

BYGGET PÅ OMSORG – Oticon gennem 100 år



Bygget på omsorg

– Oticon gennem 100 år

1904 100 2004

1904 100 2004

Bygget på omsorg

– *Oticon gennem 100 år*



INDHOLDSFORTEGNELSE

Forord	7
Kapitel 1	
Bygget på omsorg	8 – 19
Kapitel 2	
Oticon bliver til	20 – 33
Kapitel 3	
De fire	34 – 47
Kapitel 4	
Det moderne Oticon	48 – 59
Kapitel 5	
People First	60 – 67
Kapitel 6	
Forskning er kun mulig, hvis du lader dig overraske	68 – 73
Kapitel 7	
Fra tunghør til hørehæmmet – 100 år med høretab	74 – 87
Kapitel 8	
Mennesket William Demant og hans fond	88 – 95
Slægtstavle	96 – 97
Tidslinje 1800-2004	98 – 101
Kilder og litteraturliste, foto- og illustrationsangivelser	102 – 103

FORORD

Dette jubilæumsskrift er en hyldest til verdens i dag ældste høreapparatproducent.

Hans Jørgen Frederik Demants hustru var i starten af 1900-tallet stærkt hæmmet af sin svigtende hørelse. Det var således ganske naturligt for ham at gøre alt for at hjælpe sin hustru. Bestræbelserne endte med hjembringelsen af et høreapparat magen til det, den danskfødte britiske dronning Alexandra benyttede ved sin kroning i London i 1902.

Apparatet hjalp, og familien Demant ønskede at hjælpe andre hørehæmmede. Den 8. juni 1904 underskrev man derfor forhandlerkontrakt om eneagentur for de amerikanske General Acoustic-høreapparater i Danmark, og virksomheden kan således i år fejre 100-års jubilæum.

Oticon blev grundlagt for at hjælpe de hørehæmmede til at leve det liv, de ønsker, med den hørelse, de har. Et besøg i Oticons nuværende hovedsæde i Hellerup vil hurtigt vise, at Oticons mission stadig er at forbedre livskvaliteten for de hørehæmmede.

Ved et nyligt afholdt firmaseminar blev nogle medarbejdere bedt om at beskrive deres motivation for at arbejde hos Oticon. En ingeniør udtalte: “Jeg arbejder ikke i Oticon for pengenes skyld, men fordi jeg kan blive udfordret fagligt, og fordi vi har en uformel organisation, hvor man i høj grad styrer sin egen arbejdsdag.” Efter at have holdt en længere pause fortsatte han: “Og så tænker jeg på, at vi med vores produkter faktisk hjælper folk, der har et problem – det gør godt.”

Vores jubilæumsskrift handler derfor først og fremmest om mennesker: Virksomhedens ledelse gennem 100 år, medarbejderne og ikke mindst de hørehæmmede.

Oticon har i sine første 100 år været præget af en blanding af iværksætterlyst og kontinuitet, der har skabt en af Danmarks i dag mest succesfulde internationale koncerner. Den væsentligste personlighed gennem årene har været William Demant, der virkede for Oticon i trekvart århundrede.

Virksomheden har gennem årene høstet megen anerkendelse og har senest modtaget “European Company of the Year”-prisen. Samtidig har man haft mulighed for at gennemføre en fornuftig konsolideringspolitik, så grundlaget for de kommende årtier er solidt.

Oticon Fonden ønsker Oticon, dets ledelse og de mange dygtige medarbejdere til lykke med 100-års jubilæet.

På vegne af Oticon Fonden

*Knud Sørensen
Formand for Bestyrelsen*

Bygget på omsorg
– Oticon gennem 100 år
Er en jubilæumsbog
udgivet af Oticon Fonden
i anledning af 100-års
jubilæet 1904-2004.

Oticon A/S
Strandvejen 58
2900 Hellerup
Tlf. 39 17 71 00

Oplag: 6.000 ex.
Papir: MultiArt Silk 150g
Font: Gill Sans og Melior
Layout: Oticon Marketing Support,
Hanne Spangsberg (HSP)

Trykt af Bording A/S

Kapitel I



Oticons grundlægger

Hans Jørgen Frederik Demant og hustru Camilla Louise.



Bygget på omsorg

Odense var i 1850'erne inde i en rivende udvikling. Handel og industri blomstrede. Byen virkede som en magnet på de mange folk fra landet, der på den tid vandrede mod byen og forsøgte at skaffe sig nye leveveje. Befolkningstallet steg støt i de år. I 1853 fik byen vandværk og Danmarks første gasværk, og der kom lys på gaderne og rent drikkevand. En af dem, der satte kursen mod Odense, var Hans Stefan Anton Ludvig Demant.



De fleste kender Odense som H.C. Andersens fødeby, men byen blev også hjemsted for verdens i dag ældste virksomhed inden for høreapparater – Oticon.

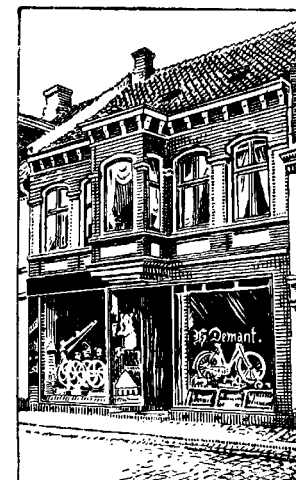
Tårnure og symaskiner

Hans Stefan Demant blev født i landsbyen Hjallesø i 1828, samme år som eventyrforfatteren H.C. Andersen blev student. Som 16-årig kom Hans Stefan i urmagerlære, og da treårskrigen brød ud i 1848, stod han færdigudlært. Som soldat tjente han lidt ekstra ved at reparere kammeraternes ure, og da han blev hjemsendt, havde han penge på lommen. Efter sit svendestykke i 1854 etablerede Hans Stefan sig som urmager i Odense og forsøgte sig med en nicheproduktion af tårnure. Men det var hårde tider, og efterspørgslen efter tårnure var lille. Selvom han tilbød at passe uret på Odense Rådhus og sørge for belysningen med gas, afviste borgerrepræsentationen idéen. Gode råd var dyre, men fynboen havde mange idéer.

I stedet begyndte Hans Stefan en produktion af symaskiner, og denne gang havde han valgt det rigtige. Trods skarp konkurrence fra det stærke amerikanske mærke Singer, der markedsførte sig massivt, gik forretningen godt. Demant lavede stort set selv alle dele til symaskinerne, og fabrikken havde eget jernstøberi og beskæftigede både snedkere, drejere, malere og ufaglærte arbejdere. Demants symaskiner var efterspurgt hos skræddere, skomagere, handskemagere og husmødre. Allerede i 1870 kunne Demant begynde at eksportere, og fire år efter havde virksomheden 50 ansatte og en 4 HK dampmaskine som energikilde. Hans Stefan Demant var på få år blevet en velhavende mand, som nød respekt i Odense.

Bedsteborger på cykel

I 1882 producerede Demant årligt 1.400 symaskiner fra to fabrikker i Kongensgade 57



H. Demant,
Symaskine- & Cyklefabrik,
57, Kongensgade 57,
Odense.

Oticon-eventyret begyndte med produktion og salg af cykler og symaskiner. Danmarks første høreapparat blev formentlig solgt i denne butik i Kongensgade 57 i Odense.

og Vindegade 74-76 i Odense, men lavkonjunktur og stigende konkurrence fra Singer tvang ham til nytænkning. Hans Stefan så fremtiden i cykler. Heste og vogne var der efterhånden ikke plads til i de hastigt voksende byer, og tidens nye transportmiddel var cyklen. Hans Stefan begyndte nu en produktion af “velocipeder” og “bicykler” – i daglig tale kaldet “væltepetere”. Det var cykler med et stort forhjul og pedaler direkte på hjulet, som larmede og rystede hen over brostenene. Produktionen var en succes, og selvom han nu var godt oppe i årene, fik han plads som bestyrelsesmedlem i Odense Bicycle Club. Klubben arrangerede blandt andet cykeludstillinger, hvor odenseborgerne flokkedes for at se de nymodens transportmidler.

I 1897 døde Hans Stefan Demant, og da han ikke selv havde børn, lå det i kortene, at nevøen Hans Jørgen Frederik Demant



Familien Demant med fem børn i 1902. Yderst til venstre i billedet ses William Demant, der overtog forretningen efter sin fars død. De to ældste sønner øverst i billedet emigrerede begge til USA.

skulle overtage forretningen. Tre år før sin død havde Hans Stefan oprettet en familie-stiftelse, hvor overskuddet efter hans død skulle fordeles ligeligt i syv portioner til henholdsvis hans to nevøer og fire niecer samt en syvende portion til arbejdere i Odense. Hans Jørgen havde længe været ansat hos morbroderen og kendte både til produktionen og forretningen.

Hans Jørgen Demant hjælper hustruen
Hans Jørgen Demant var født i 1854 og havde giftet sig med Camilla Louise. De havde fem børn og var efterhånden blandt Odenses respekterede borgere. Efter morbroderens død fortsatte produktionen af symaskiner og cykler uændret under navnet H. Demant. Hans Jørgen fremviste nu selv sine cykler på Odense-udstillingen.



Hans Stefan Demants medarbejdere omkring 1890.

Som 42-årig begyndte Camilla Louise Demant imidlertid at få høreproblemer, og det var dengang ensbetydende med et liv i isolation. Trods adskillige konsultationer hos fremtrædende læger i Wien og Berlin var undersøgelserne resultatløse. Men i 1902 ledte en kongelig kroning Hans Jørgen Demant på sporet af en ny mulighed. En af de første danskere, som bar et høreapparat, var Kong Christian den IX's datter, den engelske kronprinsesse Alexandra. Da hun i 1902 skulle krones som Storbritanniens dronning, blev en ung amerikaner ved navn Miller Reese Hutchinson hentet til det engelske hof. Han havde i slutningen af 1890'erne haft succes med de første elektriske høreapparater kaldet Akoulallion, og han lod nu kronprinsessen afprøve sit firmas nyeste høreapparat. Forsøget var vellykket, og biskoppens ord lød tydeligt i Alexandras øre under kroningshøjtideligheden.

“Min far havde via en ven i England hørt om dette apparat, og han tog derfor til London for at købe et apparat til min mor, som led af høretab,” huskede sønnen

Billedet af Dronning Alexandra er fjernet i denne pdf, af hensyn til retningslinjer vedr. brug af billeder af royale.
Billedet kan ses i den trykte version af bogen.

Dronning Alexandra var som sin mor arveligt disponeret for øresygdommen otosklerose. Men med hjælp fra et høreapparat hørte hun tydeligt biskoppens ord ved sin kroning i 1902.

William Demant, der senere blev administrerende direktør i Oticon. Apparatet fra England gav nu Camilla Demant mulighed for at bryde isolationen.

“Ørerne lever af lyde...”

Camilla Demant og den britiske dronning Alexandra var blot to af mange tunghøre danskere. Antallet af registrerede døve i Danmark var i 1866 cirka 1.300, hvoraf 500 var børn. Og det var ikke en nem tilværelse dengang. De tunghøre blev ofte tilsidesat og set på som værende mindre begavede.

Høretab var ikke mere udbredt i 1800-tallet end nu, men omkring århundredeskiftet begyndte man at blive mere bevidst om

hørehandicap i samfundet. Datiden havde imidlertid mange idéer om, hvad tunghørhed skyldtes. Man mente, at årsagen var en dysfunktion af mellemøret eller en fortykkelse af trommehinden, der forhindrede lyden i at trænge ind til det egentlige høreorgan – det indre øre. Lægen H.E. Cook fra Ear Department på Cornell universitetet i USA beskrev det således: “Ørerne lever af lyde ligesom musklerne af bevægelse og legemet af føde. Lad musklerne berøves motion, og disse dør hen. Det samme gælder for ørets vedkommende.”

Udsagnet var typisk for samtiden og beskrev, hvad man betegnede som katarahlsk ørelidelse. Behandlingen bestod i,

at den tunghøre anvendte et øremassageapparat – et Massacon – tre gange om dagen i to til fem minutter.

Massacon-apparatet bestod af et ørestykke eller en øretelefon med en tynd metalmembran koblet til et batteri, der blev sat til at vibrere på samme måde, som når et ringeapparat ringer. Ørestykket var forbundet til en kasse med batterier, hvor en regulator bestemte vibrationsstyrken. Massacon-apparatet kunne lejes, så kunderne kunne overbevises om apparatets fortræffeligheder, før de selv købte et.

Hjælpemidlerne for de hørehæmmede var få, og de blev udsat for mange eksperimenter, for Massacon-apparatet havde absolut

ingen virkning. Men sammenlignet med forholdene i udlandet var kårene i Danmark relativt gode. Som det første land i verden fik Danmark en skole for børn med høreproblemer. Det var Peter Castbergs private Døvstummeinstitut i København, som blev grundlagt i 1806. Året efter blev det første spæde tilløb til at skabe en slags høreforsorg taget, da man etablerede Det Kongelige Døvstummeinstitut, og Danmark fik en lov om uddannelse af døve børn. Instituttet stod over for en stor udfordring, da undervisningen foregik med fingertale eller rettere tegnsprog. I 1866 fødtes Den Danske Døveorganisation ved en ren tilfældighed. En døv nordmand i København var blevet arbejdsløs og ville gerne tilbage til Norge. Da en gruppe døve var samlet på restaurant Gamle Vibenshus på Strandvejen og blev bekendt med nordmandens problem, begyndte de spontant en indsamling. Nordmanden fik sin billet nordpå, og det overskydende beløb, bestemte gruppen, skulle gå til oprettelsen af en egentlig Organisation for Døve.

Århundredeskiftet var således en tid, hvor der blev taget mange initiativer til at hjælpe de tunghøre. I 1898 etableredes i Danmark Statens Institut for Talelidende og i 1912 Tunghøres Vel. Den offentlige bevidsthed om høretab voksede – og Camilla Demant og dronning Alexandra var langt fra alene med deres høreproblemer.

Hørerør med hvæpsefanger

De tidligste optegnelser af de ikkeelektriske hørerør går helt tilbage til 1650. Først i 1800 lancerede firmaet F.C. Rein & Son i London nogle af de første serieproducerede hørehjælpemidler – fortsat ikkeelektriske. Men i nyere tid gjorde man utallige forsøg på at camouflere hørehjælpemidlerne. Et hørerør indbygget i en vase, en



Hørerøret var det mest almindelige hjælpemiddel for hørehæmmede, før det elektriske høreapparat vandt frem i begyndelsen af 1900-tallet.

spadserestok med indbygget hørerør eller en høretragt på en hårbøjle, så hele arrangementet var lige til at sætte på hovedet, var ikke usædvanligt. I enkelte høretragter var der lavet en lille konstruktion af små stykker ståltråd. Denne detalje skulle forhindre, at insekter fløj ind i øregangen på brugeren.

