

# Når nogen nu skal bestemme

**ledelse Det er faktisk mod Mikael Vest og**

**Tina Dindorps gode vilje, at de bærer titlerne administrerende direktør og direktør. I det nye pensionselskab Letpension er der nemlig hverken mellemledere eller jobbeskrivelser.**

*Af LINE LYKKE HAUKROGH*

Et kig på det nye pensionselskab Letpensions organisationsdiagram sender tankerne tilbage på børnetegninger af blomster med kuglerunde blade.

Kigger man nærmere, og læser teksten på bladene, står det dog klart, at der er lidt flere tanker bag denne tegning end blot at holde farveladen indenfor stregerne. Her står alle medarbejdernes navne samlet i grupper omkring direktionen og bestyrelsen. Der er ingen mellemledere. Ingen hierakier.



Direktørmøbler Møblering minder om et rigtigt direktørkontors, men Tina Dindorp og Mikael Vests direktørtitler er det eneste, som er traditionelt hos Letpension. Foto: Bo Svane

»Den manglende organisationsstruktur gør, at vi tænker utraditionelt. Du åbner dit sind for, at tingene ikke er firkantede og lige efter en skabelon, og du får inspiration mange steder fra. For du snakker jo ikke kun med dem, der sidder i din egen afdeling, og du er ikke bundet til at gå en bestemt vej igennem en hierarkisk organisation,« siger direktør for Letpension, Tina Dindorp.

Letpension kunne i februar holde to års fødselsdag, og fra denne sommer vil de - efter eget udsagn - give danskerne pensionsordninger og livsforsikringer, som rent faktisk er til at forstå. Derfor er filosofien også, at organisationen skal være let.

Sammen med organisationsdiagrammets firkantede bokse er jobbeskrivelserne også forsvundet i Letpension. Her er det nu op til medarbejderne selv at byde ind på de arbejdsområder, de mener, de kan give noget til. Derfor er nogle medarbejdere repræsenteret i flere grupper, mens andre kun er i en enkelt - begge dele er lige gode. Denne arbejdsform giver større frihed til den enkelt medarbejder og øger den kreative proces. De skiftende arbejdsområder er dog ikke sagen for alle, og det er administrerende direktør Mikael Vest godt klar over:

»Det kan godt stresse, men vi prøver at vælge de medarbejdere, som kan håndtere denne arbejdsform.«

Arbejdsformen har da også fået nogle jobansøgere og ansatte til at indse, at de måske alligevel ikke passer ind i den nye virksomhed. Det kræver nemlig en god fornemmelse for sig selv at arbejde i disse frie rammer - og ikke mindst en evne til at omstille sig hurtigt, tage nye udfordringer op og selv bedømme, hvornår man har gjort det godt nok.

»Vi udfordrer vores medarbejdere og os selv ved at sige, at de udfordringer, som de mødes af, er større end, hvad de umiddelbart er i stand til at løse - og det kan jo for alvor stresse - især hvis margenen bliver for høj. Men det er noget, vi stemmer af med folk fra starten, og så er der nogen, som siger: "Det kan jeg ikke," mens andre siger: "Det er præcis, det jeg gerne vil, for så udvikler jeg mig." Vi må jo bare acceptere, at vi på denne måde er nødt til at arbejde med en fejltolerance, som er noget større end andre steder,« siger Mikael Vest.

Han er bevidst om, at denne arbejdsform kan tiltrække den samme type medarbejdere. Han kategoriserer dem som primadonnaer - men det er ikke ment på en negativ måde. Letpensions medarbejdere er blot kendetegnet ved at være dygtige og have et højt selvværd uden at være egoister, mener Mikale Vest. Han er dog ikke bange for, at primadonnaerne skal ødelægge den flade struktur:

»Der vil altid være en tendens til hierarkier, men vi har en feedbackkultur, så de andre nok skal melde ud, hvis nogen skulle blive for selvhøjtidelige, og på den måde bliver det selvregulerende.«

Ud med mellemliderne

Uden laget af mellemlidere er farten på kommunikationsvejene i den 28 mand store virksomhed sat op i forhold til andre virksomheder. Den specielle struktur har dog krævet lidt tilvænnning fra medarbejderne, som kom fra forskellige virksomheder med traditionel opbygning:

»Jeg syntes faktisk, det er dejligt. Der er slet ikke plads til et mellemliderlag, og man kan hurtigere få taget nogle beslutninger, ligesom man kan kommunikere hurtigere og mere direkte,« siger virksomhedens alderspræsident, den 64-årige Torben Juel Petersen, som arbejder med programledelse.

