



Forbillede eller fiasko

Anders Dam er gået fra et være et forbillede for andre bankchefer til at være landets pt. mest omstridte topchef. Situationen sætter organisationen og sammenholdet på prøve, vurderer flere ledelseseksperter.

EVA ANDERSEN, eva.andersen@jp.dk

Hvad tænker bankrådgiveren i Pandrup eller Padborg, når hun endnu engang hører sin øverste chef sige, at Jyske Bank og han selv ingen fejl har begået i hedge-sagen? Når hun samtidig læser i avisen om endnu en kunde, der har mistet sin formue på grund af rådgivning i hendes bank, og når hun hører forbrugerombudsmanden skarpt kritisere bankens metoder?

Hvordan kan ordførende direktør i Jyske Bank Anders Dam holde orden i rækkerne internt, når hans egen troværdighed er belæst af en række sager? Morgenavisen Jyllands-Posten har spurgt flere ledelses- og kommunikationseksperter, hvordan en omstrid topchef kan lede flere tusinde medarbejdere.

Man rykker sammen

»Der er to sandsynlige scenarier. Det ene er, at man står sammen i Jyske Bank og kæmper imod den ydre fjende. Det er det, jeg kalder "Falklandsprincippet" efter Margaret Thatcher, som gik i krig, da der skulle være valg, for så var der en ydre fjende at samle folket om. Hvis man som leder "evner" at manipulere sine medarbejdere og skabe den her ydre fjende, kan man få en organisation til at blive endnu stærkere,« siger adm. direktør Keld Jensen fra MarketWatch Centre for Negotiation.

»Det tror jeg imidlertid ikke lykkes for Jyske Bank. Dels hører jeg fra anonyme medarbejdere og ledere, at de synes, deres bank ikke opfører sig ordentligt. Dels er det de ansatte, der har kunderne og de negative henvendelser inde på livet, ikke Anders Dam. Hvis man ikke længere identificerer sig med sin leder, går det ud over etikken og moralen i organisationen. Synes man, at ledelsen agerer på kanten af, hvad der er god moral og etik, vil man enten blive illoyal eller begynde at agere på samme måde,« siger Keld Jensen.

Direktør Ebbe Kristensen fra Mannov mener, at Anders Dams afvisende og barske facon ikke gør sagen bedre. »Attituden over for forbrugerombudsmanden, pressen

og forbrugerne er klar: "Der er ikke noget at diskutere". Med den holdning fra ledelsens side ville det undre mig meget, hvis det ikke skaber misstemning nogle steder i organisationen. Måske især ude i landet, hvor man fysisk er langt fra hovedkontoret. Jo større organisationen er, jo mere geografisk adskilt og jo længere der er til topchefen, jo større afstand. Hvis den enkelte leder ikke hundrede procent sikkert og overbevisende kan videreføre Anders Dams tanker over for medarbejderne i sin filial, opstår der usikkerhed om, om ledelsen nu er helt enig,« siger Ebbe Kristensen.

Professor i ledelse og strategi Anders Drejer fra Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, mener, at Anders Dam håndterer hedge-sagen fornuftigt.

En chef skal bakke op

»Hvis der var begået fejl, ville jeg da heller ikke hænge vasketøjet til tørre offentligt. Det kan man ikke, som leder er man nødt til at bakke op om sine medarbejdere, og det er dem, der har rådgivet. Så må man lukke døren, når der skal skældes ud.

En dårlig sag

Jyske Bank solgte obligationer i en hedgeforening. Kunderne blev oplyst, at obligationerne havde en begrænset risiko og udgjorde et værn i usikre tider.

Alligevel har 10.000 kunder tabt 80 pct. af den investerede formue svarende til 800 mio. kr.

Finanstilsynet har givet banken en påtale, og Pengeinstitutankenævnet har dømt banken som taber i en række sager med stemmerne 5-0. Det betyder, at selv bankernes to repræsentanter har ment, at banken var erstatningsansvarlig.

En gruppe investorer vil lægge sag an mod banken, og forbrugerombudsmanden er gået ind i sagen.

Objektivt set har Anders Dam ansvaret, men hvis han går ud og siger undskyld offentligt, siger han samtidig til sine folk: "I er ikke gode nok",« fastslår Anders Drejer.

I øvrigt ser det ud som om, at Jyske Bank selv mener, at man har en god sag. I så fald har Anders Dam ingen grund til at sige undskyld, men skal stå fast på sit, uanset hvad folkestemningen siger, tilføjer Anders Drejer.

»Noget af det dumme man kan gøre, er at sige undskyld for noget, hvis man ikke mener det. Det ville medarbejderne hade. Hvis Jyske Bank går hen og vinder en sag i retten, skal stemningen nok vende. Man kan også få et godt image ved ikke at lægge sig ned. Man skal ikke jagte billig popularitet, image er en langsigtet investering,« siger Anders Drejer.

Han vurderer, at ledelsen står stærkt internt, selv om sagen koster point udadtil.

»Der er altså en direktion i Jyske Bank, som er enormt dygtig til at være kulturbærer. Ikke bare Anders Dam, også ham, men der er flere.«

Vil beskytte sig selv

Ekspert i krisekommunikation professor Finn Frandsen fra Handelshøjskolen, Aarhus Universitet, mener at Jyske Banks håndtering af modgangen bygger på en rigtig dårlig strategi.