Bell på banen

Et af de første forsøg på elektrisk hørehjælp blev gjort i 1876, da amerikaneren Graham Bell opfandt et apparat, som skulle hjælpe hans kone til at høre bedre. Apparatet blev opfundet, samtidig med at han opfandt telefonen. Det første kendte patent for elektrisk hørehjælp blev imidlertid indleveret i 1892 af Alonzo E. Miltimore og havde det amerikanske patentnummer 466.725.

I 1898 producerede det amerikanske firma Akouphone Co. det første kommercielt tilgængelige elektriske høreapparat – det som dronning Alexandra i 1902 benyttede

ved kroningen. Navnet var Akoulallion, og prisen var 400 dollars. Akouphone Co. fortsatte udviklingen, og omkring år 1900 kom de to amerikanere bag firmaet, Hutchinson og Turner, med “the carbon ball”. Tidligt anvendte man kulstøv i mikrofonerne, men støvet havde en tendens til at klumpe og nedsætte mikrofonens følsomhed. Ved at presse kulstøvet til små kugler, “carbon balls”, kunne man forbedre mikrofonens følsomhed.

Akouphone Co. blev senere til General Acoustic Co. Deres Acousticon-apparater markerede den endelige overgang til kommercialisering af det elektriske høreapparat. I perioden 1902-1928 forfinede amerikanerne det elektriske høreapparat. Der kom høreapparater til forskellige behov og pengepunge. Til de små og mellemstore høretab var prisen 40 dollars, mens man til de lidt større høretab udviklede en stationær bordmodel til 100 dollars. De første apparater havde store mikrofoner – for jo større mikrofon desto kraftigere lyd.

Datiden havde mange idéer om årsagerne til tunghørhed. Én af dem var, at øret ikke fik nok motion via lyd. Massacon-apparatet skulle massere øret med lyd tre gange om dagen i to til fem minutter.



Modellerne kunne i Danmark købes for cirka 500 kroner allerede fra 1904-1905, men det krævede en velspækket tegnebog. Derfor var “hørerøret” det billigere alternativ til det elektriske høreapparat, hvis man hørte dårligt.

Demant bliver dansk agent

Nyheden om, at Camilla Demant var kommet til at høre igen ved hjælp af et elektrisk høreapparat, spredte sig hurtigt. Og Hans Jørgen Demant blev snart kontaktet af andre interesserede med anmodning om at skaffe flere høreapparater til Danmark. Det nye apparat var langt mere effektivt end de velkendte hørerør og slanger. Det blev hurtigt klart for Demant, at der var fremtid i at få agenturet for de nye apparater i Danmark, mens drømmen om en eventuel egenproduktion af høreapparater lå et godt stykke ude i fremtiden.

Demant telegraferede til virksomheden General Acoustic i New York, og forhandlerkontrakten om eneagentur blev undertegnet den 8. juni 1904. Allerede i det tidlige forår var Demant i gang med salg af høreapparater fra bopælen Kongensgade 57 i Odense, og året efter i 1905 startede han

en egentlig markedsføring med annoncer efter amerikansk forbillede. Elektriske høreapparater var noget nyt i Danmark, og Hans Jørgen Demant vidste, at der skulle markedsføring til for at få salget i gang.

I begyndelsen af 1904 indførte Hans Jørgen Demant det først solgte apparat i Danmark i sin kassebog. Det var et øremassageapparat, som blev solgt til læge Ehnhuus, der mente, at han kunne kurere sin kones tunghørhed ved hjælp af øremassagen. Og fortjenesten på salg af høreapparater var god. Et standard Acousticon-apparat, model PI, kostede i indkøb 25 dollars, svarende til cirka 95 kroner. Demants udsalgspris var 195 kroner – eller omtrent hvad en billet til New York kostede de mange danskere, der emigrerede i disse år. Hans Demant var derfor i 1904 en velhavende herre med en årsindkomst på 1.800 kroner og en formue på 39.500 kroner.

Demant så store muligheder i importen af høreapparater. Han forhandlede både øremassage- og høreapparater, som begge var en del af Acousticons sortiment. Den 30. april 1907 indgik han en ny kontrakt med General Acoustic Co. i New York om salg

af høreapparater. Først med denne kontrakt fik han den fulde eneforhandling. I kontrakten forpligtede han sig til at åbne demonstrationslokaler i Odense eller København samt i Christiania (det nuværende Oslo) og i Gøteborg. Kontrakten indebar også, at Demant skulle købe minimum 100 apparater om året, og at han for egen regning skulle indkøbe relevant litteratur for dermed på kvalificeret vis at kunne fremme salget af apparater i Norden. Hans Jørgen Demant fulgte ivrigt med i tidens litteratur om høreproblemer. I en engelsk bog fra 1906 om hjælp til hørehæmmede noterede han positive bemærkninger om afsnittene med Acousticon-apparaterne, mens han var kritisk over for de afsnit, som beskrev mere tvivlsomme hjælpemidler som for eksempel kunstige trommehinder. Ved siden af høreapparatforretningen stod Hans Jørgen Demant også for salget af gigtmidlet Salutine, der ifølge datidens annoncering “helbreder gigt”. Produktet var udviklet af Yale Chemical Company i New York.

I faderens fodspor

Hvad der begyndte som en mindre bibe-skæftigelse, skulle i løbet af få år vise sig at blive den primære aktivitet for Demant, og med forretningsudvidelsen flyttede familien i 1907 fra Odense til Stenosgade 1 i København. Høreapparater var fortsat en niche, og hovedstaden bød på langt større salgsmuligheder end provinsen.

Den 4. april 1910 afgik Hans Jørgen Demant imidlertid ved døden. Han havde gennem mange år været plaget af sukkersyge. Efter begravelsen fortsatte enken Camilla Louise og sønnen William forretningen. Tanken var egentlig at slippe af med restlageret, da det var forældrenes ambition, at den unge William skulle udanne sig til tandtekniker. Men William Demant viste sig hurtigt som en særdeles



William og Jørgen Demant læste begge på Tandlægehøjskolen i København, da deres far Hans Demant døde i 1910. Brødrene forsøgte at sælge faderens restlager af høreapparater, og apparaterne var lettere at komme af med end forventet. Salget foregik fra hoteller, og Demant-brødrene havde forinden annonceret i den lokale presse. Forretningen gik så godt, at William og moderen besluttede at fortsætte. Broderen Jørgen færdiggjorde senere sin uddannelse som tandlæge.

god forretningsmand, og han forlod studierne på Tandlægehøjskolen sammen med broderen Jørgen, der dog senere blev tandlæge.

“Efter fars død telegraferede jeg til Amerika og spurgte, om jeg kunne overtage fars agentur. Svaret var Ja!, og otte dage efter var jeg selv på vej til New York for dels at sætte mig ind i fabrikationen, dels at lære om reparationen af høreapparaterne. I 1911 får vi repræsentation for hele Skandinavien og opretter kontorer i Oslo og Malmø. I 1913 tog jeg igen til New York, og da det skandinaviske salg gik uhyre tilfredsstillende, fik jeg også eneforhandlingen for Finland og Rusland, hvor vi efterfølgende etablerede kontorer i hen-

holdsvis Helsingfors og Skt. Petersborg,” skriver William Demant i et tilbageblik.

Sønner med succes

William og Jørgen tog på salgsturnéer til landets største byer. Helt frem til januar 1914 var Camilla Demant enejer af forretningen, hvorefter den blev overdraget til William, der forpligtede sig til at betale sin mor 1.000 kroner om året i aftægt for at sikre hende.

William åbnede som nævnt snart kontorer i Skt. Petersborg og i Helsinki og stod selv for kontakten til udlandet. Der blev bestilt mange høreapparater fra New York, som William også var i stand til at sælge, men Første Verdenskrig rasede i 1914-1918,

og i det neutrale Danmark mærkede man følgerne.

Allerede i krigens første dage udbrød der panik på Københavns Børs efterfulgt af prisstigninger og blokering af vareforsyningen. Importen af kul og koks gik i stå, og priserne på brændsel steg stærkt. Real-lønnen faldt med 15-20 procent, og selvom prisstigningerne delvist blev afhjulpet af dyrtidslove for de dårligst stillede, kom yderligere 80.000 mennesker på fattighjælp. Kontorerne i Skt. Petersborg og Helsinki måtte lukke, men William fortsatte ufortrødent udbygningen af en international distribution til de nære markeder, og han satsede blandt andet på salg af kirkehøreapparater.

Høre-Apparatet „Acaustican“ er for Øret, hvad Brillerne er for Øjet! Apparitet „Massacan“ helbreder i mangfoldige Tilfælde Døvhed! — Guldmedalje: St. Louis 1904. Forlang vort Katalog. — Eneforhandling for Skandinavien: **H. Demant, Kongensgade, Odense.**

Året efter at Hans Demant har fået agenturet for Acousticon, starter han en egentlig markedsføring med annoncer efter amerikansk forbillede. Måske er dette den første annonce for elektriske høreapparater i Danmark. Annoncen var indrykket i “Odense Ugerevy” den 27. januar 1905. I denne annonce er Acousticon og Massacon stavet forkert. Stavefejlen blev rettet i indrykningen ugen efter.



I begyndelsen af 1900-tallet havde tunghøre kirkegængere ofte store vanskeligheder med at høre præstens forkyndelser, da der endnu ikke var mikrofoner på prædikestolen. William Demant så store muligheder i salget af kirkehøreapparater.

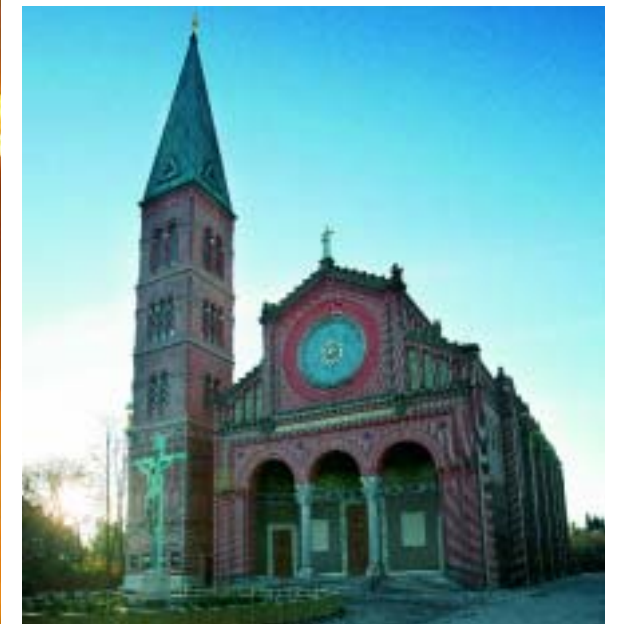
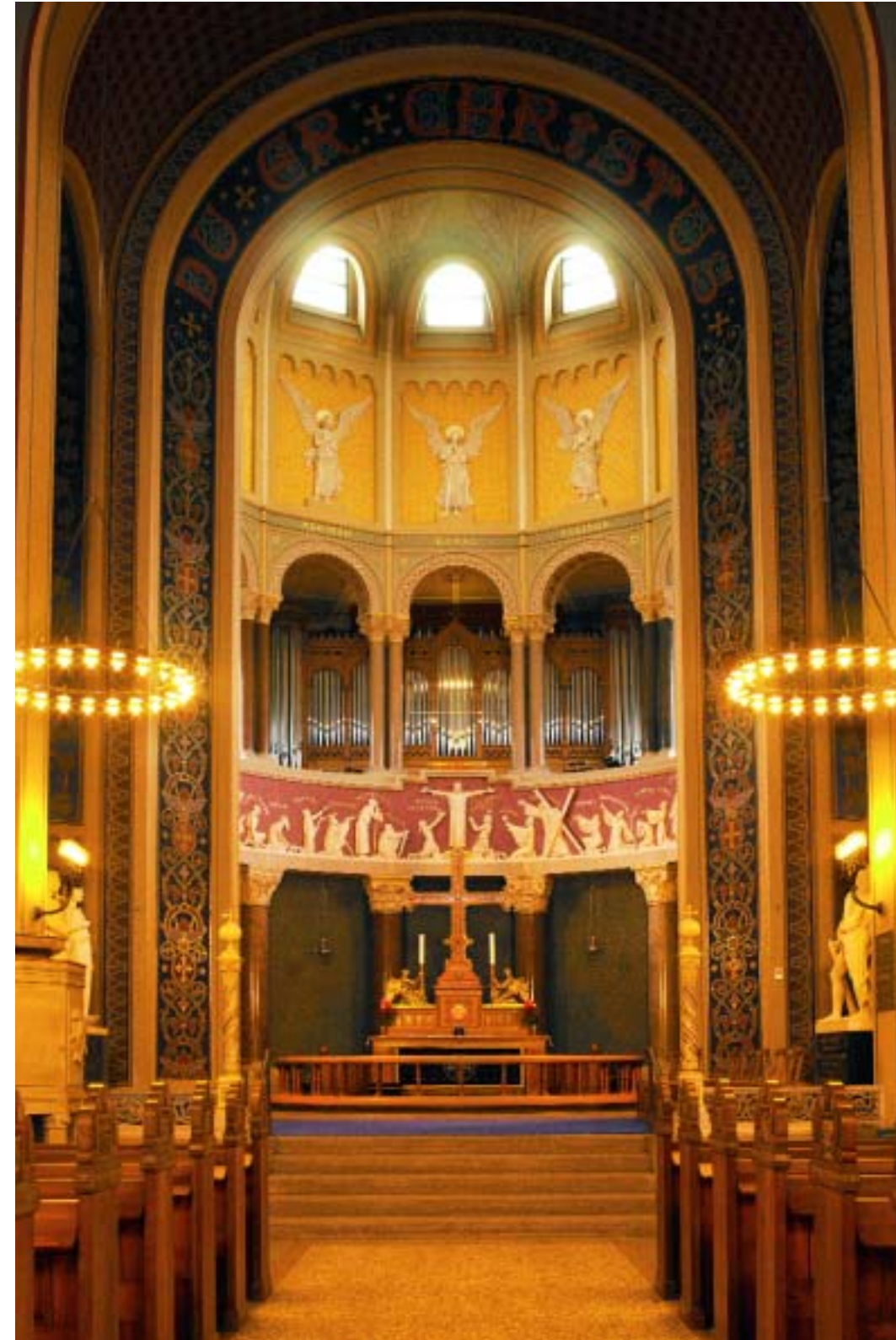
Kampen om kirkerne

Allerede i 1907 havde Hans Jørgen Demant udvidet markedet for sine Acousticon-apparater med særlige kirkehøreapparater. Det var dog ikke uden visse afsætningsproblemer, da de danske præster slog korsets tegn ved tanken om at få en mikrofon op på prædikestolen. Først da brygger Carl Jacobsen, Carlsberg, havde ladet arkitekt Vilhelm Dahlerup opføre Jesuskirken på Valby Bakke og indkøbte et apparat, skete der noget på kirkefronten. Jacobsen købte – med rabat – et Acousticon-apparat, model BB, batteridrevet med dobbeltmikrofon og fire ørestykker og fik udstyret til 400 kroner.

