

## ERHVERV

SuperBest i indre splid  
knækkede på midten

• **Tillid er Danmarks  
mest oversete  
konkurrencefordel**

»Man skal ikke have  
papir på alting, før et  
samarbejde giver  
mening«

Pensionskæmperne  
PFA og ATP kulegraver  
OW Bunkers kollaps

Maj Invest brænder  
fingrene på OW Bunker

»Så gav vi lige  
kronprinsessen et par  
tasker ekstra«

"Den næste  
Zuckerberg" har  
opfundet noget, man  
tror, man har hørt om  
før

Når krise rimer nå

# Tillid er Danmarks mest oversete konkurrencefordel




Danske virksomheder er bedre end udenlandske, når det handler om at skabe tillid. Det er en konkurrencefordel, som flere burde udnytte, fastslår en ny undersøgelse fra DI.

ERHVERV 24.11.2014 KL. 06:00



Det er en konkurrencefordel de færreste måske tænker over. Men at vi stoler på andre og er til at stole på burde flere udnytte, mener DI. Foto: Colourbox

 SILLE WULFF MORTENSEN  
FØLG

 AA  

Ledelse DI SMV

Større arbejdsglæde og højere produktivitet. De fleste virksomhedsledere ville formentlig takke ja til begge dele, hvis de blev givet muligheden.


Den gode nyhed er, at de og deres ansatte nærmest får den mulighed ind med modermælken. Det handler nemlig om tillid.


At vi herhjemme generelt stoler på hinanden kan være en afgørende konkurrencekraft og en kilde til vækst, viser DI's Lederundersøgelse 2014.


Her svarer hele 92 pct. af de mere end 1000 adspurgte ledere, at tillid er afgørende for deres virksomheds konkurrencekraft. Det gælder tillid i forhold til såvel virksomhedens eksterne samarbejdspartnere som internt i organisationen.

»Tillid er måske den mest oversete konkurrencefordel, vi har her i landet,« siger Jens Kristian Jørgensen, chef for ledelsesudvikling og produktivitet i DI.

## RELATEREDE ARTIKLER

24 11 14 »Man skal ikke have papir på alting, før et samarbejde giver mening« 

20 11 14 Årets arbejdsplads: Beierholm trækker en joker i kampen om ansatte og nye partnere 

31 10 14 Vi er blevet mere utilfredse med chefen 

19 11 14 To it-selskaber og et revisionshus kan kalde sig landets bedste arbejdspladser

23 11 14 Iværksætter sælger latter i tog-kupeen

»Vi har et unikt højt tillidsforhold i det danske samfund, og det smitter af, så vi også ser det i virksomhederne mellem medarbejdere og ledelse.«

23.11.14 Giv værdierne et vanetjek

**Tilliden er det, der gør**, at medarbejdere tør komme med deres ideer til ledelsen, og at virksomheden blandt andet dermed kan blive mere innovativ.

Det er det, der gør, at lederen kan bede en medarbejder om noget - og derefter regne med at det bliver gjort uden at han eller hun behøver at bruge kostbar tid på at følge op.

»Det giver os en kæmpe konkurrencefordel, at vi arbejder tillidsfuldt med hinanden,« mener også Jacob Himmelstrup, der er direktør i zinkstøberen Linimatic, der har 40 medarbejdere.

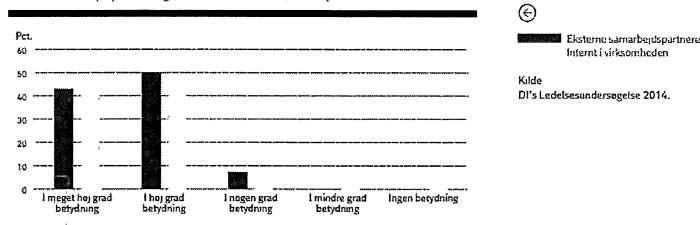
»Jeg er typisk meget på landevejen og har med kunder at gøre. Derfor er jeg nødt til at uddelegere og have tillid til, at frihed under ansvar fungerer tilbage i virksomheden. Og det gør det jo også,« forklarer Linimatic-direktøren.

**Tillid er også vigtigt eksternt** pointerer flere af lederne i undersøgelsen. At en virksomhed kan love en kunde noget, og at kunden tror på, at det bliver leveret - til tiden - er for eksempel afgørende.

»Det gør reaktionshastigheden meget hurtigere og tingene langt mindre kompliceret, at man har tillid til, at aftalerne bliver overholdt virksomheder imellem. Det gælder både, hvis du er leverandør til andre virksomheder og hvis du er leverandør direkte til en slutbruger,« forklarer Jens Kristian Jørgensen.

#### Tillid er afgørende for konkurrenceevnen

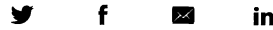
Betydning af gensidigt tillidsforhold til virksomhedens konkurrenter afset i forhold til værdierne samfundetspartnere og intern virksomhedsforhold, målt i pct.