»Hele den her adfærd med at man vil have slettet passager i referater og ikke vil udlevere dokumenter, og at man stiller spørgsmålstejn ved forbrugerombudsmanden, er simpelthen en rigtig dårlig strategi, som viser, at man ikke vil spille efter de spilleregler, der nu en gang er givet.«

»Hvis vi tager hedge-sagen, er det et mindre antal kunder, som er kommet i klemme og har mistet nogle penge, og Anders Dam og Jyske Bank siger, at det kan man ikke gøre så meget ved, for man må tage hensyn til sine aktionærer. I forrige uge var der så storm fra aktionærernes side på grund af et stort tab på kvartalsregnskabet, så nu er det de aktionærer, som man før ville beskytte, som man på en eller anden måde håndterer dårligt. Det tegner et billede af en noget kynisk ledelse, som vil beskytte sig selv næsten for enhver pris,« siger Finn Frandsen.

Medarbejderne lider under de negative historier og bankens pressede image, vurderer han.

»Vi ved fra Roskilde Bank, Fionia, EBH og forskellige andre, som har været i krise, og som nu er forsvundet og blevet opkøbt af Finansiell Stabilitet, at medarbejderne der har haft det meget dårligt. Der har været eksempler på medarbejdere, som var kede af at gå rundt med effekter med bankens logo på, fordi de skammede sig. Det tror jeg ikke nødvendigvis er tilfældet i Jyske Bank, men det er klart, at det påvirker medarbejderne, når deres arbejdsplads bliver omtalt negativt i medierne. Det viser masser af undersøgelser,« siger Finn Frandsen.

Bange medarbejdere tier

Ledelsesrådgiver og direktør i Talentshaper Dion Sørensen peger på, at det på overfladen kan se ud, som om man har en enig organisation, men at en del medarbejdere sagtens kan være uenige i ledelsens håndtering af sagen, selv om de ikke siger det højt.

»Når der er stormvejr, og det går hårdt for sig ude i markedet, og der bliver sagt mange ting, så er ledelsen det eneste, som medarbejderne har at holde fast i og stole på og kigge på. Medarbejderne vil spejle

» Hvis man ikke længere identificerer sig med sin leder, går det ud over etikken og moralen i organisationen.«

Keld Jensen,
ADM. DIREKTØR I
MARKETWATCH CENTRE
FOR NEGOTIATION



sig i, at der er en stærk ledelse, som de er enige med. Situationen afhænger derfor af, om medarbejderne synes, at ledelsen har en god sag. Hvis man synes, at sagen er en mediehetz, og ledelsen har haft succes med at mane den i jorden og sige, at man faktisk har behandlet kunderne rigtig fint, og hvis medarbejderne er med på den, kan det styrke sammenholdet internt. Hvis de omvendt synes, at ledelsen ikke rigtig har bekendt og accepteret, at man har begået nogle fejltagelser og meldt det ud, så vil det give modstand og støj.«

De ansatte kan føle sig nødsaget til at tie for at beskytte sig selv, vurderer Dion Sørensen.

»Arbejdsmarkedet er presset, og bankansatte går ikke bare ud og får et nyt job. Man kan godt forestille sig en dobbelt-effekt, hvor utilfredsheden ikke rigtig kommer frem, men hvor den bliver til ulmen og frustration i krogene. Selv om medarbejderne ikke aktivt gør opmærksom på, at de er utilfredse, kan de godt være det alligevel. Deres tavshed kan være et udtryk for, at de er mere strategiske og nervøse for deres egen situation, end de er enige i det, der foregår. Situationen på jobmarkedet kan lægge en dæmper på den sunde kritiske røst hos medarbejderne, og det skal ledelsen være opmærksom på,« siger Dion Sørensen.

Jyske Banks topchef, Anders Dam, er i modvind, og det påvirker bankens image. Foto: Jørgen Ploug

Det handler om prestige

Det er Jyske Bank og Anders Dam mod verden og forbrugerombudsmanden. Sagen handler om ikke at tabe ansigt, mener en ledelsesekspert.

EVA ANDERSEN, eva.andersen@jp.dk

Hedge-sagen handler ikke om 800 millioner, men om Anders Dams eftermæle. En indrømmelse fra hans side af at banken har handlet forkert eller på kanten af god moral og etik, ville medføre et personligt prestigetab. Derfor holder Anders Dam så stejlt på sit, mener adm. direktør Keld Jensen fra MarketWatch Centre for Negotiation.

»Penge tæller ikke længere, når man indkomstmæssigt og magtmæssigt har nået den position. Nu er det spillet, der tæller. Det handler om den der gruppefølelse og intimitetsfølelse, som man har topcheferne imellem. Magt korrumpere. Når man har haft medvind og succes, kan man måske godt få en tro på, at man er urørlig og ufejlbarlig. Men ydmyghed er et godt ord og skal præge bankchefer i øjeblikket,« siger Keld Jensen.

Den søde hævn

Men med sin firkantede og afvisende facon er Anders Dam i fuld gang med at samle en stor gruppe mennesker i kategorien "hævn", advarer Keld Jensen.

»De vil fremover huske at sige til alle, de møder, at Jyske Bank ikke har opført sig etisk og moralsk rigtigt. Nogle af de nuværende kunder vil sige: Lige nu er jeg nødt til at leve med min bank, men i samme sekund man kommer ud af den her krise, vælger man enhver anden bank. Den kan være dårligere, dummere og dyrere, men man vælger den anden.«

Danske Bank og Jyske Banks image har det rigtig skidt, viser en imageundersøgelse foretaget af Brandindex for nylig. De to ligger på henholdsvis sidste- og næstsidspladsen.