William Demant fortsatte salget af kirkehøreapparater trods de hårde tider. I 1913 solgte han et anlæg til Budolfi Domkirke i Aalborg, men i årene under Første Verdenskrig blev det kun til i alt 32 solgte anlæg. Størst var afsætningen i København og omegn, og i efteråret 1920 og i 1921 tog Demant derfor på salgstur til Jylland, Fyn, Lolland og Falster samt Møn. På rejserne besøgte han cirka 70 kirker, og hvert enkelt besøg blev sirligt noteret ned i hans lommebog. Det blev til mange samtaler med præster og kirkeværger, som ikke altid var positive. For eksempel mente præsten ved Sankt Johannes Kirken i Århus, at man ikke havde tunghøre

kirkegængere i menigheden. William bemærkede i sin dagbog, at præsten selv talte meget højt og egentlig var uden interesse. At præsten ved Århus valgmenighed var flygtig, og at kirkeværgeren ved Nørre Alslev kirke var gammel og sær. Derudover mente William, at både menighedsråd og kirkeværge ved Nakskov kirke var socialister, og at præsten i Rødby var på kant med menighedsrådet og meget missionsk!

Mange præster havde den holdning, at kirkehøreapparater var overflødige, da det jo blot var et spørgsmål om at råbe lidt højere fra prædikestolen. Ofte var det småt med pengene, og flere kirker måtte få



Brygger Carl Jacobsen lod Jesuskirken opføre på Valby Bakke. I 1907 indkøbte kirken et kirkehøreapparat – et Acousticon-apparat, model BB, med dobbelt mikrofon og fire ørestykker.



“Acousticon består af tre forskellige Dele forbundne med en Ledningssnor. 1. Ørestykket, der holdes til Øret, 2. Lydmodtageren, der hæftes fast paa Klædedragten og 3. Batteriet, som efter at være sat i Forbindelse med de to fri Dupper af Snoren, anbringes i en Lomme eller under et Kjoleliv,” hed det i brugsanvisningen for Acousticon-apparatet. Den afslørede, at apparatet var et større udstyr, der skulle bæres på overkroppen.

sognets velhavere til at betale for installationen af kirkehøreapparaterne – selvom William tilbød, at de kunne betale anlægene over to regnskabsår. Williams indsats for at sælge kirkehøreapparater bar dog frugt, for i 1923 havde Acousticon installeret apparater i 70 kirker. William Demant var markedsledende og solgte cirka 20 kirkeanlæg om året. I 1927 havde man solgt 200 anlæg, og i 1930 var det blevet til 300.

Engageret forhandler

I 1920 var William Demants lokaler beskedne 62 m² på adressen Vesterbrogade 22, men i 1923 flyttede man til Frederiksberggade. Samme år blev Acousticon registreret som varemærke hos Direktoratet for Patent og Varemærkevæsen i København. Det var sket et par måneder før i Sverige og i 1924 også i Norge.

William rejste selv rundt og besøgte kunder og traf aftaler med blandt andet hospitaler. Han havde stor interesse for sit arbejde, og han brugte enhver given lejlighed til at foreslå amerikanerne at ændre apparaternes konstruktion for at forbedre virkemåden og kvaliteten. De fleste henvendelser blev dog høfligt, men bestemt afvist. Når William skulle kommunikere med Acousticon i New York, foregik det pr. telegram – og prisen for et typisk telegram var cirka 50 øre, hvorimod en tre minutters telefonsamtale til New York kostede 188 kroner. Da Acousticon i 1929 valgte at udfase produktionen af de ældre og billigere apparater, klagede William sin nød. Han havde stort behov for at kunne tilbyde sine kunder apparater i den billige ende af prisskalaen.

“Den tids høreapparater var af kulkornstypen. Ret kraftige i forstærkningen, men uhyre tunge og klodsede. Lyden overførtes via den store øretelefon, som vejede 185 gram. En betydelig vægt når man sammen-

ligner med Oticons nyeste produkt, det lille G-ørestykke på kun 2,6 gram,” skriver William Demant i et tilbageblik i 1954.

Udviklingen af datidens høreapparater var altså baseret på kulkornstypen, men det gik langsomt med nye landvindinger. Først i 1928 lykkedes det at producere høreapparater med et forholdsvis lille ørestykke, som kunne sidde direkte i det ydre øre. I 1932 opfandt amerikaneren Hugo Lieber “the bone conductor”, en vibrator, der overførte lyden gennem kraniet direkte til høresansen i det indre øre. Denne vibrator kunne anvendes til alle typer høretab, men var mest effektiv over for problemer med mellemøret eller trommehinden. Opfindelsen var et gennembrud for høreapparatforskningen.

Krak og krise

Efter afslutningen af Første Verdenskrig lurede endnu en krise, og det var børskrakket i New York i 1929.

Eftervirkningerne af krakket betød store afsætningsmæssige problemer uden for USA, hvilket fik følger for William Demant. Amerikanerne satte priserne eks-

traordinært ned og tilbød, at udenlandske kunder kunne betale over flere rater. Kursen på dollaren steg fra omkring 350 til 700 i 1933.

Børskrakket i USA satte dybe spor i Europa, hvor flere landes økonomi var under pres. I november 1931 var Danmarks valutareserver helt nede på 20 millioner kroner, og den danske stat var nødt til at sætte ind for at stoppe udviklingen. Valget stod mellem at øge todsatserne eller indføre importregulering. Valget faldt på sidstnævnte, hvilket i januar 1932 førte til etableringen af Valutacentralen. En af Valutacentralens opgaver var at regulere importen af varer fra udlandet. Varer fra Tyskland og England blev ikke så hårdt ramt, mens de amerikanske varer blev pålagt strenge restriktioner. Det var meget vanskeligt at få lov til at importere færdigproducerede forbrugsvarer fra USA, for den begrænsede valuta var øremærket til indkøb af blandt andet råvarer.

Høreapparater som samlesæt

Ændringerne fik kolossal betydning for William Demants forretning. Allerede

før børskrakket begyndte Dictograph Products (tidligere Acousticon) efter Williams anmodning at levere apparater uden ledninger og batterier. Delene var billigere i Danmark, og de var relativt lette at eftermontere på apparaterne. William Demant havde i disse år en evig kamp med Valutacentralen for at få valuta nok til at kunne købe høreapparaterne i USA. Han fandt smuthuller i reglerne, og i løbet af 1930’erne var de importerede høreapparater ikke længere komplette, for det var lettere at få valuta til apparater, som krævede efterbearbejdning. William måtte jævnligt anmode Dictograph Products om lov til at producere de stumper til apparaterne, som kom til at mangle på grund af Valutacentralens restriktioner. Som oftest kom tilladelserne til den delvise licensproduktion fra USA, for der var ikke noget alternativ: Ville man fortsætte handlen med Danmark, måtte man acceptere forholdene.

Trods importrestriktioner og valutabesvær solgte William mange høreapparater, og han tog ofte på forretningsrejser i Skandinavien.

På billedet ses Acousticon Coronation fra 1937. Fra 1933 kunne man anskaffe sig et høreapparat med “bone conductor”, som blev opfundet af amerikaneren Hugo Lieber i 1932.



Kapitel 2



Charles Lehmann

William Demant gik i 1946 sammen med Charles Lehmann for at etablere “American Danish Oticon”, som senere blot blev til Oticon. Venskabet med Charles Lehmann betød meget, og Demant besøgte ham mange gange i USA. Billedet af Lehmann var en gave, som Demant havde hængende på sit kontor helt frem sin død.

Oticon bliver til

I 1930’erne skulle William Demants kunder til høreapparaterne findes blandt de 12 millioner indbyggere i Skandinavien. Demant havde kontorer i København, Oslo og Stockholm og dækkede dermed et meget stort område med distribution og salg. Virksomheden lå fortsat i Frederiksberg-gade, hvor der både var kontor, produktion, salg og service. William Demant havde fem sælgere, som i firmabiler kørte landet rundt, afholdt demonstrationer og solgte høreapparaterne på hoteller og i privat regi.

Kroppen i fokus

Det var en tid, hvor den teknologiske og videnskabelige udvikling gik stærkt. Der blev forsket i alt lige fra sprog og teknik til biologi og medicin, og den menneskelige krop blev lagt under lup. Der skete også store ændringer for tidens mennesker. Levestandarden blev forbedret, den gennemsnitlige levealder steg, og der blev sat fokus på kroppen med kost og motion. I 1930’erne slog sundhedsbølgen ind over store dele af vesten. Gymnastikforeninger skød op som paddehatte, spejderbevægelsen fik tusinder af medlemmer, og i Danmark stod Kaptajn Jespersen i spidsen for radioens morgengymnastik. Frisk luft, motion og rigtig kost var ord i tiden, og cykling og svømning i tidens strandbade blev anbefalet for at få “en sund sjæl i et sundt legeme”.

I marts 1939 havde William Demant en stand på sundhedsudstillingen i Forum i København. Udstillingen var lidt af et tilbedsstykke og blev besøgt af hele 200.000 gæster. Fra et hygiejnemuseum i Dresden havde man lånt en kæmpemodel af et øre, hvor tilskuerne kunne lære om hørelsen.

Denne viden kunne de så gøre nytte af, når de besøgte “Acousticon W. Demant”-standen. Her havde William blandt andet udstillet høreapparater, forstærkeranlæg og reklamer for biografer, teatre og hospitaler med hjælpemidler for tunghøre. Standen viste også “den tavse radio”, som med installationen “Mystic Ear”, eller “radio-øret”, som William oversatte det til, gav hørehæmmede mulighed for at høre radio.

Videnskabens indtog

William Demant var fremsynet og havde et stort ønske om at indføre mere videnskabelige metoder i sin forretning. Han indså hurtigt nødvendigheden af at kunne udføre systematiske høreprøver, hvilket absolut ikke var almindeligt for tiden. William importerede derfor høreprøveapparaterne Aurogauge og ansatte en ung audiometrist, der oplærte personalet i at udføre prøverne.



I mange år blev høreprøver blandt andet udført med en stemmegaffel og var derfor mere eller mindre tilfældige. William Demant indførte videnskabelige metoder i sin forretning og var en af de første i Danmark til at importere høreprøveapparater (i dag betegnet som audiometre).



Frem til cirka 1940 var de fleste høreapparater sorte, og grunden var ganske enkelt den, at folk gik i sorte klæder. Senere kom der farver på.



På sundhedsudstillingen i København i 1939 fremviste William Demant hele sit sortiment inden for hjælpemidler til hørehæmmede. Han reklamerede også for hospitaler, kirker, restauranter og teatre, hvor han havde været med til at installere udstyr til hjælp for de hørehæmmede.

Målet var bedre at kunne matche folks “diagrammer” eller hørekurver med høreapparaterne og imødekomme deres behov langt mere præcist. William Demants initiativer i slutningen af 1930’erne var de første spæde tegn på den audiologi, der langt senere skulle få stor betydning for Oticon.

De første moderne høreapparater

Udviklingen inden for høreapparater gik hurtigt, og opfindelsen af “the bone conductor” havde stor betydning. Det, man imidlertid ikke vidste dengang, var, at boneconductoren kun var velegnet til personer, hvis høretab var forårsaget af mellemørets eller trommehindens nedsatte eller manglende funktion. Boneconductoren var derimod ikke egnet til de sansebetingede høretab, som skyldtes en svækkelse af sanseorganet i det indre øre eller hørenerven. Alligevel var apparatet banebrydende, da det kunne bæres langt mere diskret end øretelefonerne. Brugerne måtte ofte slæbe rundt på et tungt udstyr fæstnet til kroppen med remme og seler, hvilket skyldtes, at batterierne var store og uhåndterlige.

I 1930’erne forbedrede Acousticon og de to tyske producenter af høreapparater, Siemens og Deutsche Akustik, det elektriske høreapparat yderligere, hvad angik både lyd kvalitet, holdbarhed og virkningsgrad. Udviklingen gik nu hurtigt. Apparaterne blev elektroniske, godt hjulpet på vej af den massive forskning, som især det amerikanske militær udførte. I denne periode kom der blandt andet forstærkere med radiorør i høreapparaterne og to batterier til at drive rørforstærkeren. Radiorørene hentede man fra militærindustriens små bærbare radioer.

Dansk produktion i Frederiksberggade

I 1930’erne producerede William Demant dele til høreapparaterne på licens. Det var

vigtigt for ham at skaffe det bedste udstyr hjem til sin afdeling for at kunne producere gode apparater, men importen fra USA var vanskelig, og leveringstiden var meget lang. Derfor begyndte Demant selv at bygge en del af udstyret i Danmark. I forsommeren 1939 importerede William ti Acousticon-rørapparater. Men da apparaterne blev fortoldet som radioapparater, var prisen meget høj, og efter fem måneder måtte han opgive at sælge apparaterne og sende dem retur til USA. Der gik næsten syv år, før William kunne sælge rørapparater. I 1940 kom William Demant med det første danskproducerede licenshøreapparat, Acusticus. Det var en kopi af en Acousticon-model, men navnet var en lille smart detalje af Demant, der viderebøjede det amerikanske navn Acousticon.

Demant havde godt gang i forretningen. Blandt andet gik produktionen af forstærkeranlæg godt, og det fik ham til at ansætte flere medarbejdere og etablere en afdeling, som han kaldte Acousticon Lydteknik. I 1939 var der 15 ansatte i de udvide- de forretnings- og produktionslokaler i Frederiksberggade i København.

Liv og glade dage

William Demant var en farverig person. Han nød at føre sig frem på de bonede gulve, hvad enten det var i det københavnske society-liv på D’Angleterre og Palace Hotel eller som verdensmand på forretningsrejser. I New York slog han storslået ud med armene og betalte både middage og underholdning for forretningsforbindelser og venner. Men hans personlighed



I 1939 havde American Acousticon Company, som William Demant kaldte sit firma, 15 medarbejdere. Som arbejdsgiver var Demant krævende, men han forstod den vanskelige kunst at skabe en virksomhedskultur. Når han mødte om morgenen, gik han sin morgenrunde og talte med medarbejderne.

