

## **Alle taler om krisen ....**

### **Resultat af undersøgelse**

*Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.*

Teglkamp & Co. har netop afsluttet en internetbaseret undersøgelse omkring den krise, alle taler om. Er krisen her og hvordan opleves det? Og har pressen en rolle i forhold til udviklingen af en krise? Hvordan reagerer virksomhederne i forbindelse med krisetegn og burde de gøre noget andet? Dette og mange flere spørgsmål har vi fået svar på gennem vores undersøgelse.

I alt har 386 deltaget i undersøgelsen.

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har flere end 100 af deltagerne valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Nogle af kommentarerne er gengivet i denne undersøgelse. Alle kommentarerne vil blive gjort til genstand for yderligere bearbejdning. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

### **Overordnede konklusioner**

Der kan drages mange konklusioner af undersøgelsen. Her skal nogle af de væsentligste fremhæves:

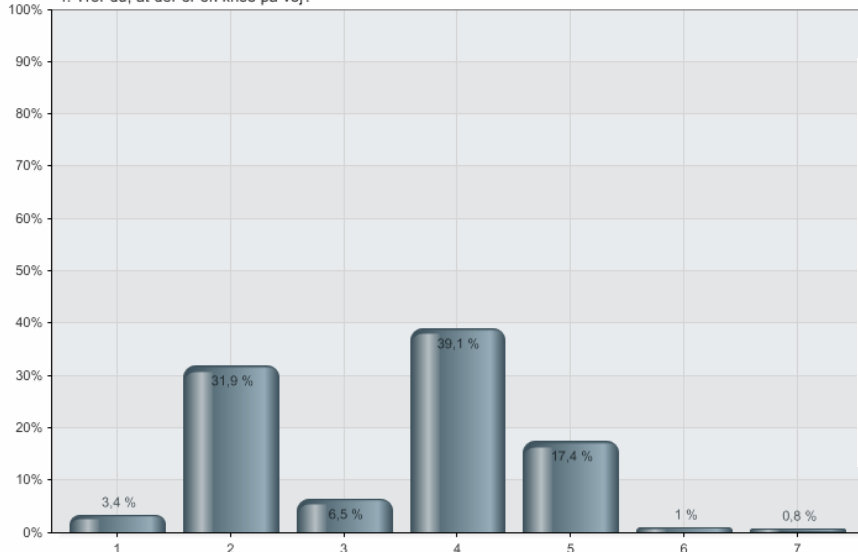
- Vi tror ikke på alvorlig krise. På trods af at der har været skrevet og talt meget om krise, så er deltagerne i undersøgelsen ikke så pessimistiske. Kun 6,5% mener, at vi får en alvorlig krise, mens omkring hver 3. deltager mener at vi lander på et mere realistisk væksth niveau. 4 ud af 10 mener, at der kommer en mindre krise i visse brancher.
- Man forsøger at spare sig ud af krise. Ifølge undersøgelsen vælger de fleste ledelser at styre uden om krise på klassisk vis ved at reducere omkostningerne, hvilket bl.a. betyder, at man afskediger medarbejdere.
- Ledelsen bør udvikle sig ud af krise. Deltagerne i undersøgelsen mener, at ledelserne i langt højere grad bør forsøge at udvikle sig ud af krisen i stedet for den klassiske at spare og reducere sig ud af krisen. Således mener over halvdelen af deltagerne, at man bør forsøge at finde nye markeder og knapt halvdelen, at man bør sætte flere midler af til innovation.
- Pressen har indflydelse på udvikling af krisen. Meget kan man sige om pressen, men ligegyldig er den ikke. 86% af deltagerne i undersøgelse mener således at pressen kan være med til at forstærke eller formindske udviklingen af en krise.
- Pressen fokuserer på de negative historier. Deltagerne i undersøgelsen er ikke i tvivl! Pressen dækker ikke samfundsudviklingen tilstrækkeligt nuanceret. Således mener over halvdelen af deltagerne at pressen udelukkende har fokus på de tendenser, der bærer i kriseretning. Hver 3. af deltagerne oplever, at det er svært at få pressen til at bringe de gode og positive historier.

## Uddrag af resultater fra undersøgelsen

### Vi tror ikke på alvorlig krise

På trods af at der har været skrevet og talt meget om krise, så er deltagerne i undersøgelsen ikke så pessimistiske. Kun 6,5% mener, at vi får en alvorlig krise, mens omkring hver 3. deltager mener at vi lander på et mere realistisk væksthiveau. 4 ud af 10 mener, at der kommer en mindre krise i visse brancher. Hver 6. af deltagerne oplever dog at være midt i en krise.