Også en af Letpensions yngste medarbejder, den 28-årige projektkatalysator Helle Friismose synes, at strukturen fungerer:

»Som ny medarbejder kunne det være frustrerende, fordi jeg ikke helt vidst, hvem jeg skulle gå til. Men da jeg først havde fået styr på, hvem der kunne hvad, så var det meget hurtigere at gå direkte til den, der reelt kunne tage beslutningen i stedet for, at jeg skulle igennem alle mulige for at nå til den rigtige person.«

Hun mener dog, der er både fordele og ulemper ved ikke at have jobbeskrivelser:

»Det kan godt stresse og være frustrerende, at man bliver kastet fra det ene arbejdsområde til det andet, men samtidig lærer man helt vildt meget. «

Også titlerne i Letpension er af en lidt anden karakter end i andre virksomhederne. Stod det til direktionen, skulle der slet ikke være nogen, men den gik ikke. Fagforeningen ville have nogle ord, der fortalte, hvad medarbejderen beskæftigede sig med. Så Mikael Vest og Tina Dindorp måtte finde

på en løsning, der opfyldte kravet, men også levede op til Letpensions filosofi. Derfor fandt de sammen med medarbejderne på titler, som reelt fortæller, hvad de beskæftiger sig med. Så nu kan Letpension bryste sig af at have både vidensspeditører, projektkatalysatorer og folk i forsikringsforståelse.

#### Meditation og Walt Disney

Det er dog ikke kun på organisationssiden, der er blevet tænkt utraditionelt. Letpensions koncept med at gøre pension let at forstå gennem oplevelser starter ved medarbejderne. Derfor har de taget utraditionelle midler i brug.

»Medarbejderne har ikke en fælles referenceramme, den må vi skabe. Derfor bruger vi seancer med Master Fatman, Walt Disney og meditation. Det er det krydsfelt, hvor vi kan samle de forskellige kompetencer, og ud af det opstår innovationen,« siger Mikael Vest.

Især Walt Disney, og den måde som han arbejdede på, er blevet brugt i forhold til at øge medarbejdernes bevidsthed om kreativitetens faser.

Derfor har de også lavet et rum til hver fase. De går under navnene "Drømmeren", "Planlæggeren" og "Kritikeren", og er alle indrettet, så de passer til navnet.

»I Drømmeren bliver det lidt uformelt og uhøjtideligt, og du må gerne sige de lidt akavede ting, for det er typisk de ting, der driver os på sporet af løsningen,« siger Mikael Vest.

Netop den uhøjtidelige stemning forsøger han og Tina Dindorp at gøre til en naturlig ting overalt på Letpension. Derfor skal man heller ikke banke på døren ind til deres lille fælles kontor. Og ifølge projektkatalysator Helle Friismose er det til fulde lykkedes:

»Det giver et fedt sammenhold, at de gider hive hele virksomheden med til fælles arrangementer. Det giver meget, at vi har oplevet noget sammen, selvom det er en arbejdsrelation. «

Travlt har de også hos Letpension, for de har meldt ud, at de vil tage imod de første kunder fra denne sommeren.

Men de er prioriterer gerne medarbejderne, for filosofien er, at hvis medarbejderne ikke får oplevelser, kan de heller ikke give kunderne oplevelser.

#### LETPENSION

Har som vigtigste mission at give danskerne en pensionsordning og livsforsikring, der rent faktisk er til at forstå.

Direktionen består af adm. direktør Mikael Vest - tidligere afdelingsdirektør i Jyske Bank, Horsens, og

direktør Tina Dindorp - tidligere underdirektør hos Danica.

Holder til i Søborg.

Opererer uden jobbeskrivelser og mellemledere.

Tog sin spæde begyndelse den 1. april 2005, men blev først officielt stiftet den 28. februar 2006.

110 pengeinstitutter står bag letpension, som har en egenkapital på 700 millioner kroner.

Målet er at tage imod de første kunder hen over sommeren 2008.

Har en vision om at være det pensions- og livsforsikringselskab med de mest tilfredse kunder i 2010.