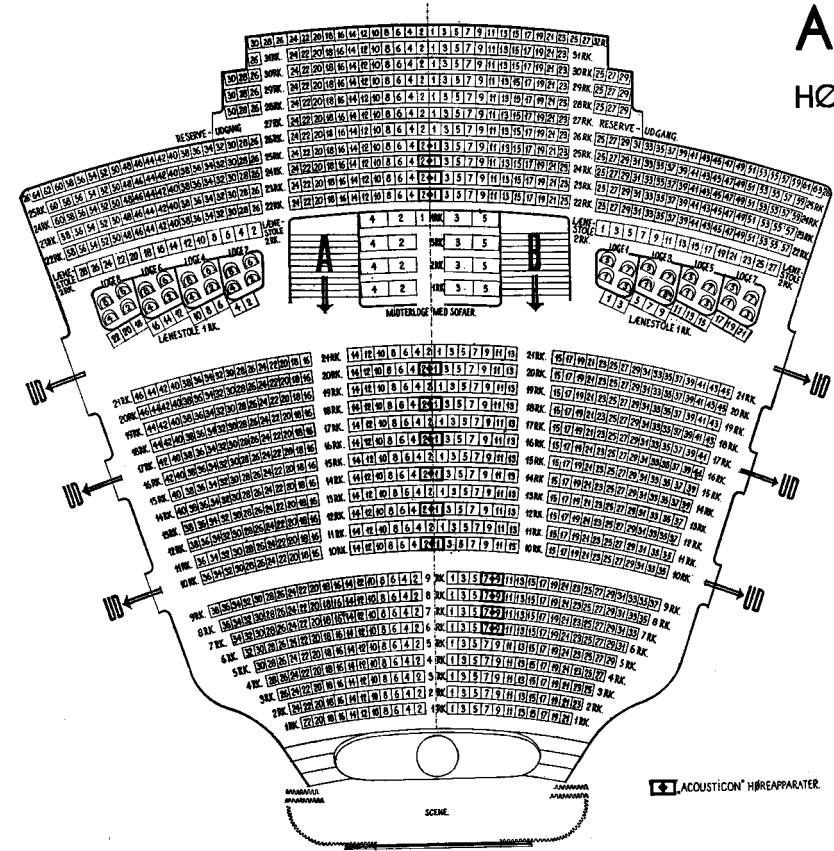
skabte også problemer for virksomheden. I løbet af 1920’erne var det lykkedes ham at opbygge en betydelig gæld til høreapparat-virksomheden Dictograph Products, og amerikanerne mistede efterhånden tålmodigheden med ham. Det tog Dictograph Products næsten et år at få William til at acceptere en afdragsordning, der gik ud på at nedbringe gælden med 250 dollars hver måned. For at gælden ikke skulle vokse yderligere, blev produkterne sendt til Landmandsbanken, som havde fået ordre til kun at udlevere dem mod kontant betaling. William Demant blev sur og skrev til Dictograph Products: “Behandler De alle Deres gamle forretningspartnere på denne

måde eller gælder det kun mig?” Og for at lægge ekstra vægt bag ordene tilføjede han: “Hvis De ønsker det, kan De kontakte min bank og undersøge min kreditværdighed. Adressen er A/S Kjøbenhavnske Handelsbank, Gammel Torv afdeling, Frederiksberggade, København K. De vil kunne informere Dem om, at jeg er god for de første 250.000 danske kroner.” Gælden var nedbragt i 1931, hvorefter William var en god betaler.

Når gælden kunne vokse, var en af hovedårsagerne Williams store privatforbrug. Pengene blev brugt på det søde liv i form af restaurationsbesøg, rejser, hvide

habitter, ejendomme og udgifter til hans hastigt voksende familieliv. Det store privatforbrug var også en af årsagerne til, at bankerne smækkede pengekassen i, når William ville låne penge. Resultatet blev, at William med jævne mellemrum måtte låne penge til lønninger hos venner og bekendte.

Demant går til filmen
Demants farverige personlighed kom også til udtryk i form af en imponerende idérigdom og kreativitet, når det gjaldt om at finde nye anvendelsesområder for høreapparaterne. Tidens nye landvindinger inden for lyd og radioteknik kunne bruges



ACOUSTICON HØREAPPARATINSTALLATIONEN

findes i de med ☐ afmærkede 14 Stole. Under Armlænet i hver af disse Stole er der indbygget en speciel Stikkontakt med dobbelt Tilslutning — 28 Pladser. — Til 10 af disse Pladser udleverer Teatret enten Bone Conductor eller Ørestykke med tilhørende Regulator. De resterende 18 Pladser er beregnet for Tunghøre med egne Apparat-Tilslutninger.

Mere end 1200 Biografer Vorden over har Acousticon Installation for Tunghøre.

FOR LANG TILBUD

I 1920’erne vandt tonefilmene frem og erstattede efterhånden stumfilmene. Publikum kunne nu høre Charlie Chaplins stemme i stedet for at følge handlingen på de indlagte hjælpetekster. Det gav imidlertid problemer for de hørehæmmede. I 1938 åbnede Palladium en ny stor biograf i København, som med “Acousticon Seatphone” leveret af William Demant gav de hørehæmmede mulighed for at høre filmen på særligt indrettede pladser.

mange steder. I 1930’erne opstod der med filmens stigende popularitet et nyt marked. Helt tilbage til stumfilmens storhedstid i 1920’erne havde man indlagt små hjælpetekster til forklaring af handlingen. Men omkring 1930 dukkede tonefilmen op i Danmark og fortrængte stille og roligt stumfilmene. Dette gjorde det nu vanskeligt for hørehæmmede at følge med, og der var behov for nye hjælpemidler.

William Demant så hurtigt det nye problem for de tunghøre i biograferne og greb idéen med høreapparater til biograferne. Allerede i september 1930 havde William Demant fra Dictograph Products modtaget et nyhedsbrev, der beskrev et nyt produkt, som virksomheden ville introducere. Produktets navn var Acousticon Seatphone, og det var et system udviklet til installation i biografer. Dictograph Products havde gennem nogen tid forhandlet med The Radio Corporation of America, som havde udviklet de forstærkeranlæg, man brugte i biograferne. Forhandlingerne var nødvendige, da det ikke fungerede blot at placere en mikrofon foran højttaleranlæggene i

biografen og herefter anvende de kendte kirkehøreapparater. Den opsamlede lyd foran højttaleranlæggene var kunstig, og resultatet var en meget dårlig lyd kvalitet i modsætning til lyden i kirkerne, hvor talen blev opsamlet direkte fra præsten. Efter lange forhandlinger med The Radio Corporation of America gav man endelig lov til at tappe signalet elektrisk lige inden højttalerne. Lyden kunne dermed leveres direkte i armlænet på stolesædet, og her kunne de hørehæmmede så koble en lyd giver til.

Den skræddersyede biograf
I København dukkede der i 1937 skitser til et nyt biografteater op. Biografteatret kom til at hedde Palladium og blev indviet den 18. januar 1938. Her blev publikum mødt af Danmarks mest moderne biograf. Bygningen var rent arkitektonisk nytænkning med en meget stor foyer med kiosksalg, en restaurant kaldet “Giraffen” og en legestue til pasning af børnene, mens far og mor var i biografen. Biografen havde også indrettet et dameværelse, hvor damerne kunne nete sig. Palladium fik sit høresystem til

åbningen i 1938, og det blev naturligvis leveret af American Acousticon Company, som William Demant kaldte sit firma. Palladium blev for alvor tidens mest moderne biograf med ventilation, gode sæder, afstemt akustik og et kinoorgel, som dukkede op foran lærredet ved hjælp af en elevator. Der fandtes særlige pladser med tilkaldeordning for læger, journalister og andre personer, som man kunne få fat på under forestillingen ved at tænde en lille rød lampe. Der fandtes også 28 pladser specielt til tunghøre. Ti af pladserne var beregnet til de hørehæmmede kunder, der ved henvendelse til personalet kunne få udleveret enten et ørestykke eller en bone-conductor. De resterende 18 pladser var reserveret til de kunder, der selv havde et ørestykke.

Successen med anlægget i Palladium resulterede i bestillinger på yderligere to anlæg til Nørreport Bio og Dagmar-teatret. Senere leverede William et tilsvarende anlæg til Det kongelige Teater, hvilket han var meget stolt af og fremhævede i mange af sine tryksager.

Hospitalsradio for hørehæmmede

Demants idérigdom gav sig også udslag i konstruktion af stationære forstærkeranlæg. I begyndelsen af 1938 forhandlede han med de offentlige myndigheder i København om installation af et komplet patientradiosystem i De Gamles By. Idéen var at placere radioøret på hovedpuden bag øret. Lyden ville derved kun kunne høres af den person, der lagde hovedet på puden, og det var en ideel løsning til en hospitalsstue, hvor der skulle være ro.

Der skulle imidlertid gå næsten halvdet år, før installationen var klar, da der var mange problemer. Eksempelvis var boneconductorerne dyre at importere, og William importerede derfor kun kernen i systemerne og producerede selv resten i Danmark. Efterfølgende blev anlæggene solgt til en lang række hospitaler i Danmark og Sverige.

William havde yderligere idéer til, hvor høreapparaterne kunne anvendes. I midten af 1930'erne spurgte han Dictograph Products, om radioøret kunne monteres i en barberstol, da en frisør gerne ville tilbyde sine kunder at høre radio, mens de blev klippet eller barberet. William Demant foreslog også generaldirektøren for Statsbanerne at installere radioøret i eksprestog. Dermed kunne passagererne høre radio under rejsen uden at forstyrre de øvrige rejsende. Men langt fra alle William Demants påfund blev ført ud i livet. De giver imidlertid et indtryk af den kreativitet, som kendetegnede ham.

Verdenskrig og besættelse

Op igennem 1930'erne blev det klart for de europæiske regeringer, at udviklingen i Tyskland var på vej i en forkert retning. Det nazistiske magtapparat havde overtaget styret, og det var kun et spørgsmål om tid, før en krig ville rase. Den 1. september 1939 overfaldt tyske tropper Polen, hvilket straks fik England og Frankrig til at erklære Tyskland krig. Anden Verdenskrig var en realitet, og de store tyske bombemaskiner drønedes hen over København den 9. april 1940. Danmark var besat, og danskerne fik straks krisen at føle, da den danske regering indførte rationering, og priserne steg stærkt. Tyskland havde med ét al kontrol i Danmark, hvilket også betød kontrol over erhvervslivet. Arbejdsgivere og arbejdere måtte indstille sig på hårde tider.



I 1936 vandt arkitekt Vilhelm Lauritzen en konkurrence om at tegne en ny luftfartsstation i Kastrup. I marts 1939 modtog William Demant en ordre på en 88 watts forstærker med tilhørende højttaleranlæg til lufthavnen. Anlægget skulle kunne betjenes fra tre forskellige steder i bygningen, og det lykkedes at få anlægget leveret, så det kunne tages i brug, samtidig med at bygningen stod færdig den 11. april.

Lauritzens terminal kan stadig beundres på en ny placering på lufthavnsområdet. Bygningen er så vidt muligt ført tilbage til sit oprindelige udseende fra 1939. Den gamle “rundspreader”, der leverede informationerne til passagererne i afgangshallen, var en del af leverancen fra Demant.

“Svar venligst via Sibirien...”

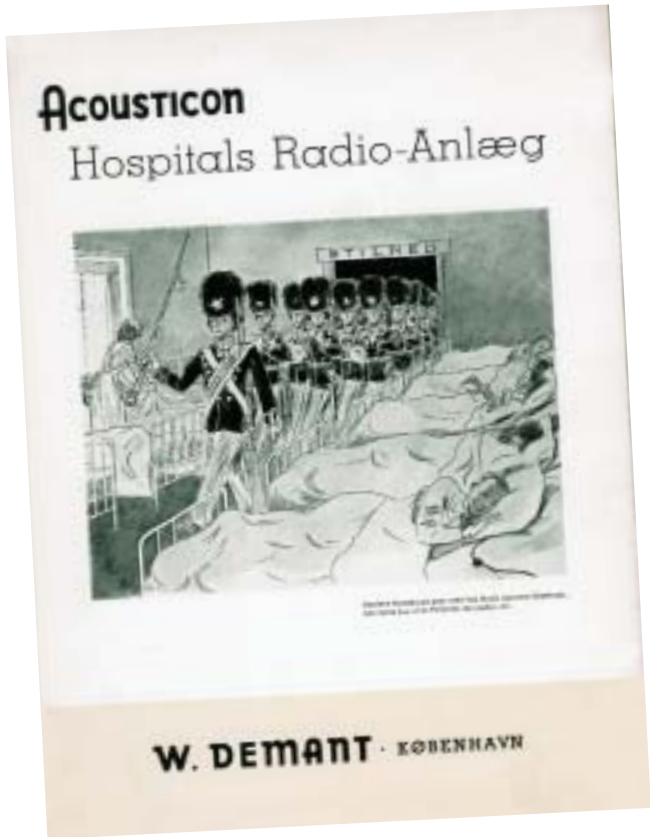
Da krigen ramte Danmark, måtte William finde kreative måder at producere og distribuere høreapparater på. Situationen i Skandinavien var mildest talt kaotisk. Al korrespondance mellem USA og William Demant gik via Svensk Buljontärningsfabrik, Helsingborg. Den 22. maj 1940 sendte William et brev til Dictograph Products i USA, hvor han beskrev forholdene: “Situationen er ikke særligt opmuntrende. Det meste handel er lammet med undtagelse af fødevarer. Fra mit nye kontor i Oslo var der ellers lyse forventninger, men jeg har ikke hørt fra dem i en måned.

Vi i Skandinavien mener, at krigen vil vare omkring fire år. Vi har desværre kun Acousticon-apparater til de kommende 9-12 måneder. Jeg overvejer at overtage agenturet for Siemens, selvom disse produkter er Acousticon underlegen. Jeg vil kun gøre dette for at holde høreapparatsalget og mine folk i gang, indtil jeg kan få Acousticon-apparater igen. Vi kan kun importere apparater fra Tyskland, da al import fra England, Frankrig og USA er spærret. I løbet af det seneste år er salget af Western Electric-apparater steget enormt, idet man mener, at disse har bedre tekniske specifikationer end Acousticons. Vil

De venligst undersøge dette. Svar venligst på dette brev via Sibirien og samtidig via Italien. Der kan være mulighed for at modtage varer enten via Rusland eller Italien.”

Egenproduktion i krigens skygge

Den 18. september skrev William Demant igen til Dictograph Products, da det nu var helt umuligt at modtage varer fra USA. For at undgå at lukke kontorerne i København, Stockholm, Oslo og Helsinki var han nu selv begyndt at producere dele til det seneste Acousticon-apparat i Danmark. “For at overleve er jeg nødt til at overveje at overtage et agentur på et produkt, der er



American Acousticon Company og William Demant stod i spidsen for mange kreative idéer og ikke mindst kreativ markedsføring. Hvad kunne være mere sigende end fortsat i fred og ro at kunne lytte til radio, mens den danske livgarde med hornmusik marcherede gennem hospitalsstuen?