4. Tror du, at der er en krise på vej?

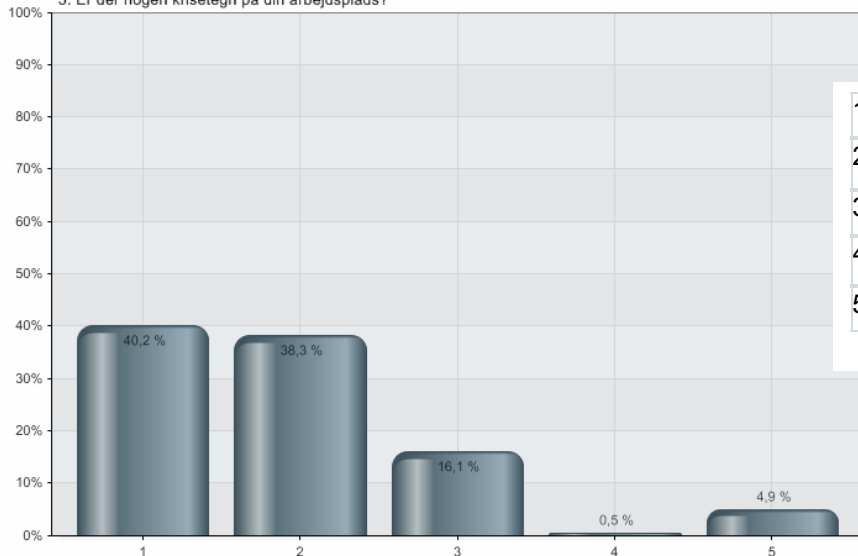


- |   |                                                                   |
|---|-------------------------------------------------------------------|
| 1 | Nej, det er overdrevet                                            |
| 2 | Nej, jeg tror vi lander på et mere realistisk væksthiveau         |
| 3 | Ja, jeg tror vi får en alvorlig krise                             |
| 4 | Ja, jeg tror vi kommer til at se en mindre krise i visse brancher |
| 5 | Vi er allerede midt i en krise                                    |
| 6 | Det ved jeg ikke                                                  |
| 7 | Andet                                                             |

### Begyndende krisetegn på arbejdspladserne

Selvom hovedparten af deltagerne i undersøgelsen ikke mener, at der er en alvorlig krise på vej, så oplever dog flere end halvdelen af deltagerne, at der er krisetegn på deres arbejdsplads.

5. Er der nogen krisetegn på din arbejdsplads?

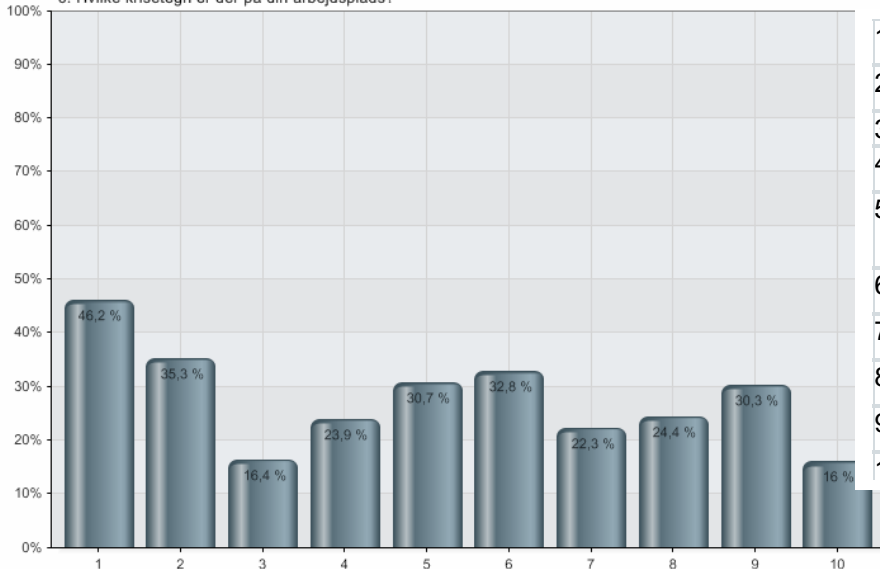


- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| 1 | Nej, ikke så vidt jeg kan se   |
| 2 | Ja, der er mindre tegn         |
| 3 | Ja, vi har været i krise længe |
| 4 | Det ved jeg ikke               |
| 5 | Andet                          |

## De klassiske krisetegn

De deltagere, der enten er midt i en krise eller anser en mindre krise for at være på vej, kan genkende alle de klassiske krisetegn: indtjeningen bliver mindre, virksomheden får færre ordre. Konsekvensen heraf er også de klassiske: ledige stillinger bliver ikke genbesat og der sker afskedigelser. Udover at reducere på omkostningerne så griber også ca. hver 4. til at stille udviklingsaktiviteterne i bero.