Hos DI mener man, at mange virksomheder ville opnå en fordel, hvis de arbejdede endnu mere med at øge tilliden. Men hvordan gør man så det? Hvis vi taler internt i virksomheden, så er det i høj grad en ledelsesopgave, forklarer Jens Kristian Jørgensen.

»Tillidsfulde medarbejdere er mere produktive, kort sagt. Man skal som leder arbejde ud fra det gamle mundheld »som mestre så hans svende«. Man skal spørge sig selv som leder: Udviser jeg selv den adfærd, som jeg ønsker hos mine medarbejdere. Kommunikerer jeg klart og tydeligt? Og er jeg fysisk synlig? Det er ting, som skal til, hvis medarbejdere skal føle sig trygge og kunne leve op til den tillid, som man viser dem.«

I DI's undersøgelse svarer hele 80 pct. af lederne, som ser deres virksomhed som »i meget høj grad konkurrencedygtig«, at de arbejder strategisk med tillid. Omvendt svarer næsten 60 pct. af dem, der der ikke arbejder målrettet med tillid, at de opfatter deres virksomhed som »i mindre grad konkurrencedygtig.«



## LÆS OGSÅ

PENGE 23.11.14

Investorer betaler dyrt for tom rådgivning  
100.000 private danske investorer må punge ud for rådgivning om landets store investeringsforeninger, selv om de ikke vil ...

ØKONOMI 17.11.14

Shinzo Abe og Japans økonomi har fået en mavepuster  
TOKYO - Jyder og briter er kendt for underspillede beskrivelser, men japanerne kan også være med. »Krigen har udviklet ...

POLITIK 16.11.14

Danida-program: 100.000 kr. for at skabe ét, varigt job  
Der nævnes ganske vist succeshistorier fra eksempelvis kaffeindustrien i Bolivia og bomuldsbranchen i Uganda i en ny, st...

## »Man skal ikke have papir på alting, før et samarbejde giver mening«

For den lille nordsjællandske virksomhed Linimatic bliver tillid brugt som en direkte eksportstrategi i konkurrencen med store udenlandske spillere.

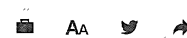
ERHVERV 24.11.2014 KL. 06:00



Det kan tage for lang tid at udarbejde lange kontrakter. At stole på hinanden kan i første omgang give et forspring, lyder læren fra Linimatic. Foto: Colourbox



SILLE WULFF MORTENSEN  
FØLG



Ledelse DI SMV

Tillid ikke bare en konkurrencefordel, det er en uundværlig del af det at drive forretning.

Sådan ser man på det hos zinkstøberiet Linimatic i Nordsjælland. Med 40 ansatte er virksomheden en lille spiller med langt større konkurrenter, men det med tilliden – at have den i forholdet til de ansatte og i forholdet til kunderne – det er en klar konkurrencefordel, forklarer adm. direktør Jacob Himmelstrup.

»Hvis jeg sætter noget i gang hos mine medarbejdere, så forventer jeg jo bare, at det sker. Og det gør det jo sjovt nok også, når man tør uddelegere ansvaret. Jeg har tillid til, at jeg ikke behøver at kontrollere, og det sparer mig en masse tid, som jeg kan bruge på kunder i stedet,« forklarer han.

### RELATEREDE ARTIKLER

24.11.14 Dette er Danmarks mest oversete konkurrencefordel

20.11.14 Årets arbejdsplads: Beierholm trækker en joker i kampen om ansatte og nye partnere

Og han er ikke den eneste, der ser tillid som en klar konkurrencefordel. 28 09 14 Mistroen breder sig i virksomhederne

**Ifølge DI's Lederundersøgelse 2014**, så mener et stort flertal af de danske virksomhedsledere, at effekterne af tillid både internt og i forhold til eksterne partnere både øger produktiviteten og konkurrenceevnen. 23 11 14 Iværksætter sælger latter i tog-kupeen  
23 11 14 Giv værdierne et vanetjek 🗨

Arbejdsgange både internt og eksternt bliver en hel del lettere og mindre tidskrævende, når man ikke skal tjekke op på hinanden hele tiden. 22 11 14 Det anderledes er en gevinst – også i ledelse 🗨

»Set fra lederens stol kan der komme en utrolig effekt ud af at vise tillid til medarbejderne. Når man skal arbejde effektivt og yde sit bedste, er det vigtigt at det bygger på en gensidig tillid,« siger Jens Kristian Jørgensen, der er chef for ledelsesudvikling og produktivitet i DI.

Han understreger, at netop innovation bygger på, at en medarbejder føler sig tryk i en virksomhed.

Og det er ikke kun internt i virksomheden, at tillid er vigtig. Den er også afgørende i forhold til at pleje og få nye kunder, forklarer Jacob Himmelstrup.

**45 pct. af Linimatics omsætning** er baseret på eksport. Tæt på en tredjedel af den eksport går til Tyskland. Og netop i forhold til vores tyske naboer kan Jacob Himmelstrup se en fordel i at komme fra en dansk virksomhed, hvor tillid er en indlejret - ja nærmest ubevidst - del af ledelsesformen.

