være en god arbejdsplads med et godt mentalt og fysisk arbejdsmiljø. Når det lykkes, bliver medarbejderne tilfredse og arbejder med større energi og glæde. Det kan kunderne mærke - det bliver også rart for dem at være i banken. Og så får vi flere forretninger, bedre økonomi – og derved endnu bedre råd til at arbejde for en god arbejdsplads”.

Et kig på rækken af nøgletal bestyrker Poul Frits Niensens opfattelse:

- Finanssektoren har et lavt sygefravær. Jyske Bank ligger under gennemsnittet med 1,87 procent.
- Jyske Banks aktiekurs er steget mere end alle øvrige storbankaktier i Norden.

### **Værdibaseret ledelse**

På spørgsmålet om det er let at arbejde efter værdier, svarer Poul Frits Nielsen:

”Nej, jeg synes ikke det er let. Jeg tror faktisk, at det er lettere at navigere, hvis man har faste regler at styre efter. Hvis man kører efter en manual, så behøver man ikke tage ansvar og tage stilling på samme måde. Men jeg tror til gengæld på, at det er bedre at navigere efter værdier i en virksomhed som vores, selvom det er sværere både for ledere og medarbejdere. Det er mere interessant, når man selv er med til at påvirke arbejdet og beslutningerne. Jeg tror også, at det er nødvendigt med værditænkningen i dagens bankverden. Kunderne er jo ikke som i Korsbæk Bank – de står ikke med hatten i hånden.

Tværtimod kommer de med store forventninger og krav. Bankrådgiverne skal være i stand til at vurdere og træffe beslutninger både hurtigt og selvstændigt”.

Arbejdet med værdibaseret ledelse startede allerede i 1992, hvor man gik i gang med at fjerne reglerne fra cirkulærerne og erstatte dem med værdier og holdninger. I dag træffer en medarbejder selv beslutningen om at tage på kursus. Også udgifterne til mad og drikke på rejser osv. styres af den enkelte. Denne frihed under ansvar fungerer godt. En masse bureaukrati er fjernet og udgifterne er ikke steget.

### Katedraltanken

Et andet eksempel på arbejdet med at få tingene til at hænge sammen er medarbejderaktierne. Banken har i mange år tilbudt medarbejderaktier som et økonomisk incitament. Men banken vil også understrege, at alle bidrager til helheden, uanset hvor man er placeret. Poul Frits Nielsen bruger igen en lille historie til at forklare tankegangen:

”To mænd står og hugger sten i et stenbrud. Den ene bliver spurgt om, hvad han laver, og han svarer: ”Jeg hugger sten”. Den anden får det samme spørgsmål, men han svarer: ”Jeg er med til at bygge en katedral”.

Aktieordningen er for alle ansatte ud fra princippet om, at alle er en del af fællesskabet og at alle er med til at skabe virksomhedens resultat.

### Værdidebatten er essentiel

Poul Frits Nielsen har forfulgt de samme mål gennem adskillige år.

”Vi har fået sat noget i gang, men det er ikke nok. Vi skal holde dialogen og debatten levende. En værdibaseret hverdag kommer ikke af sig selv”. Det skal holdes i gang, og der kan vi blive bedre.

Nok kommer der løbende konkrete udfordringer, men værdidebatten vil altid være et hjertebarn for Poul Frits Nielsen.

”Der skal hele tiden være overensstemmelse mellem vores værdier og vores måde at agere på. Den opgave bliver vi aldrig færdige med”.

#### Fakta om Jyske Bank

Antal kundevendte afdelinger i Danmark: 120  
7 udenlandske enheder (Europa)  
Antal medarbejdere: 3.500  
Antal HR-medarbejdere: 55  
Medarbejderomsætning inkl. pensioneringer: 5,2 %  
Balance: 153 mia. kr.  
Forrentning af egenkapital 2002: 17,5 %