6. Hvilke krisetegn er der på din arbejdsplads?

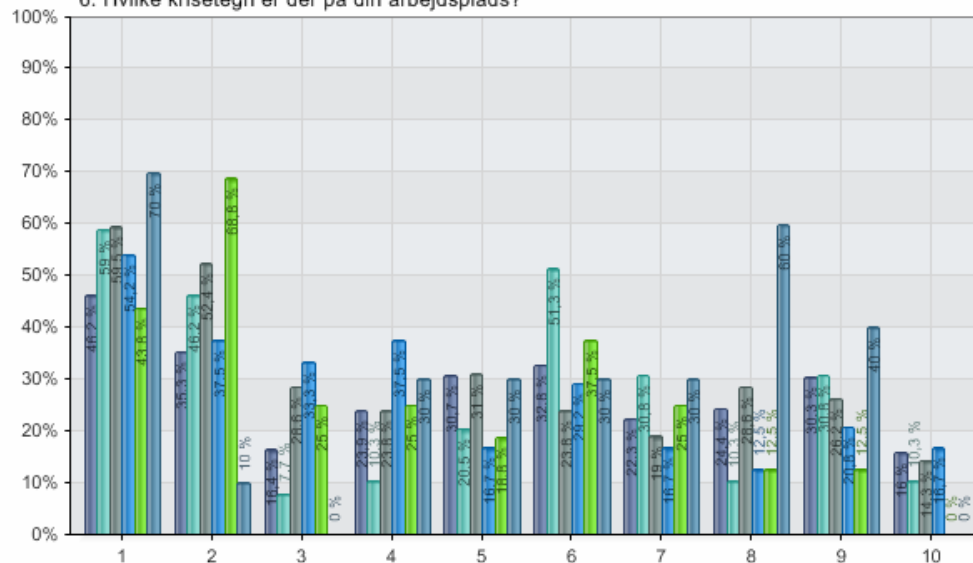


- 1 Virksomheden har mindre indtjening
- 2 Virksomheden får færre ordre
- 3 Ordrene er mindre
- 4 Vores kunder taler om krise
- 5 Ledige stillinger bliver ikke genbesat, selvom vi har brug for ressourcerne
- 6 Der er sket afskedigelser
- 7 Der er afskedigelser på vej
- 8 Udviklingsaktiviteterne sættes i bero
- 9 Der er ingen eller små lønstigninger
- 10 Andre krisetegn?

## Forskellige krisetegn i brancherne

Der er tilsyneladende forskel på hvilke krisetegn man først skal kigge efter, alt efter hvilken branche man befinder sig i. Følgende opgørelse skal tages med nogen forbehold, da enkelte områder bygger på relativt få besvarelser:

6. Hvilke krisetegn er der på din arbejdsplads?



- 1 Virksomheden har mindre indtjening
- 2 Virksomheden får færre ordre
- 3 Ordrene er mindre
- 4 Vores kunder taler om krise
- 5 Ledige stillinger bliver ikke genbesat, selvom vi har brug for ressourcerne
- 6 Der er sket afskedigelser
- 7 Der er afskedigelser på vej
- 8 Udviklingsaktiviteterne sættes i bero
- 9 Der er ingen eller små lønstigninger
- 10 Andre krisetegn?

For finanssektoren opleves krisetegnene primært gennem mindre indtjening, udviklingsaktiviteterne sættes i bero og der er ingen eller små lønstigninger.

I byggeriet opleves krisetegnene på mindre indtjening, på at virksomheden får færre ordrer og på at der sker afskedigelser.

I produktionsvirksomheder opleves krisetegnene primært ved mindre indtjening, på at der sker afskedigelser og på at virksomheden får færre ordrer.

For service er krisetegnene hovedsagligt mindre indtjening, kunderne taler om krisen og man får færre ordrer.

For handel er krisetegnene mere spredt dog stadig med mindre indtjening og færre ordrer som de mest markante krisetegn.

### Kommentarer fra deltagerne:

Vi bringer her et par af kommentarer til hvilke krisetegn deltagerne i øvrigt oplever:

*“Folk taler ubehageligt til hinanden.”*

*“Ledelsen fokuserer på kortsigtede indbringende salg / projekter.”*

*“Stress og ufred og pres fra topledelsen.”*

*“Ikke flere penge fra investorer = ingen forskning og udvikling = vi lukker nok inden vi når til klinik med vores produkter.”*

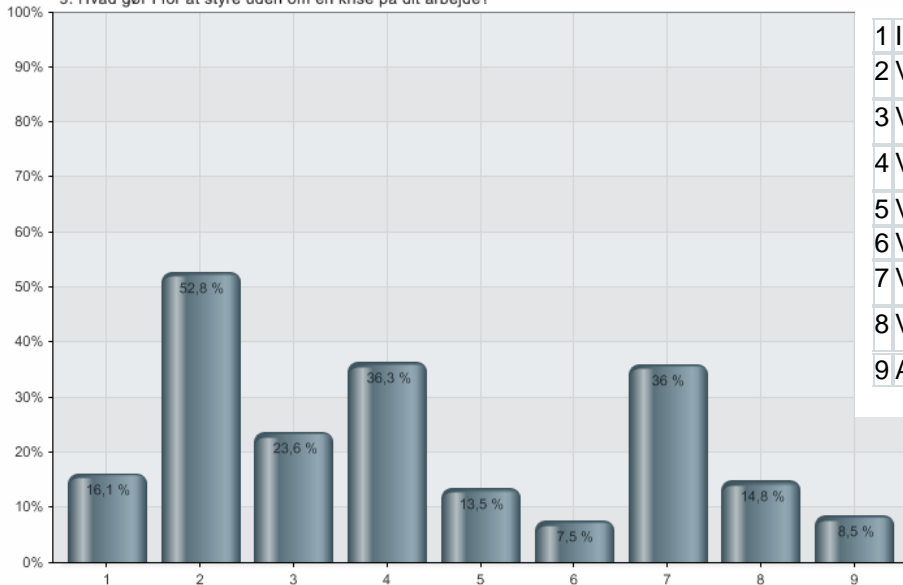
### **Man forsøger at spare sig ud af krise**

En dygtig ledelse befinder sig ofte "oppe i helikopteren" for at forsøge at få et overblik over, hvad der udefra kan påvirke virksomheden og i øvrigt at vurdere, hvilken vej der er mest gunstig at bevæge sig. En dygtig ledelse har selvfølgelig også fokus på at styre uden om potentielle kriser.