»I Tyskland har de en anden form for ledelse. Der er det chefen, der bestemmer, der er begrænset råderum og der bliver slået hårdt ned på fejl i gelederne,« forklarer Jacob Himmelstrup.

»Jeg oplever, at de godt kan lide at handle med os på grund af det, der adskiller os fra konkurrenterne. Og det er især vores måde at arbejde på. Tillid er et vitalt instrument i vores eksportstrategi. Vi går ud og bruger den måde, vi bare per automatik arbejder, i konkurrencen.«

I DI's lederundersøgelse understreges det, at evnen til at sætte sig ind i sine samarbejdspartneres behov og at vise fleksibilitet skaber tillid. Det kan for eksempel betyde, at man ikke behøver lange kontrakter for at have en aftale.

**Jacob Himmelstrup har et godt eksempel:** For et par år siden, havde Linimatic opsnuset, at en større industrikoncern i Köln brugte zink i forskellige afstøbninger. Koncernen havde allerede to leverandører fra området - Linimatics konkurrenter - som er en del større end den danske virksomhed. Men netop størrelsen betød også, at når noget var aftalt, så kunne det ikke laves om med kort varsel.

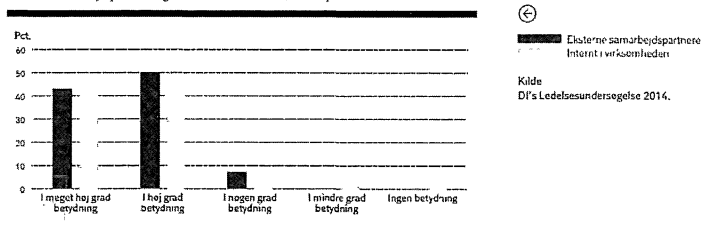
»De ville gerne prøve os af, fordi vi lovede dem at være fleksible og levere inden for relativ kort tid. Da vi fik den første ordre på 40.000 emner kunne vi i princippet ikke nå det. Men vi troede så meget på, at de ville blive en god kunde, at vi satte en masse i værk - også selvom der ikke lå en detaljeret kontrakt på bordet,« fortæller Jacob Himmelstrup.

Det lykkedes, og den tyske virksomhed blev da også den gode kunde, Himmelstrup havde håbet, og Linimatic er trods sin størrelse nu fast leverandør.

»Det er for mig et bevis på, at man ikke skal have papir på alting, før at et samarbejde giver mening. Tværtimod er det en konkurrencefordel, hvis vi har tillid til kunden. For så kan vi forkorte vores leveringstid med uger, hvis vi ikke venter på, at der ligger en helt fast kontrakt på papir,« siger Jacob Himmelstrup

### Tillid er afgørende for konkurrenceevnen

Betydning af gensidig tillid i forhold til arbejdsstedets konkurrenceevne i forhold til eksterne samarbejdspartnere og internt i virksomheden, andel i pct.



**Når der ikke er tillid** mellem parterne, går der omvendt masser af tid til spilde.

»Vi beregner vores priser ud fra, hvad råmaterialerne koster. Med 99 pct. af kunderne oplever jeg, at vores kunder har tillid til den metode. Men nogle kunder, specielt dem, der arbejder med virksomheder i andre lande, har en mistro til, om vi nu prøver at snyde,« siger Jacob Himmelstrup.

»De vil så have dokumentation for hele vores beregning. Vi stiller selvfølgelig op, men det er jo alt andet lige værdiløse diskussioner og i bund og grund spild af tid.«

Den største barriere for at opbygge tillid til samarbejdspartnere er forretningskulturelle forskelle, mens den største interne barriere er manglende og uklar kommunikation, viser undersøgelsen fra DI.

»For at få den gensidige tillid, skal man have ledere, som er åbne og ærlige i deres kommunikation, og en adfærd som fortæller, at det de siger, er det samme som det, de gør,« siger Jens Kristian Jørgensen.

Og Jacob Himmelstrup er enig – både når det handler om at skabe tillid internt og eksternt, handler det om at walk the talk, siger han,

»Det er ødelæggende, hvis vi beder om kundens tillid og så ikke lever op til den,« siger han.



### LÆS OGSÅ

PENGE 23.11.14

Investorer betaler dyrt for tom rådgivning

100.000 private danske investorer må punge ud for rådgivning om landets store investeringsforeninger, selv om de ikke vil ...

ØKONOMI 14.11.14

Den uønskede gæst

BRISBANE – Da Ruslands præsident Vladimir Putin fredag landede i Brisbane, blev han modtaget med den honnør, der tilkommer...

POLITIK 16.11.14

Positive, men forbeholdne reaktioner på G20-topmøde

BRISBANE – Resultaterne af G20-topmødet i Brisbane rækker ikke til topkarakterer, men den årlige eksamen er bestået, ...