Anden Verdenskrig og Danmarks besættelse fik konsekvenser for William Demant.



Varemanglen under Anden Verdenskrig var medvirkende til, at William Demant besluttede sig for at starte sin egen produktion af høreapparater. De danskproducerede høreapparater blev efter krigen en succes, og en egentlig eksport blev etableret. I 1950 flyttede William Demant til nye lokaler i Sturlasgade på Amager, samtidig med at arealerne i Frederiksberggade blev mere end fordoblet.

tilbudt mig. Vi forventer at producere mindst 1.000 stk. høreapparater om året. Salget i Danmark, Norge, Sverige og Finland ligger over 500. Dertil kommer det, vi må sælge i Holland, Belgien, Italien og måske Frankrig sammen med de nye agenter i Schweiz, Rumænien og Bulgarien. Vi undersøger også muligheden for at sælge i Tyskland.” Først i december kom der brev retur fra USA: “Vi forstår, at blokaden nu er så effektiv, at De ikke engang kan få smådele fra USA. Vi har overvejet, om De kunne købe delene fra Siemens-Halske i Tyskland. Vi mener også, det er upraktisk for Dem at starte egenproduktion, da en maskinpark er dyr at anskaffe. Det er mere klogt at anskaffe dele i Europa. De må bruge Acousticon i Deres firmanavn, men ikke til apparater, da De jo er nødsaget til at sælge apparater, som vi ikke kan stå inde for.”

Den fortsatte kontakt med Dictograph Products var vanskelig, og for at få en klar aftale i stand lod William sin bror Hans, der boede i New York, forelægge problemerne. Der var mange brevvekslinger mellem de to, for Dictograph Products var mildest talt ikke begejstrede for Williams forsøg på at indregistrere Acousticon som sit eget varemærke. Men de danske lagre var opbrugt, og varemanglen udbredt, og William besluttede sig for at starte sin egen produktion af høreapparater. Indtil da havde forretningen været baseret på import fra udlandet tilsat dansk finish i form af emballagedesign og instruktioner.

Det blev således Anden Verdenskrig, som banede vejen for William Demants såkaldte Model K: “Det var en virkelig stor dag, da det første danske licenshøreapparat var en realitet. Apparatets succes var hurtigt fastslået, og foruden strålende salg på hjemmemarkedet iværksættes nu salg til

Holland, Frankrig og Italien,” skrev William Demant.

Jødetransporter og smuglervarer

Demant fik krigen ind på livet på mange måder. I 1943 opsøgte en ung jøde ved navn Heinz Hess Demant på hans kontor i Frederiksberggade. Kontakten skete gennem Demants sagfører Alfred Levinson. Hess havde fået det tip, at Demant med sine mange forretningsforbindelser kendte til en søbetjent i Amsterdamgade på Amager, der kunne skaffe flygtninge over Øresund til Sverige. Heinz Hess boede med tre andre unge jøder i Danmark og ville gerne til Sverige for herfra at komme videre til England og melde sig til den internationale brigade. William Demant var behjælpelig med kontakten, men flugten gik galt. “Inden jeg nåede frem til udskibningsstedet, var Gestapo i gang med en razzia, men det lykkedes mig at undslippe i kort tid. Jeg blev imidlertid fanget og ført til Theresienstadt,” husker Heinz Hess, som overlevede opholdet i koncentrationslejren. De tre andre jøder omkom. Nogen havde stukket dem, men senere viste det sig, at Demants kontakt var solid nok.

William Demant var kommet i besættelsesmagtens søgelys, og få dage efter ransagede tyskerne Demants bopæl i Trondhjems-gade 11. William var ikke selv hjemme, og da de ikke kunne finde noget, brændte de i stedet hans sko nede på gaden. William afskyede nazisterne. Og da hans søster giftede sig med en mand, der havde nazistiske tendenser, slog William hånden af dem. Han så først sin søster igen, da svogeren var død, og hun selv var vendt tilbage til Danmark.

Rent administrationsmæssigt voldte krigen William Demant store problemer. I december 1944 skrev Demant til USA og bad sel-

skabet om at stoppe al forretning med Acousticon i Stockholm. Årsagen var, at den svenske direktør Jörgensen gennem flere år havde saboteret selskabet. Under navnet Aktiebolaget Hörteknik grundlagde Demant derfor et nyt selskab i Sverige på Kungsgatan 24 i Stockholm. Demant overførte eneagenturet for Acousticon i Sverige til det nye selskab, og med sig tog han også samtlige ansatte fra Acousticon AB. William besøgte ofte selskabet i Sverige, og når han var på visit, tømte han kassen for penge for at indkøbe udstyr, som han derefter smuglede med til Danmark. Og det var ikke småting, han smuglede: Spiritus, regnemaskiner og skrivemaskiner, der ikke kunne fås i Danmark. Smuglervarerne lå i bagagenettet i sovevognen i toget, ofte kun dækket af en jakke. Via fortjenesten fra kontoret i Sverige kunne han sikre sig det nyeste værktøj til produktionen i Danmark og kontormaskiner af nyeste modeller.

Mod alle odds og takket være egenproduktionen i Danmark lykkedes det William Demant at føre virksomheden sikkert gennem Anden Verdenskrig – og rent faktisk at tjene penge. Virksomheden solgte mere end 100 kirkehøreapparater på et år, og ingen medarbejdere blev afskediget. Der var liv i de lejede lokaler i Frederiksberggade. I stueetagen var der indrettet udstillingsmontrer med høreapparater, og på 4. sal var der både administration og produktionslokaler, hvor en ingeniør havde opsyn med en håndfuld damer, der loddede og skruede høreapparater sammen. Også salget af kirkeanlæg gik godt, og patientradioer med radioøret blev solgt til 17 hospitaler i Danmark, fire i Finland og fire i Sverige. Efter Danmarks befrielse modtog Demant den 9. maj 1945 kl. 16.55 et telegram fra Dictograph Products i USA: “My best congratulations to the peace in Europe.”



Charles Lehmann og William Demant gik i 1946 sammen om at etablere “American Danish Oticon”, som senere blot blev til Oticon. Venskabet med Charles Lehmann betød meget, og Demant besøgte ham mange gange i USA. Billedet af Lehmann var en gave, som Demant havde hængende på sit kontor helt frem til sin død.

København – New York tur/retur

Da Anden Verdenskrig sluttede, var verden en anden. Hele den vestlige verden kom til at gennemgå en udvikling, som ingen tidligere havde været vidne til. De første efterkrigsår var fortsat hårde, og der var udbredt rationering og varemangel. William Demant søgte om at få Marshall-hjælp for at kickstarte produktionen. Tidligere revisor og bestyrelsesformand Palle Rasmussen var selv med til at udforme ansøgningen: “Alle kunne dengang næsten få Marshall-hjælp, men ikke William Demant. Han brugte jo alle

pengene, han tjente, og sparede ikke op. Derfor sagde man nej. Hans privatforbrug var for stort, selvom han tjente godt,” husker Palle Rasmussen.

I 1946 indgik Demant et partnerskab med den amerikanske høreapparatproducent, Charles Lehmann, der ligesom Demant var meget optaget af den teknologiske udvikling inden for audiologi. Lehmann var ven af Demant og havde tidligere været direktør for Dictograph Products. Sammen etablerede de “American Danish Oticon” med hovedsæde i København. Aftalen indebar,

at Lehmann skulle købe komponenter til høreapparatproduktionen i USA og sende disse til Danmark. Tidspunktet var bestemt ikke tilfældigt, da Dictograph Products og William Demant var raget uklar med hinanden. Dictograph Products ønskede ikke længere, at William skulle licensproducere, da det nu igen var muligt at importere amerikanske høreapparater. Efter et besøg i New York i 1946 vendte William Demant tilbage med komponenterne til 500 apparater i sin bagage. Komponenterne blev til det første egentlige Oticon-apparat kaldet Oticon TA.

På salgsturné gennem Rusland Mens Demant i årene 1904-1939 var importør af høreapparater, men med en lille reeksport til Skandinavien, begyndte virksomheden i 1947 en egentlig eksport ud af Danmark. Det var i første omgang til Skandinavien, men William Demant så sig om efter nye salgsmuligheder. I 1947-1948 tog han derfor afsted på salgsturné gennem Rusland. Turen gik først over Finland, hvor han hyrede en tolk, der kunne ledsage ham på rejsen. Sammen drog de to mænd fra Skt. Petersborg over Moskva til Sortehavet, hvor de solgte høreapparater. Undervejs blev der levet det søde liv, da der for Demant ingen smalle steder var, når det kom til fest og underholdning. Da turen sluttede i Helsinki, regnede



Den første høreapparatmodel fra Oticon. Navnet Oticon havde man taget fra det græske Oti, der betyder “øre”, mens Con er latin og betyder “med”. Så Oticon betyder “med øre”. Tilføjelsen TA stod for Tunghøre Apparat.

TUNGHØRE

Brug ACOUSTICON og lev Livet som normalthørende Mennesker. Vore kendte JUBILÆUMS ACOUSTICON er små, fikse Apparater med en eminent fin Lydgengivelse, lette at bære, næppe synlige og med Livsgaranti. Tilpasses saavel i Tone som i Styrke efter hver enkelt Tunghørs Behov. ACOUSTICON ordineres og anbefales af talrige Læger. Brugte Apparater af ethvert Fabrikat tages i Bytte. Besøg vor Ekspert paa et af nedenstaaende Hoteller — det er gratis — og overbevis Dem om, hvad normal Hørelse vil betyde for Dem.

ACOUSTICON forhandles kun af:
W. Demant — Frederiksborggade 2 — Københv.
Vi træffes: Glimsbjerg Hotel Onsdag den 13. Marts Kl. 9—11.30.
Hotel Phoenix, Assens, Onsdag den 13. Marts Kl. 3—6.

Demant med, at tolken ville forlange en skyhøj sum for sin hjælp. I stedet sagde denne tak for turen, som “havde været hans livs største oplevelse”. Rejsen og underholdningen havde skam været betaling nok i sig selv.

William Demant tjente, trods forbruget, godt på turen gennem Rusland, og han var fast besluttet på at udbygge det internationale salgsnetværk yderligere. Allerede i 1949 ansatte Demant to ledere, uden at han af den grund blev mindre aktiv selv. Det var den unge Erik Westermann som eksportchef, og næsten samtidig blev Christian Tøpholm ansat som fabrikschef.

“Min bror Per Westermann arbejdede allerede som reklametegner for Demant, så han sendte mig inden mit møde med Demant nogle Oticon-brochurer, så jeg var godt forberedt. Det imponerede William Demant,” husker Erik Westermann. “Han lod mig også skrive firmaets salgsbreve, og jeg kan især huske ét. Det var med en gengivelse af en masse høreapparater, der blev stablet op i en pyramide med teksten: “Det er, hvad vi har taget retur af Siemens-apparater.” Teksten var nok lige på kanten, men dengang gjaldt alle kneb i markedsføringen. Demants sekretær frøken Westergaard kunne ikke lide min skrivestil, og hun klagede til Demant over sprogbugen.

I 1950 turnerede Oticons høreeksperter fortsat rundt i hele Danmark og afholdt konsultationer på hoteller og gæstgiverier.

Demant kunne derimod godt lide den, så den blev brugt,” husker Erik Westermann. Da Erik Westermann blev ansat som eksportchef havde Oticon kun ét egentligt datterselskab i Sverige og salgskontorer i Finland og Norge baseret på en ikke struktureret agenthandel. William Demant havde planer om et selskab i Frankrig, og da Westermann talte flydende fransk, blev han sat i spidsen for projektet. Resultatet blev, at Frankrig blev Oticons første egentlige europæiske salgsmarked.

Ekspansion i rette tid

Oticons omstilling fra agenturvirksomhed til fabriktionsvirksomhed var vellykket, og succesen med den begyndende eksport og model TA betød, at omsætningen tredobledes. I 1950 flyttede William Demant derfor produktionen til nye lokaler i Sturlasgade på Amager, samtidig med at arealet i Frederiksborggade blev mere end fordoblet.

Tidspunktet var velvalgt, for den 1. april 1951 vedtog regeringen, at alle hørehæmmede i Danmark skulle tilbydes et høreapparat gennem sygesikringen, som dengang hed sygekassen. Regeringen havde i begyndelsen af 1951 nedsat en organisation, hvor både brugere, producenter, handicapforsikringsindustrien og en chef fra aflæseskolerne, hvor man kunne lære at mundaf-



I 1951 var Oticons produktion for alvor kommet op at køre, og virksomheden kunne udsende et eksportkatalog på engelsk. Året efter forsøgte man at indtage det amerikanske marked. På International Hearing Aid Associations Convention i Chicago i 1952 blev Oticon-produkterne udstillet hjulpet godt på vej af Charles Lehmann.

læse, var repræsenteret. Den såkaldte Tunghørelov sikrede, at enhver dansk statsborger mellem 16 og 67 år kunne få gratis hørehjælp. Idéen lånte man fra England, der siden 1948 havde foretaget gratis hørekonsultationer og udleveret gratis statsproducerede høreapparater.

De hørehæmmede danskere tog fremskridtet til sig, og forespørgslerne om høreapparater strømmede ind. I maj 1951 åbnede det første beskedne hørecenter i København, og det blev efterfulgt af hørecentralen i Odense og i februar 1952 af en hørecentral i Århus. I løbet af meget kort tid var der kommet henvendelser fra 7.000 danskere, der ønskede den gratis konsultation. De tre danske hørecentraler kunne langtfra opfylde behovet, og ventetiden sneg sig hurtigt op over et år.

Oticon i førertrøjen
Etableringen af den danske høreforsorg betød, at der pludselig blev stillet krav til høreapparatproducenterne. Et af de første initiativer, som den nye høreforsorg tog, var indkøbet af et “kunstigt øre”, som i løbet af få minutter kunne teste hvert af de cirka 25 forskellige høreapparatfabrikater, der fandtes på det danske marked. I Danmark eksisterede der på det tidspunkt to høreapparatproducenter. Det var Danavox, som specialiserede sig i elektroakustiske produkter, heriblandt høreapparater, samt Oticon. Men også Siemens’ tyske høreapparatprodukter kunne fås på det danske marked. I modsætning til i England, hvor høreapparaterne var statsproducerede, fandt man i Danmark konkurrencen mellem virksomhederne sund. Danmark havde lagt sig i en international

førerposition, både hvad angik den teknologiske udvikling og de offentlige tiltag. Fremtiden tegnede lys for Oticon, som med et årelangt branchekendskab, en ekspanderende produktion og et åbent hjemmemarked lå i spidsen i Danmark. Også eksporten gik godt. Oticon satsede primært på Europa og sekundært på USA og Sydamerika. Eksporttallene voksede fra 582.752 kroner i 1949 til over 1 million kroner i 1952 – og det trods de meget høje toldsatser, der gjorde det vanskeligt at sælge fuldt konkurrencedygtige produkter på det amerikanske marked.