Ifølge undersøgelsen vælger de fleste ledelser at styre uden om krise på klassisk vis ved at reducere omkostningerne, hvilket bl.a. betyder, at man afskediger medarbejdere.

Hver 3. deltager oplever, at ledelsen vælger udviklingsperspektivet, ved at forsøge at finde nye markeder. Men kun hver 7. oplever, at man sætter flere midler af til innovation.

9. Hvad gør I for at styre uden om en krise på dit arbejde?

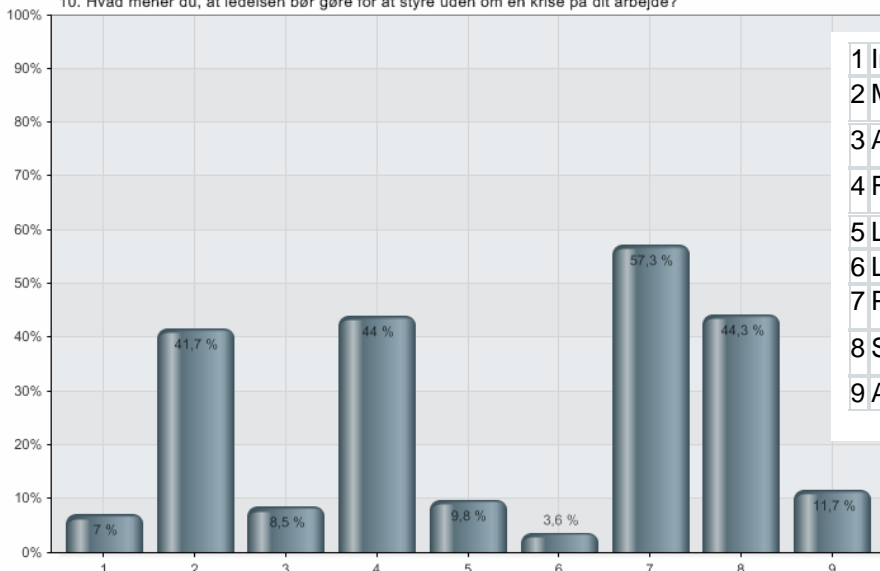


- |   |                                          |
|---|------------------------------------------|
| 1 | Ingenting                                |
| 2 | Vi minimerer vores omkostninger          |
| 3 | Vi afskediger medarbejdere               |
| 4 | Vi forsøger at øge salget                |
| 5 | Vi lukker aktiviteter                    |
| 6 | Vi lukker afdelinger                     |
| 7 | Vi prøver at finde nye markeder          |
| 8 | Vi sætter flere midler af til innovation |
| 9 | Andet?                                   |

## Ledelsen bør udvikle sig ud af krise

Deltagerne i undersøgelsen mener, at ledelserne i langt højere grad bør forsøge at udvikle sig ud af krisen i stedet for den klassiske at spare og reducere sig ud af krisen. Således mener over halvdelen af deltagerne, at man bør forsøge at finde nye markeder og knapt halvdelen, at man bør sætte flere midler af til innovation. Det interessante spørgsmål er: Hvorfor mange ledelser vælge at styre uden om krisen ved at reducere i stedet for at udvikle? Noget af svaret skal måske findes i flere af deltagerens kommentarer – ledelserne handler i panik og uden overblik.

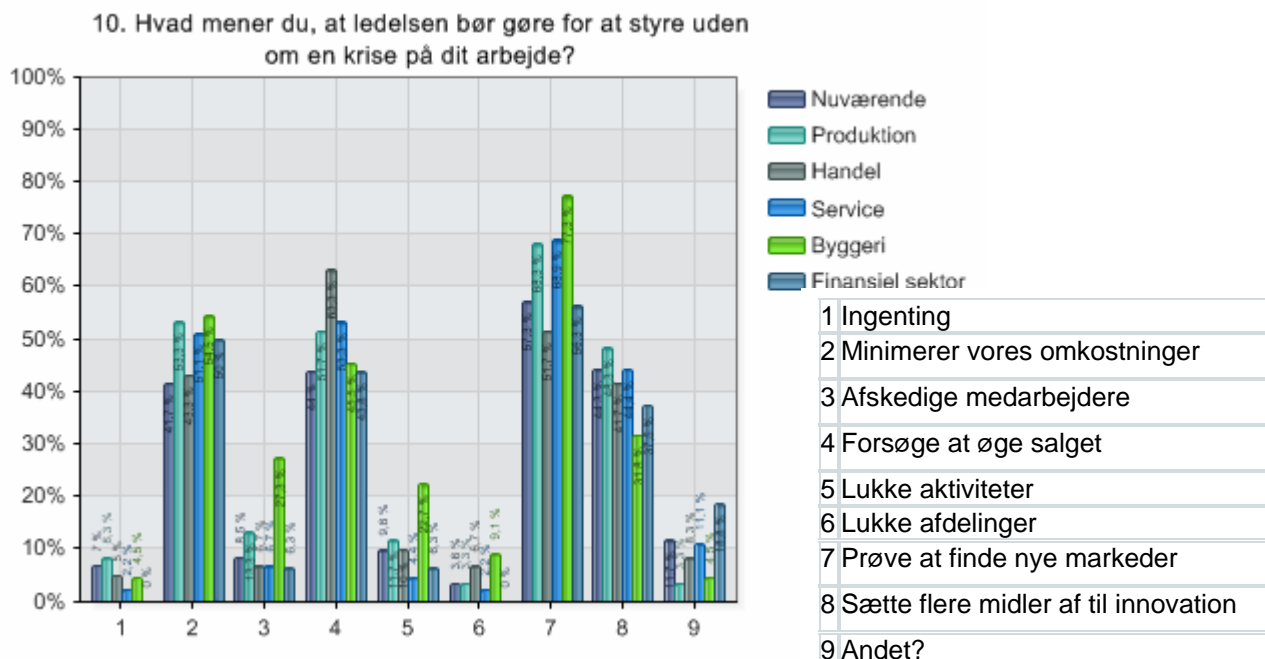
10. Hvad mener du, at ledelsen bør gøre for at styre uden om en krise på dit arbejde?



- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| 1 | Ingenting                            |
| 2 | Minimerer vores omkostninger         |
| 3 | Afskedige medarbejdere               |
| 4 | Forsøge at øge salget                |
| 5 | Lukke aktiviteter                    |
| 6 | Lukke afdelinger                     |
| 7 | Prøve at finde nye markeder          |
| 8 | Sætte flere midler af til innovation |
| 9 | Andet?                               |

## Forskellige brancheholdninger til, hvad ledelsen bør gøre

Følgende opgørelse skal tages med nogen forbehold, da enkelte områder bygger på relativt få besvarelser:



Alle brancherne er generelt enige om, at ledelsen bør styre uden kriser ved at prøve at finde nye markeder, øge salget, sætte flere midler af til innovation og minimere omkostningerne. Byggebranchen skiller sig dog ud ved dels at have markant større fokus på at prøve at finde nye markeder og også større fokus på at afskedige medarbejdere og lukke aktiviteter.

### Kommentarer fra deltagerne:

Vi bringer her et par af deltageres kommentarer til, hvad man rent faktisk gør og hvad man bør gøre for at styre uden om en krise:

Det gør man i dag:

*"Forsøger at afklare vores kerneydelser, så vi stadig har en glæde ved at levere et stykke relevant arbejde."*

*"Optimere vores håndtering af vores relationer til kunder, skab tryghed og tillid er mottoet."*

*"Vi er nødt til at slække på kvaliteten for at få løst flere opgaver."*

Det bør man gøre:

*"Tænke nyt, være visionære og åbne, inddrage medarbejderne og samtidig være klare mht. hvad der skal nås og ikke er til diskussion."*

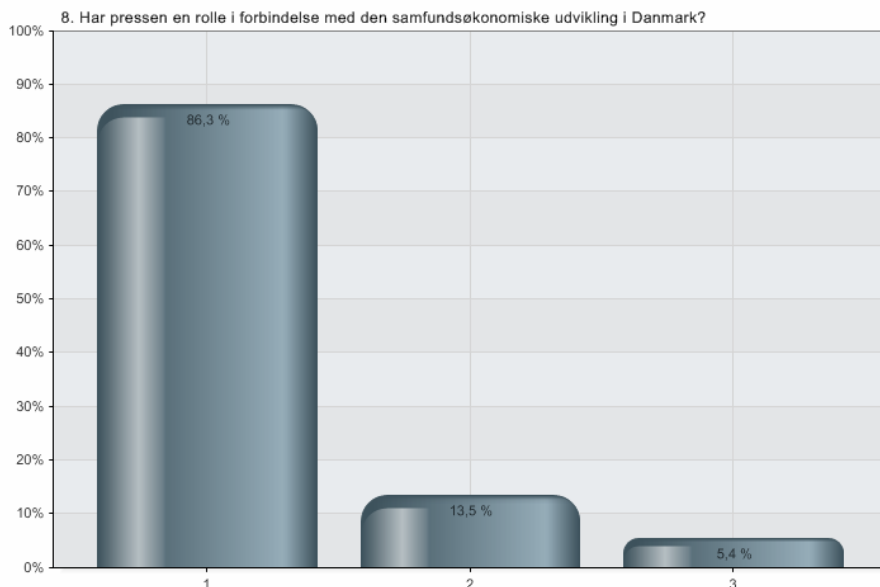
*"Forsætte investeringer tidssvarende kapacitet + øgede uddannelsesaktiviteter."*

*"Holde fokus på de problemer der opstår og se fremad, i øjeblikket sidder vi baglæns på hesten og ser bagud."*

*“Inddragelse af alle medarbejdere på alle niveauer er essentiel - det skaber commitment og fælles fodslag mod det positive.”*

## Pressen har indflydelse på udvikling af krisen

Meget kan man sige om pressen, men ligegyldig er den ikke. 86% af deltagerne i undersøgelse mener således at pressen kan være med til at forstærke eller formindske udviklingen af en krise.

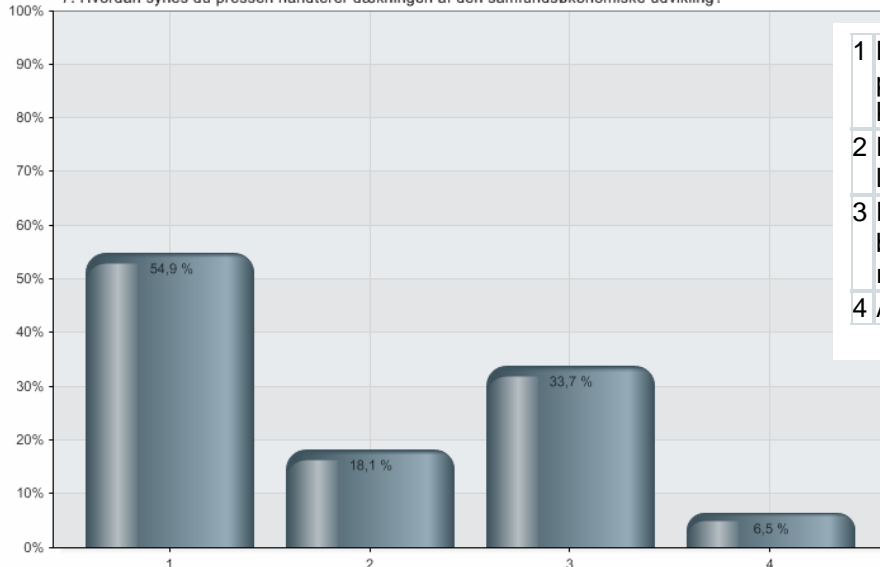


## Pressen fokuserer på de negative historier

Når pressen ifølge deltagerne i undersøgelsen har så stor indflydelse på samfundsudviklingen så er det jo så meget desto mere interessant, om pressen vælger at bruge den indflydelse og ikke mindst, hvordan pressen bruger indflydelsen.

Deltagerne i undersøgelsen er ikke i tvivl! Pressen dækker ikke samfundsudviklingen tilstrækkeligt nuanceret. Således mener over halvdelen af deltagerne at pressen udelukkende har fokus på de tendenser, der bærer i kriseretning. Hver 3. af deltagerne oplever, at det er svært at få pressen til at bringe de gode og positive historier. Man kan jo spørge sig selv om der ikke er tilstrækkeligt salg i de gode historier eller om det er en myte, at det kun er de dårlige historier, der sælger?

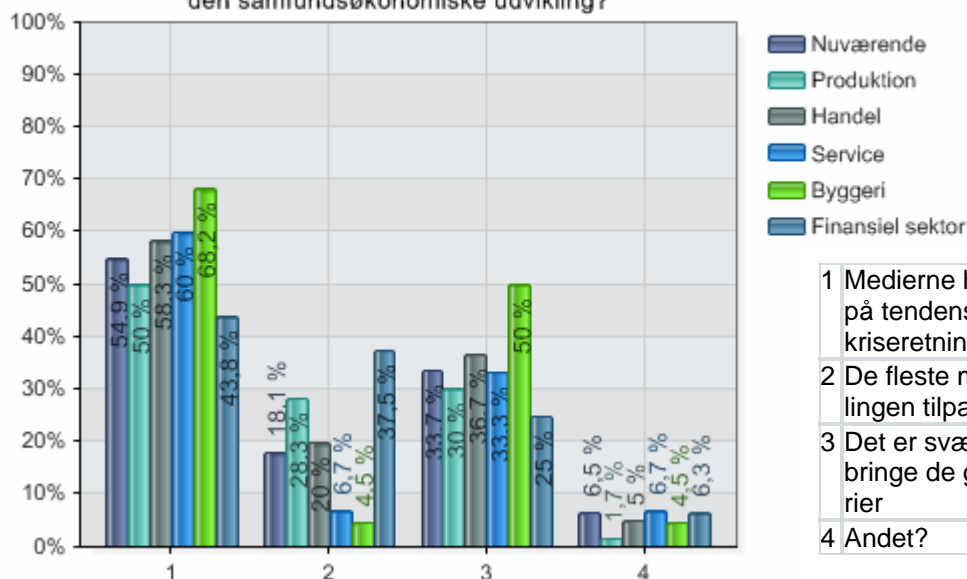
7. Hvordan synes du pressen håndterer dækningen af den samfundsøkonomiske udvikling?



- 1 Medierne har udelukkende fokus på tendenser, der bærer i kriseretning
- 2 De fleste medier dækker udviklingen tilpas nuanceret
- 3 Det er svært at få medierne til at bringe de gode og positive historier
- 4 Andet?

## Nogle brancher mere kritiske

7. Hvordan synes du pressen håndterer dækningen af den samfundsøkonomiske udvikling?



- 1 Medierne har udelukkende fokus på tendenser, der bærer i kriseretning
- 2 De fleste medier dækker udviklingen tilpas nuanceret
- 3 Det er svært at få medierne til at bringe de gode og positive historier
- 4 Andet?

Alle brancherne er overvejende enige om, at medierne udelukkende har fokus på de tendenser, der bærer i kriseretning. Dog føler byggebranchen sig tydeligt mere "ramt" af pressen end de øvrige brancher. Således mener 2 ud af 3 fra byggebranchen, at pressen udelukkende skriver historier der handler om krise.