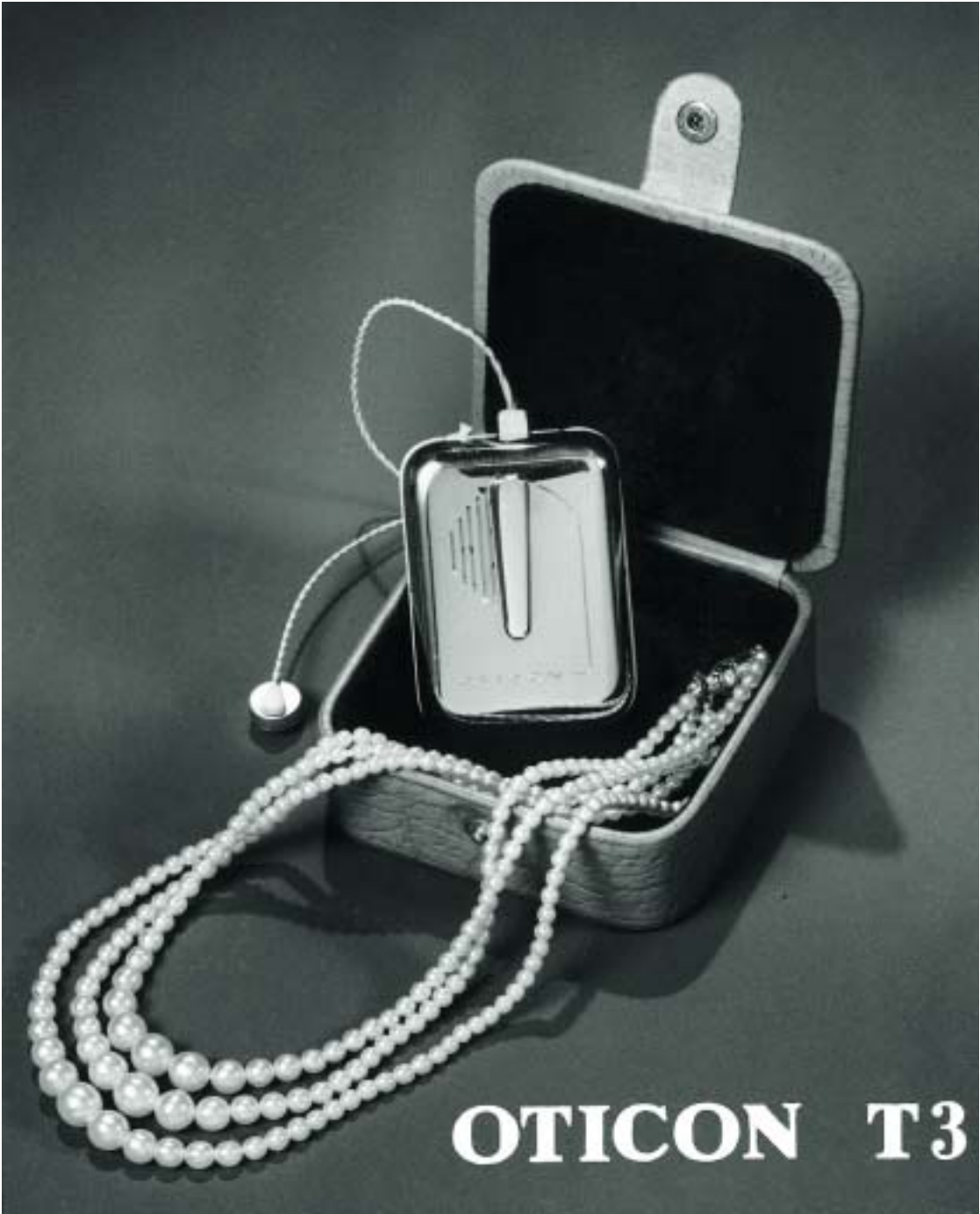
Oticon blev imidlertid også ramt af problemer. I begyndelsen af 1950’erne havde Den Danske Tunghøreforening lovet regeringen, at de med en investering på 300-400.000 kroner kunne holde Danmark dækket med

statsudleverede høreapparater. Staten overtog distributionen af høreapparater, men dermed forsvandt dækningsbidraget fra for eksempel et almindeligt Oticon-salg på 800 kroner. I stedet blev udsalgsprisen 200 kroner. William Demant var rædselsslagen ved udsigten til det økonomiske tab – og ikke uden grund. Ved en statslicitation løb konkurrenten Danavox med ordren på 1.500 høreapparater, som svarede til et helt års Oticon-salg. For at overleve situationen måtte Oticon udvide sit eksportmarked, og man klarede sig igennem vanskelighederne på denne måde.

Ørebananens indtog

For de mange hørehæmmede brugere skete der også teknologiske forbedringer. Da transistoren i 1953 for første gang blev brugt i et høreapparat, slap brugerne for det tunge slæb. Høreapparaterne blev nu billigere, mere effektive, mindre, og de havde et langt mindre batteriforbrug end de store klodsede udgaver. Med det transistoriserede høreapparat steg kreativiteten. Fra at være kropsbårne hjælpemidler bevægede apparaterne sig efterhånden op i brystlommen og senere videre op på hovedet med forskellige placeringer. Man indbyggede for eksempel en mikrofon i den midterste perle i en perlekæde. Ledningen blev så ført langs med snoren i perlekæden og endte oppe omkring øret, hvor resten af apparatet var placeret. Kreativiteten var stor, og høreapparaterne blev også produceret som slipsenåle, hårklips og hårbøjler helt frem til 1960’erne.

Hurtigt derefter kom “ørebananen” eller “ørehængeren”, som man i dag kalder bag øret-apparatet. De første ørehængere var ikke kønne og på størrelse med en lighter. Men både størrelsen, holdbarheden og det faktum, at de var nemme at håndtere bag øret, betød, at apparattypen har overlevet helt frem til i dag.



Oticons model T3 kom på markedet i 1953 og var et af Europas første høreapparater med transistorer. Tidligere Oticon-medarbejder Anders Quitzau husker 72 år gammel tilbage, mens han ser på en lille læderbetrasket æske med fløjsindtræk: “Model T3 var konstrueret af ingeniør Jensen og blev derfor kaldt model Jensen internt i Oticon. I 1953 fik vi ved julefrokosten overrakt vores julegratiale i en model Jensen-æske af direktør Demant. Vi fik alle samme gratiale, der svarede til en hel månedsløn.”

Kapitel 3



De fire

Økonomichef Bengt Danielsen, eksportchef Henning Mønsted Sørensen, salgschef Bent Simonsen og cheffingenør Torben E. Nielsen. De styrede Oticon gennem tre årtier med vækst og international ekspansion.

De fire

I 1954 kunne Oticon fejre sine første 50 år, og det blev gjort med manér. Den 8. juni inviterede Oticon alle 150 medarbejdere til selskab på den dengang så fashionable restaurant Nimb i København. Menuen stod på aspargessuppe, søtungefilet, lam og vin ad libitum. I Oticon kunne man gøre status over de 50 forgangne år. Virksomheden var nu hovedleverandør af apparater til statens hørecentraler i Danmark og havde med videnskabelig og teknologisk udvikling gjort tilværelsen nemmere for tusinder af hørehæmmede.



I anledning af jubilæet udgav Oticon et lille jubilæumsskrift. William Demant havde selv forfattet forordet, hvori han beskrev årsagen til virksomhedens fødsel: Hans mors tunghørhed og faderens ønske om at hjælpe hende.



Oticons medarbejdere ved festen på restaurant Nimb i København i 1954

Strukturændringer på vej

Det var afgørende år for Oticon, og virksomheden stod over for et hastigt voksende marked, nye medarbejdere, nye organisationsstrukturer og et ledelsesskifte. I 1956 var Oticons omsætning vokset til næsten 4 millioner kroner. Virksomheden havde altid været familieejet, men i 1957 skete der en omstrukturering til Aktieselskabet William Demant (det nuværende Oticon A/S). Demant overgav familieaktierne til den nystiftede William Demants og Hustru Ida Emilies Fond (Oticon Fonden), som nu blev ejer af virksomheden. Fondens formål var “at sikre, at al fremtidigt overskud blev investeret dels i forskning og udvikling inden for områder, som kompenserer for høretab, og dels i nutidige og tidligere medarbejdere og deres familier”. Aktiekapitalen beløb sig til 1 million kroner, men denne sum penge

var dog ikke så nem pludselig at støve op – så her måtte Demants gode ven grosserer P.M. Daell, ejer af det kendte danske Daells Varehus, træde til med et lån.

Demant får en lussing

William Demant var på vej mod de 70 år, og hans markante personlighed skabte med jævne mellemrum konflikter for Oticon. I 1956 opstod der uoverensstemmelser mellem William Demant, fabrikschef Christian Tøpholm og eksportchef Erik Westermann. Tøpholm og Westermann forlod begge Oticon for at etablere den tredje danske høreapparatproducent, Widex. Det var ikke nogen lykkelig skilsmisse. Christian Tøpholm var teknikeren, der havde fået sat skik på produktionsapparatet, som havde lidt under mange nedbrud, og Erik Westermann var sælgeren, der havde kontakten til markedet.



I 1958 fyldte William Demant 70 år, og han begyndte en langsom tilbagetrækning fra firmaets daglige liv. Men det var først i 1968, at han officielt overlod posten som administrerende direktør til Bent Simonsen.

Drengene i toppen

William Demant begyndte at se sig om efter afløsere til at føre virksomheden videre. “Det er meningen, at I “mine drenge” skal overtage Oticon og ikke min familie,” sagde William Demant ofte. Med “mine drenge” mente Demant økonomichef Bengt Danielsen, eksportchef Henning Mønsted Sørensen, cheffingeniør Torben E. Nielsen og salgschef Bent Simonsen. Det var en meget ung ledelse – alle i alderen 29-33 år – og de blev hurtigt kendt som “De fire”.

Oticon var i vækst, og den internationale ekspansion, de nye teknologier og udvidelserne i produktionen og distributionen blev for meget for Demant at håndtere alene. Demant var blevet ældre, og hans forretningsfilosofi og kundekontakter var ikke længere tilstrækkelige til at styre en ekspanderende international virksomhed. William Demant overlod løbende mere ansvar til de fire direktører, for der var behov for at opbygge en professional organisation og et professionelt distributionsnetværk med agenter og datterselskaber.

Henning Mønsted Sørensen blev ansat allerede i 1954 i salgsafdelingen i Frederiksberggade. “Jeg kan huske, at jeg ofte måtte hjælpe til i butikken i Frederiksberggade med at sælge batterier til kunderne,” fortæller Mønsted. Mønsted blev også sendt over i Handelsbanken på Nytorv for at betale leverandørerne med checks, men fik ofte den besked af bankdirektør Børge Olsen, at han måtte vente lidt med disse checks. Der var nemlig ikke altid dækning for beløbet hos Oticon. To år efter blev Torben E. Nielsen ansat som laboratorieingeniør i udviklingsafdelingen, samme år som Bent Simonsen blev ansat som salgschef 30 år gammel. Bengt Danielsen blev ansat i 1960.

Bent Simonsen var den efterfølger, Demant ønskede sig, og i 1959 blev han derfor udnævnt til underdirektør. Simonsen havde en fortid i udenrigstjenesten, og hans elegante optræden og gode sprogkundskaber havde i den grad tiltalt Demant, at han straks ansatte ham. Bent Simonsen blev hurtigt en nøgleperson i Oticon. Han udarbejdede retningslinjer og budgetter for

salg og produktion og etablerede regelmæssige møder mellem de mange afdelinger i Oticon. Han var god til at varetage kontakter internationalt og nationalt – og især til at håndtere forbindelser til det danske sundhedssystem. Det var afgørende egenskaber for Oticon i 1960’erne.

“De fire” kom til at styre Oticon gennem tre årtier – fra de glade 60’ere til udgangen af 1980’erne.

Muligheder på Klædemålet

De glade 60’ere begyndte egentlig allerede i 1958, hvor et økonomisk opsving af dimensioner satte ind over hele den vestlige verden. En industrialiseringsbølge flyttede dynamikken fra landbrug til industri, og der kom for alvor gang i den internationale handel. 60’erne vendte op og ned på Danmark og de vestlige samfund. For det enkelte individ betød det velstandsstigning, økonomisk frihed og materielle muligheder, som ingen hidtil havde kendt magen til. Og danskerne anskaffede sig med iver parcelhus, bil, fjernsyn, køleskab og fryser.

1960’ernes økonomiske boom og den positive udvikling på det danske marked med statsindkøb af høreapparater kunne mærkes hos Oticon. Allerede i slutningen af 1950’erne havde man konstateret, at de gamle lokaler på fabrikken i Sturlasgade på Amager var nedslidte, og virksomheden havde behov for mere albuerum. Man begyndte at kigge sig om efter udvidelsesmuligheder, og øjnene faldt på Klædemålet på Østerbro i København. Her rykkede Oticon ind i juli 1961.

“Vi sidder i direktør William Demants private kontor på Oticons fabrik i Lersøparkens grønne industri kvarter. Bortset fra en sagte summen af maskiner et eller andet sted i huset er her stille. Nu og da

trænger en lyd ind udefra – en bil, der ruller forbi, eller en stemme fra byggepladsen, som er husets nabo.” Året var 1962, og en journalist fra Codan-bladet var mødt op for at interviewe William Demant om Oticon og de nye omgivelser. Oticon-huset var blandt tidens mest moderne bygninger og tegnet af arkitekt J. Winfeld Lund, der havde tegnet adskillige virksomheder. Bygningen var på 3.000 m² i tre etager med kælder, og der var plads til 300 personer. I stueetagen var der indrettet reception, bogholderi, kantine og en lille etværelseslejlighed til portneren, der hed Møller. På første etage lå produktionen, indkøbsafdelingen og en tegnestue, og på anden etage lå direktionsgangen og eksportafdelingen. Endelig havde man i kælderen indrettet lager, hvor der også blev produceret plastdele til produktionen på første sal. Derudover havde Oticon salgsafdelinger i Århus og Odense.

Velfærdsstaten Danmark

Danmark blev i løbet af 1960’erne ikke bare et velstandssamfund, men også en velfærdsstat. Det offentlige ansvarsområde blev udvidet, budgetterne steg, og nytænkningen inden for socialpolitiske normer, principper og ideologier kom til at sætte sit tydelige præg på eftertiden. Målet var at skabe social tryghed, og der blev gennemført en lang række ændringer af lovgivningen. Det sociale sikkerhedsnet blev styrket, der kom en lov om offentlig omsorg, sygesikringen blev revideret, og den offentlige understøttelse blev sat i vejret.