Mest positiv over for pressen er faktisk den finansielle sektor. Her mener flere end hver 3. at pressen dækker udviklingen tilpas nuanceret. Opgørelsen skal tages med nogen forbehold, da enkelte områder bygger på relativt få besvarelser:



## Kommentarer fra deltagerne:

Vi bringer her et par af deltagernes kommentarer til pressens håndtering:

*"Medierne dækker - som altid - det, der sælger. Og lige nu er 'krise' et modeord."*

*"Medierne styrer slaget, siger de krise tror folk på det."*

*"Hvis man hele tiden italesætter en tendens, kan den få en selvopfyldende profeti."*

*"Synes generelt at pressen er et skridt bagud.... krisetegnene på børsen det sidste halve år burde have sat gang i skriveriet."*

*"Pressen burde være mere etiske og afrapportere generelt i stedet for male fanden på væggen."*

## **Deltagernes refleksioner og anbefalinger**

Det er tydeligt, at når vi taler om en potentiel udvikling af en krise, der har bred bæring i samfundet, så er der mange spillere på banen – mange som har deres del af ansvaret for at skabe en gunstig samfundsudvikling. Deltagerne i undersøgelsen har mange bud på hvilke aktiviteter, der bør iværksættes. Her bringes et par af budene:

*"Det er sjældent at se en politiker, som ikke lader sig styre af mediernes tendenser. Hvis politikerne forsøger at fokusere på udvikling og uddannelse vil "krisen" kunne minimeres. Det er dog naturligt at få lavkonjunktur efter en årelang højkonjunktur."*

*"Stærk og klar ledelse er alt afgørende. På medarbejderniveau kan man gøre en del, men man er meget afhængig af ledelsen og organisationskulturen på en arbejdsplads - og her kan fag- og brancheorganisationer måske hjælpe med anbefalinger, fx ledelseskodex, brug af MUS osv."*

*"Folketinget skal have et mere ambitiøst syn på skattereform og andre ting der kan gøre virksomheder mere konkurrencedygtige. - Der fokuseres for meget på at placere de sidste ledige på arbejdsmarkedet (langtidssyge, trafikofre, arbejdsskadede osv) og fleksjob ordningerne er u-ambitiøse. - Mangler fokus på at sætte ind på voksenuddannelses området i virksomhederne og opkvalificere de medarbejdere der har kompetence og erfaring. - At politikerne genindfører gammeldags forstenede pensions opsparinger sender signal om at krisen er begyndt. - Pressen skal fortsætte med kritisk at skrive om kriser. Samtidig savner jeg refleksion fra andre lande der klarer sig godt, Irland, Canada, New Zealand osv...Der tales meget om globalisering, og der er kommet fokus på Asiens udvikling men det er ikke dybt nok. - Skal man have folk til at arbejde mere og videreudanne sig skal der en mere visionær strategi til."*

*"Større mod fra politisk side, mindre ensretning. Væk fra holdningen om at alle skal have det lige godt/dårligt. Væk fra gammeldags styreformer som det private progressive arbejdsmarked har afskaffet forlængst. Langt større viden/indsigt kan godt forventes af pressen, hvor er alle de kritiske/seriøse indlæg til kommunesammenlægningen? For meget sensation/person "porno" der er glemt dagen efter! Brancheforeningerne er meget usynlige i det offentlige rum - hvem har fod på hvilket politisk "spin" de har gang i? Eller er de ude i en overlevelses krig?"*

*"Se på tingene i et bredere perspektiv, det er tidligere år der har været opskruet (ved høj vækst mm) - det går ikke skidt nu - skal bare finde et leje der er mere normalt. Dvs. at de forventninger der er opstået, både i virksomheder og privat, skal falde til et fornuftigt niveau. Da inflation mm ikke på kort tid kan indhente den totale forskruelse, der er sket på f.eks. boligmarkedet ville det være godt at se et stort reelt fald (krise ??) og derefter stabilisering på et fornuftigt niveau. Det er jo kun en meget lille del af markedet der faktisk er blevet realiseret til de høje priser - og forventningen om vækst virker ødelæggende."*

*"Det er ret påfaldende, at kun finansfolk indtil nu har udtalt sig om den finansielle krise, som DK styrer hen imod. Hvor bliver vores politikere af? Hvad med de forskellige brancheforeninger så som f.eks. Dansk Erhverv, DI, DA m.m. Efter lang tid med vækst, er vi nok på vej mod en mere afbalanceret økonomisk tilstand. Men, dem der har sat sig i gæld, vil nok opleve hårde tider, dog tror jeg stadig ikke på tider med "kartoffelkure". Ved afbalancerede investering og innovative tiltag, tror jeg på en positiv fremtid, dog ikke så rosenrød som for to år siden..."*

Nogle meget konkrete anbefalinger:

*"Fastholde renten, sikre arbejdslysten, skattelettelse på arbejde både for lavindkomst og højindkomst, hævet grænsen for topskat til 400.000 og sænk topskatten til 5, drop tvungen opsparing fradrag på boligrenovering ikke nybyg, det vil holde gang i byggeriet især i landsbyerne og de småsamfund, 3 års moms fritagelse til nye virksomheder."*

*"Politikerne kan undlade at indføre tvungen pensionsopsparing. Sætte moms ned på sunde fødevarer så vi ikke skal bruge så stor en del af lønnen til madvarer. Forhøje kørselsfradraget så folk har råd til at tage på job, indføre brugerbetaling på lægebesøg for økonomisk velstillede, lade færre få førtidspension, fjerne efterlønnen. Pressen kan fremhæve de positive historier, firmaer der modtager store ordre, fokusere på verden i dag i stedet for at henvise til tidligere kriser."*