Danmark var et foregangsland inden for den offentlige høreforsorg, men der var brugermæssigt og økonomisk pres på systemet. Allerede i begyndelsen af 1950’erne havde Socialministeriet oprettet tre hørecentraler: Statens Hørecentraler i København, Århus og Odense. Hørecentralerne skulle lave undersøgelser med henblik på at tildele dårligt hørende et



I en tid med økonomisk opsving og et hurtigt voksende marked for høreapparater var beslutningen om den nye fabrik på Klædemålet den helt rigtige. William Demant var stolt. Lang tid før byggeriet gik i gang, havde han en model stående af “den nye fabrik” på sit kontor i Frederiksberggade. I 1961 kunne han glad vise underdirektør Bent Simonsen bygningen. Ingen kunne vide, at der tre år efter endnu engang var behov for at udvide. I 1964 og 1967 flyttede dele af produktionen til Hejrevej i København.

Butiksvinduer med høreapparatudstillinger var en helt almindelig del af gadebilledet. Oticon fremviste i 1960 sine produkter på denne måde.





I 1962 kunne medlemsorganisationen for tunghøre fejre 50-års jubilæum og skiftede i denne forbindelse navn til det mere tidssvarende LBH, Landsforeningen for Bedre Hørelse.



Hørepædagogernes historie i Danmark går tilbage til 1959, hvor høreforsorgen i samarbejde med Danmarks Lærerhøjskole etablerede et kursus for lærere, som kunne give børn og voksne høre- og taleundervisning, de såkaldte aflæselærere. Aflæselærerne skulle hjælpe børn med høreproblemer til en normal skoledag.

høreapparat. “Da jeg begyndte på Statens Hørecentral i midten af 1960’erne, havde vi meget lange ventelister, så folk måtte tage til Fyn for at komme til høreprøve. Efter høreundersøgelsen fik forbrugeren det apparat, som Hørecentralen anbefalede, og ikke nødvendigvis det apparat, de selv ønskede,” husker tale- og hørepædagog Kurt Danielsen hos Oticon i Hellerup. I Socialministeriet håbede man, at de tre hørecentraler samt høreinstitutterne, som gav instruktion i brugen af høreapparater og de tekniske hjælpemidler, kunne dække behovet, men der opstod hurtigt lange ventelister.

Trods en veludbygget høreforsorg tilbød også Oticon danskerne hjælp med deres høreapparater. Denne service havde de hørehæmmede kunnet trække på helt tilbage til tiden i Frederiksberggade. Servicen var meget populær og gratis – og den eksisterer den dag i dag.

Teknologi i tidens toneklang
Hos Oticon var produktionen i fulde omdrejninger, og der kom nye produkter hvert år. Kvaliteten blev løbende forbedret, teknologien udvikledes, og apparaterne svandt stadig i størrelse til glæde for de hørehæmmede, som nu kunne tage langt mere diskrete apparater i brug. “Det lille tretransistorapparat Oticon T3 har til dels vendt de sidste 50 år ryggen, og vi står nu på tærsklen til en ny æra inden for høreapparater,” skrev William Demant i 1954. Og netop transistoren gav mulighed for at flytte høreapparatet fra placeringen på brystet op til en placering bag øret. Det var ikke kun kosmetikken, der drev denne udvikling – rent audiologisk var der også gevinster at hente. Ved at flytte apparatet op på øret kom mikrofonindgangen til at sidde tættere på øregangen, som er den optimale placering for høreapparatet. Dermed opnåede brugerne en mere naturtro gengivelse af lyden. De nye høreapparater kunne justeres og dermed tilpasses det individuelle høretab langt bedre. Ved hjælp af en lille skrue på apparatet kunne frekvensgangen indstilles, og de brugere, som eksempelvis havde større høretab ved de lyse toner, kunne nu få skruet op for diskanten og dermed afpasse lyden.

Til rækken af nye Oticon-høreapparater kom også et apparat, der var både prisbilligt og opfyldte alle kvalitetskrav. Idéen var at bruge trykte kredsløb (printed circuits), som var en teknik, hvor man ved hjælp af et kobberlag designede de elektriske forbindelser mellem de enkelte komponenter på en plade og derved undgik en masse løse ledninger. Dette bragte stykprisen meget ned, og for at vinde en nyligt udskrevet licitation om 10.000 ørehængere satte Bent Simonsen prisen yderligere ned i tilbuddet. Oticon vandt licitationen til staten. Også salget af en hørebrille i celluloid gik forrygende. Det var en af de første

hørebriller på verdensmarkedet, hvor hele høreapparatet kunne være i én brillestang.

Teknologien tog også et andet fysisk spring – fra bag øret til ind i øret. De første i øret-apparater blev introduceret i Danmark i slutningen af 1960’erne og kom hovedsageligt fra USA, men problemet med apparaterne var, at de rent teknisk var meget dårlige. Hverken batterier, mikrofoner eller lydgivere kunne matche kvaliteten i de større bag øret-apparater. Og de første danske i øret-modeller var ikke ligefrem diskrete. En ørelæge, der selv var hørehæmmet, udtalte: “De ligner en sygdom, der er på vej ud af øret. Sådanne apparater vil jeg bestemt ikke selv gå med.” Først i slutningen af 1970’erne, hvor teknologien var markant forbedret, kunne man nu lave langt bedre i øret-apparater.

Hård konkurrence globalt og lokalt
Høreapparatbranchen oplevede et internationalt marked i stærk vækst. Og med det solide danske hjemmemarked med offentlige tilskud og en teknologisk kompetent



Udviklingen i 1950’erne medførte mindre apparater og mere moderne former for markedsføring. I Danmark valgte Statens Hørecentraler at indkøbe apparater gennem offentlige licitationer. Denne indkøbsordning stillede store krav til Oticon-apparaternes kvalitet, da der blev gennemført kompromisløse kvalitetskontroller.

arbejdsstyrke havde Oticon et godt forspring i forhold til de internationale konkurrenter. På verdenskortet over handlen med høreapparater fyldte Danmark også godt i billedet. Mellem 20 og 25 procent af verdenssalget kom på danske hænder

i 1960’erne fordelt på de tre producenter, Danavox, Widex og Oticon, hvor Oticon var den absolut største.

Konkurrencen inden for høreapparater voksede, og der var hvert år kapløb mellem verdens producenter om at fremstille det mindste og bedste apparat. De tre danske producenter udviklede, forbedrede og fandt nye teknologiske løsninger, og det foregik i indbyrdes hård konkurrence. Forholdet mellem Oticon og Widex var anspændt, og det var først flere år efter bruddet, at der opstod kontakt. Det skete, da de to virksomheder var repræsenteret på samme danske udstilling. Udstillingen var anbragt et lidt makabert sted, nemlig i kælderetagen på Panum Institutttet. Der var hvide flisevægge, kolde rulleborde, og arealet var minimalt. “Hvis vi skulle tale med en potentiel kunde, måtte vi bag et forhæng og føre samtalen omgivet af krukker og glas med menneskedele. Det var her, Bent Simonsen opsøgte mig og foreslog borgfred mellem Oticon og Widex,” fortæller Erik Westermann fra Widex.



Hørebrillen blev hurtigt populær. En af datidens kendte danske skuespillere Poul Bundgaard ville således kun gå med hørebrille, da det i mange år var det mest “usynlige” høreapparat.



Oticon-damernes produktion af høreapparater i 1960.

Samarbejde betaler sig

Mødet banede vej for et videre samarbejde, og på initiativ af Statens Hørecentraler etablerede Oticon, Widex og Danavox i 1963 OTWIDAN, et fælles sekretariat, som formidlede samarbejdet mellem firmaerne og de audiologiske klinikker. Formålet var at forstå en fælles tilbudsgivning på statslicitationerne og undgå, at alle tre virksomheder brugte store summer på at udvikle specialprodukter til den danske høreforsorg, som kun ét firma endte med at skulle levere. Produkterne kunne nemlig ikke afsættes til de kommercielle markeder. I 1964 udviklede man en tilbudsmodel på en fælles ørehænger, og OTWIDAN vandt licitationen på 25.000

apparater. Produktionen blev fordelt mellem de tre firmaer, og på denne måde lykkedes det konkurrenterne, Oticon, Widex og Danavox, at slå en streg over fortidens nag.

Oticon erobrer verden

Det danske marked for høreapparater nærmede sig et mæthedspunkt, og skulle Oticon vokse, måtte der satses på eksport. I begyndelsen af 1960'erne havde Oticon fortsat kun ét egentligt datterselskab i Sverige med John Wadstein som direktør, mens det i Norge var fru Bruse, der sørge- de for den daglige ledelse af salgsselska- bet. Den foregik fra hendes privatadresse, men hun var en meget ihærdig Oticon-

medarbejder: Da hun efter 50 års firmatje- neste skulle op til den norske konge for at få overrakt en fortjenstmedalje, fik hun næsten afsat et høreapparat til den ellers udmærket hørende konge!

Oticons mål var at udbygge eksporten yderligere. Bent Simonsen var HD i uden- rigshandel og tidligere eksportchef, og sammen med Henning Mønsted begyndte han en omfattende rejseaktivitet. De to etablerede gennem årene agentnet og salg i ét hundrede lande. Det begyndte med agentaftaler i Vesttyskland, Frankrig, Hol- land, Belgien, Schweiz, Storbritannien, Italien, Spanien, Israel, Tyrkiet, Indien, Mexico, Brasilien, Canada og USA.

I sommeren 1963 blev eksportchef Henning Mønsted sendt af sted til Fjern- østen og Australien for at følge op på nye markeder. Især Australien tegnede loven- de, men der blev også iværksat en ikke ubetydelig eksport til Japan. Oticons eks- pansion stoppede dog ikke her. Den 1. september 1964 blev det første europæiske 100 procent-ejede datterselskab Oticon Nederland B.V. i Holland en realitet.

Administrerende direktør Gerard J.J. van der Wel var med næsten fra begyndelsen. “Jeg blev ansat året efter i 1965. Vi sad tre mennesker i direktørens private lejlighed i Amsterdam, og vores lager var i kosteska- bet. Vi solgte cirka 75 høreapparater om måneden, og jeg kan huske, at jeg fik 375 gylden i månedsløn. Det svarede næsten til prisen på et af datidens høreapparater. Vi var pionerer i Holland, men fik hurtigt fat i det hollandske marked og fik på kun tre år næsten firdoblet vores salg. Derfor udvidede vi snart staben med to reparatø- rer, der blev installeret i en lejlighed i den anden ende af byen. Jeg agerede forbindel- sesled mellem kontoret og værkstedet på en scooter,” fortæller Gerard van der Wel.

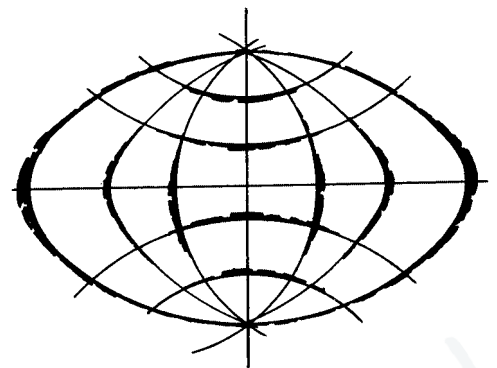
Datterselskabet i Holland blev begyndel- sen på udbygningen af Oticons datter- selskaber. I 1965 oprettede man et datter- selskab i New Jersey, USA, og de næste ti år kom der et nyt datterselskab til om året begyndende med Schweiz og efterfulgt af Norge, Tyskland, Skotland, Japan, Italien, New Zealand og Frankrig.

USA var et af Oticons vigtigste markeder. “USA var særligt interessant, da valuta- kursen gjorde os konkurrencedygtige. En ny målgruppe var de amerikanske univer- siteter, der var begyndt at udklække audio- loger, der kom i arbejde på hospitaler eller blev selvstændige. I det danske forsvar hyrede vi en del unge elektronikmekanike- re, og de rejste USA tyndt for os. De blev vores spydspids, da de kunne give mere seriøs produktinformation end de hyrede amerikanske sælgere. Den danske accent var endda en fordel, da hovedparten af de nye audiologer var unge piger, der “faldt” for den danske charme. Men via Bent Simonsen blev der også taget kontakt til Veterans’ Administration for at levere høreapparater til amerikanske krigsvetera- ner. Veterans’ Administration blev fast Oticon-kunde, og også den store amerikan- ske indkøbskæde Sears & Roebuck blev storaftagere af Oticons apparater,” fortæl- ler Henning Mønsted.

“Da vi havde set de gode resultater med afsætning i USA, mente Bent Simonsen, at England skulle erobres. Det skete fra 1960 og de næste tyve år. Resultatet var, at både Ministry of Health og General Post Office, som var ansvarlig for teknik og indkøb til den offentlige britiske høreforsorg, blev kunder,” fortæller Henning Mønsted. England figurerede snart sammen med Sverige som de største europæiske aftagere af høreap- parater, men også fjernere og mere ek- sotiske lande kom på listen over nye

markeder – blandt andet kom det kommu- nistiske Kina med en stor ordre.

Der lå mange arbejdstimer i etableringen af datterselskaberne. “Jeg brugte megen tid på at hjælpe vores datterselskaber i gang – og jeg var nok med til at påbegynde de første 13-14 datterselskaber. Det var utroligt spændende år, og det var meget sjældent, at en kvinde fik de muligheder i 1960'erne. Når jeg fløj ud til et datter- selskab, var jeg som regel eneste forret- ningskvinde ombord,” husker Lis Høien, som gennem 34 år havde ansvaret for bogholderiet i Oticon.



Oticons indtog på det internationale marked afspejledes også i virksomhedens daværende logo.

På grund af det stadigt stigende salg etablerede Oticon i 1964 en fabrik i lejede lokaler på Hejrevej på Østerbro, hvor pro- duktionen af underdele til høreapparater fandt sted. I 1967 blev disse lokaler udvi- det, da det fortsat kneb med pladsen. Hejrevej var således et væsentligt produ- ktionssted for koncernen frem til 1998, hvor hybridproduktionen flyttede til Tempoveji Ballerup, og de resterende kom- ponentfremstillingsprocesser allerede var outsourcet til eksterne underleverandører.

Moderne markedsføring over Atlanten

Oticon var anerkendt som den førende producent af høreapparater. Og virksom- heden brugte mange ressourcer på at uddanne sine forhandlere og servicere branchefolk, agenter og sælgere fra datter- selskaberne. Til de enorme “Oticongresser” kom 500 deltagere i jumbojet fra USA. “Vi begyndte at invitere grupper af opinions- dannere til Danmark. Det var ørelæger, audiologer og forhandlere. Via et godt samarbejde med de tre hørecentraler kom disse grupper på studiebesøg i Danmark. Der blev også lavet film og lysbilledserier, der blandt andet belyste høreforsorgens arbejde, og billederne blev brugt af Oticons konsulenter til at forklare de tekniske fremskridt,” husker Henning Mønsted. Idéen med Oticongresserne fortsatte langt ind i 1970'erne. “Vi fyldte et jumbofly fra USA's vestkyst og østkyst med amerikanske audiologer, forhandlere og journalister og gav dem en professionel oplevelse i København,” fortæller Henning Mønsted.