*"Jeg mener, at alle skal være realistiske - der er en masse brodne kar i alle brancher - det ved vi, det ser vi, så "back to basic" - low cost management og så se på hvad vi er stærke til, og så udnyt dette - jeg så for eksempel en solstråle historie i går angående en møbeldesigner der havde stor succes i Kina - kanon - og så lad os indføre ANTI Janteloven!"*

Og måske vi skulle lade et sidste citat stå og blinke lidt:

*"Der bør selvfølgelig manes til besindighed - men det kan være svært at komme til orde overfor medierne, som tromler frem med KRISE i alle overskrifter. Måske man blot skulle se hvordan "hverdagen" var før hele opsvinget, og så bruge det som sammenligningsgrundlag i stedet for toppen af opsvinget."*

## Personlige kommentarer

Jeg har lavet denne undersøgelse fordi jeg selv oplevede en markant forskel på den virkelighed jeg oplevede i medierne og det som jeg hørte og så ude i virksomhederne. Medierne har siden sommerferien haft de store overskrifter fremme og taler om krise og nedsmeltning. Dette har stået i

skrigende modsætning til at mange virksomheder melder om stadig fremgang. Hvis væksten ikke er så høj som sidste år, men at man dog stadig kan notere en vækst, er man så i krise?

Der er nogle brancher der lige nu er i krise. Her taler vi om dele af den finansielle sektor og dele af byggebranchen. Det er selvfølgelig ikke uden betydning, men den generelle tillid eller mangel på tillid til fremtiden har stor betydning for i hvor høj grad krisen i dele af byggebranchen og den finansielle sektor får afsmittende effekt på de øvrige brancher. Og det er her at pressen har en stor betydning for den samfundsmæssige udvikling.

Hvis pressen vælger at skubbe på den vogn der hedder krise, så skal den blot fokusere på alle de dårlige historier og alle de tegn man kan finde, der kan bære i retning af en krise. Hvis alle overskrifter indeholder negative budskaber for fremtiden, så er det svært for almindelige mennesker ikke at blive grebet af angst. Virksomhedsledere er også almindelige mennesker. Bliver de grebet af panik, griber de i mange tilfælde til den klassiske løsning at forsøge at spare sig ud af krisen, lukke for udviklingsaktiviteter og afskedige medarbejdere, hvilket også denne undersøgelse viser. Undersøgelsen viser også, at de fleste mener, at vejen frem og ud af en eventuel krise er det stik modsatte - nemlig at sætte nye aktiviteter i gang, at fokusere på nye markeder og at sætte flere midler af til innovation, samtidig med at man selvfølgelig har et fornuftig greb om omkostningerne. Igen kan pressen være med til at skubbe i den rigtige retning ved at give et nuanceret billede af udviklingen, ved også at fortælle de gode historier og ikke mindst at fortælle om andre måder at håndtere en begyndende krise end nedskæringer.

Jeg håber, at denne undersøgelse kan være med til at få et mere nuanceret billede frem i medierne og ikke mindst at man i ledelserne rundt omkring undlader at lade sig gribe af panikken og foretage kortsigtede beslutninger og spare sig ud af problemer. Man skal jo huske på at alting har en ende – også eventuelle kriser. Og jo mere man har skåret ned på alt der er fremadrettet, desto sværere kan det være at komme i omdrejninger igen, når de gode tider kommer tilbage.

## Lidt statistik om undersøgelsen

I alt 386 har deltaget i undersøgelsen. Besvarelserne er fordelt således:

Køn: 222 mænd og 164 kvinder

Branche: Offentlige (45), Produktion (60), Service (45), Handel (60), Byggeri (22), IT (43), Den finansielle sektor (16), Selvstændige (30), Andet (65)

Stillingsniveau: 137 Medarbejdere, 51 Projektledere, 59 Mellemledere, 80 afdelingschefer, 30 direktører, 26 selvstændige.

## Om analysen

Til undersøgelsen er anvendt det web-baserede analyseværktøj Questback. Undersøgelsen er gennemført ved at links har været lagt på Teglkamp & Cos hjemmeside og en række andre portaler. Alle besvarelser er anonyme. Informationsindsamlingen blev gennemført i efteråret 2008.

## Yderligere oplysninger

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41/21 60 29 99,  
e-mail: [ste@teglkamp.dk](mailto:ste@teglkamp.dk)

## Om Susanne Teglkamp

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Susanne er uddannet jurist og reserveofficer og har bred erfaring fra både den private og den offentlige sektor. Hun har bl.a. være

kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent.

### **Om Teglkamp & Co.**

Teglkamp og Co. arbejder med ledelse i øjenhøjde og nogle af de spørgsmål, der giver chefer søvnløse nætter:

- Hvordan tiltrækker vi og fastholder vi vores medarbejdere?
- Hvordan får vi skabt et godt lederteam?
- Hvordan motiverer vi medarbejderne til forandringer?
- Hvordan klæder vi lederne på til at være bedre personaleledere?

Sammen med ledere og medarbejdere designer vi den gode proces og de rigtige løsninger, så vejen er banet for at skabe top resultater!

Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere, projektledelse, karriererådgivning, web-baserede analyser. Se mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Oktober 2008