Der var respekt omkring Oticon, og direk- tør Bent Simonsen blev modtaget overalt i verden med honnør som “Mr. Hearing Aid”. Når Oticon fremlagde sine forsk- ningsresultater ved internationale sympo- sier, foregik det altid under stor bevågen- hed, og på de store udstillinger i London, Chicago og Tyskland markerede Oticon hvert år sin dominerende position. Oticon var den største producent – nummer et – også på det amerikanske marked.

Oticon trodser oliekrisen

Den positive verdensøkonomiske ud- vikling endte brat med oliekriserne i 1970'erne, som gav sig udslag i lav pro- duktion, prisstigninger og lønstigninger. Forbrugsflip og fuld beskæftigelse blev afløst af arbejdsløshed og dårlig stemning i erhvervslivet. Livremmen måtte spændes

ind i mange vestlige virksomheder, som også stod over for store fyringsrunder. Men hos Oticon fortsatte den positive udvikling fra 1960'erne. Og det gik godt – rigtigt godt endda – Oticon var en dansk succes.

Et af de store problemer i 1970'erne var at finde ufaglærte kvinder til produktionen. Problemet gjorde sig især gældende for københavnsområdet, og derfor flyttede Oticon produktionen til Thisted. Med udsigten til de mange nye arbejdspladser tog Thisted Kommune imod Oticon med åbne arme, og man fik de produktionsomgivelser, man kunne ønske sig. Via

egnsudviklingsstøtte blev et kommunalt byggeri af en fabrik sat i gang, og indtil fabrikken stod klar, stillede kommunen en nedlagt skole til rådighed som midlertidigt produktionsareal. I 1973 kunne Oticon indvie den nye fabrik.

Udvidelserne stoppede ikke med byggeriet i Thisted. En af betingelserne for en meget stor ordre til Ministry of Health i Storbritannien var, at ordren skulle produceres lokalt. Oticon måtte se sig om efter lokaliteter, og øjnene faldt på Skotland, hvor man i Hamilton fik tilbudt en fabriksbygning, der tidligere havde huset Rolls Royce. Der var velkvalificeret arbejdskraft

på stedet, og skotterne blev sendt på lynkursus i Danmark for at kunne sætte et produktionsapparat op. I juni 1974 kunne Oticon fejre den første leverance af høreapparater i Skotland.

Unik forskning på Eriksholm

Op gennem 1970'erne fortsatte høreapparaterne den hurtige teknologiske udvikling. Oticon havde sin glansperiode med velkonstruerede ørehængere, som hurtigt fik prædikatet “høreapparatets Rolls Royce”, fordi det var kvalitetsprodukter. Holdbarheden var fænomenal, og man så lejlighedsvis apparater med en levetid på op til 20 år.

Produktudviklingen hos Oticon var central, og for at få et forspring etablerede man i 1975 en afdeling for psyko-akustisk forskning. Her udviklede man ikke høreapparater, men undersøgte forholdet mellem lyd og hørelse og samspillet mellem de forskellige høreapparatprincipper og den måde, hvorpå den enkelte bruger oplevede dem i sin hverdag. Denne type forskning var uberørt land, og der var behov for intensiv kontakt til de hørehæmmede.

“Vi vidste alt om telespoler, strømforbrug, levetid og så videre. Men hvordan høreapparaterne virkede på de tunghøre, det vidste vi ikke,” fortæller Torben E. Nielsen, som sammen med Henning Mønsted tog initiativet til den nye afdeling. Den kom i 1977 til at ligge på Eriksholm i Nordsjælland og var den første og eneste af sin art drevet af et høreapparatfirma i verden. Med denne håbende man også at generere ny viden om og idéer til den teknologiske udvikling.

Det offentlige satte ind med forskning og uddannelse, og det var også i denne periode, at Danmark fik en egentlig tale- og



I 1973 kom det engelske Ministry of Health med en ordre på 100.000 høreapparater, og detastede med at få en lokal produktion i gang. Året efter blev det skotske datterselskab i Hamilton indviet. Der var både deltagelse fra den engelske regering og Oticons direktion.

hørepædagogisk uddannelse. Den fik i 1974 navnet Tale-hørepædagogisk Forening, som senere blev ændret til Audiologopædisk Forening.

Fire kongedømmer

I 1973 besluttede Oticons ledelse at inddele virksomheden i fire afdelinger: Electronics, International, Danmark og Management. De to største divisioner var Electronics og International, som blev ledet af henholdsvis Torben E. Nielsen og Henning Mønsted. Baggrunden for at etablere de selvstændige enheder var at lette styringen og koordineringen af virksomhedens aktiviteter, både økonomisk og ledelsesmæssigt. Samtidig havde de fire direktører, Bengt Danielsen, Henning Mønsted Sørensen, Torben E. Nielsen og Bent Simonsen, et ønske om at lede mere præcist afgrænsede enheder.

I løbet af 1970'erne begyndte det imidlertid at give problemer. Især de to divisioner International og Electronics udviklede sig i hver sin retning, og afdelingerne var meget forskellige. Electronics var den største enhed målt i antal medarbejdere, og divisionen omfattede både produktion, forskning og produktudvikling. Electronics blev betragtet som den dominerende og stærke part i organisationen. Det var udviklingsingeniørerne og teknikerne, der var Oticons helte, og Electronics leverede virksomhedens kendte produkter, som skulle sikre overlevelse og vækst. International derimod omfattede salg, markedsføring og service til datterselskaber og havde en anden og mere afslappet kultur. Typen af medarbejdere afveg også fra Electronics og var især yngre sælgere og cand. merc.'er.

De to afdelinger var indbyrdes afhængige, og samarbejdet krævede dialog, men i løbet af få år blev der bygget mure op omkring afdelingerne. Skillelinjen mellem

Midt i energikriseåret 1973 kunne Oticon, til mange konjunkturramte virksomheders misundelse, tage nye og større produktionsfaciliteter i brug i Thisted.



I 1970'erne havde 483 ud af 100.000 danskere høreapparat. Det var næsten dobbelt så mange som i noget andet land i verden. I Sverige var tallet 362, mens der i USA var 237 ud af 100.000, der havde høreapparat. I England var tallet lidt højere med 250 af hver 100.000.

Electronics og International blev snart markeret af en tung dør midt på gangen på første sal i Klædemålet. Og da der nogle år efter opstod pladsmangel i Klædemålet, flyttede produktudvikling, under Electronics, i 1979 til Skovlunde. Electronics og International blev dermed fysisk isoleret fra hinanden – og det skulle få konsekvenser.

Eksport i øst og vest

Den økonomiske og forretningsmæssige udvikling i Oticon gik imidlertid fortsat godt, og da Oticons salg kulminerede i 1970'erne, var virksomhedens andel af verdenshandlen nær 15 procent, mens de to andre danske producenter, Danavox og Widex, delte omkring 10 procent mellem sig. Næsten 95 procent af Oticons produktion gik til eksport, og direktionen brugte megen tid på udlandsrejser. Oticon etablerede et selskab i USA, og Henning Mønsted rejste rundt i østlandene for at skabe salg. “Vi havde faktisk monopol i Østtyskland, hvor vi kunne holde Siemens helt ude. Det skyldtes dels, at østtyskerne var meget tilfredse med vores kvalitetsapparater, men også i høj grad de gode kontakter, vi havde skabt til universitetslægerne,” husker Henning Mønsted, som også rejste til Polen, Tjekkoslovakiet og Jugoslavien.

Under oliekrisen kom datterselskabet i Japan til. I 1973 rejste Henning Mønsted ud for at etablere selskabet, og senere kom Bengt Danielsen og Lis Høien ud for at få alle forhold på plads omkring kontor, medarbejdere, ledere og regnskab. Det var for danskerne ensbetydende med ti dage på en lav sofa med krøllet maveskind, hvor adskillige japanere præsenterede sig selv til jobsamtaler. Den første direktør blev mr. Tokunaga og den første bogholder miss Mine, der kun talte japansk. En særlig udfordring blev netop bogholderiet, der

i begyndelsen udelukkende blev ført på japansk. I København kneb det med at tjekke økonomien, og efter en episode, hvor det viste sig, at den japanske direktør havde holdt tal tilbage for at kunne fremvise et salg med flot stigende tendens, blev direktøren afskediget, og danskeren John Carstens blev udnævnt til ny direktør. Bogholderiet blev omlagt til engelsk.

Sammenlignet med andre virksomheder – og ikke mindst konkurrenterne – var Oticon i 1970'erne meget eksportorienteret. Oticon havde på dette tidspunkt en unik organisationsmæssig opdeling af eksportmarkederne: Hver eksportgruppe havde ansvar for en blanding af vest- og østeuropæiske lande, nogle datterselskaber og et kontinent. Det betød en meget stor dynamik og markedsviden. De enkelte eksportgrupper kunne udveksle erfaringer og havde meget tilfælles, da de alle havde lande i samme regioner. Det betød også mere afvekslende rejsemål og rejseperioder, da der kunne skiftes mellem rejser til for eksempel Østberlin, Afrika og Paris.

Oticon var på toppen rent eksportmæssigt og blev anset som værende en foregangs- virksomhed. Virksomheden havde et unikt agentnetværk i stort set alle vestlige lande, og det betød også muligheden for at komme først på nye markeder. Det var en udvikling, som i Østlandene især tog fart i 1970'erne som følge af bedre produkter, bedre sociale forhold og uddannelse af audiometriste og audiologer.

1970'erne var et eksportens årti for Oticon karakteriseret ved ekspansion, stigende markedsandele og indtægter. Bent Simonsen var med overalt, og han nød stor respekt i branchen. Han tog blandt andet initiativ til at etablere den europæiske høreapparatfabrikantforening EHIMA, som han i en årrække var formand for.

Men også Oticon Fonden stod han i spidsen for og etablerede et legatudvalg, som sikrede, at de økonomiske midler gik til udviklingen inden for dansk audiologi, akustik og høreforsorg.

På personalesiden havde Oticon en stor og loyal stab af trofaste medarbejdere. 25-års jubilæerne var mange, og trygheden var legendarisk. Det var en af begrundelserne for grundlæggelsen af Oticon Fonden, at det skulle gøre Oticon til en tryk arbejdsplads for medarbejderne.

Den lille forskel

Sidst i 1970'erne fik Oticon imidlertid problemer. Det skete, da det lille amerikanske firma Starkey havde held med at introducere et høreapparat til placering direkte i øret. De mindre apparater havde ikke i begyndelsen den samme kvalitet som de større bag øret-apparater, men forbrugerne foretrak de små diskrete apparater.

Oticon tabte terræn, da man havde satset på bag øret-apparater, som kunne masseproduceres. Den lydmæssige kvalitet var høj, men hvor kvalitet for ingeniører og ørelæger var udtrykt i lydbølger og kurver over hørelsen, havde man udeladt hensynet til brugernes forfængelighed. Og på det amerikanske marked kunne konkurrenterne nu hurtigt skræddersy i øret-apparater direkte til brugerne. Oticon haltede bagefter, og selvom virksomheden straks iværksatte produktudvikling, var det et alvorligt slag. I 1977-1978 introduceredes det første Oticon i øret-apparat, men idéen slog ikke an. Og i 1979 iværksatte man en redningsplan for at rette op på det amerikanske marked, men det var ingen succes. Oticons ledelse havde betragtet det nye i øret-produkt som en døgnflue, men modellen viste sig at blive langt mere betydningsfuld.

Markedet for høreapparater var under forandring, og små integrerede kredsløb kom til at revolutionere branchen. Der kom et langt større behov for høreapparater til yngre og lettere hørehæmmede i modsætning til tidligere, hvor markedet var domineret af ældre og sværere hørehæmmede.

I øret-modellen opfyldte det æstetiske krav om usynlighed, som var vigtigt for yngre kunder. Bag øret-apparaterne, som Oticon var specialist i, kunne ikke stå mål med konkurrenten i kampen om de amerikanske kunder.

Udviklingen i markedssegmentet og det teknologiske skifte til de mindre høreapparater var dog ikke høreapparatbranchens eneste udfordring. Den internationale konkurrence med flere høreapparatproducenter var taget til, og det betød større opmærksomhed omkring pris som konkurrenceparameter. Der var kommet et voksende antal private høreklinikker og agenter i modsætning til offentlige hospi-



I 1980'erne flyttede høreapparaterne for alvor plads fra bag øret til ind i øret. Markedsføringen ændrede ligeledes karakter. Der blev fokuseret på livskvalitet og medmenneskelig værdighed, og der blev brugt smukke unge modeller, der henvendte sig til gruppen af yngre og lettere hørehæmmede brugere.



taler til at tage sig af formidlingen af høreapparater, og der var langt større opmærksomhed omkring den service, som omgav høreapparatet. Alle var faktorer, som var med til at presse Oticon.

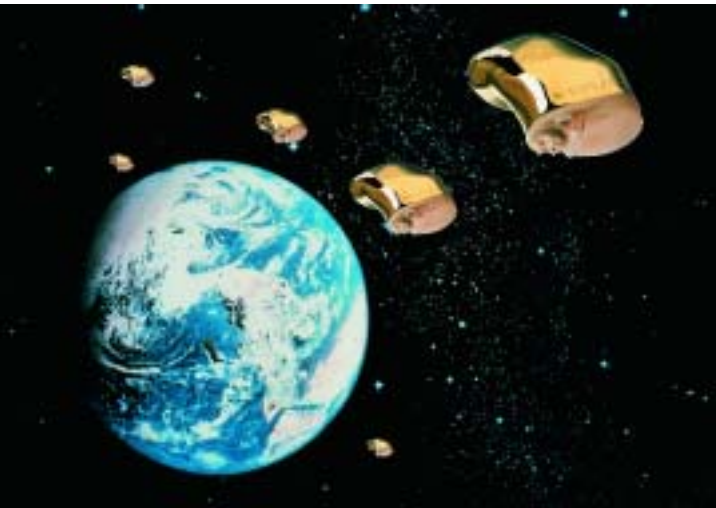
Stagnation og splittelse

På overfladen gik alt økonomisk godt i Oticon. Værre så det imidlertid ud med produktudviklingen. På baggrund af adskillige analyser blev det klart for ledelsen, at Oticon fremover kunne forvente et underskud, såfremt man ikke videreudviklede. Og fra midten af 1980'erne iværksatte Oticon en række initiativer for at undgå helt at blive hægtet af det teknologiske kapløb. Men det var ikke en vej uden forhindringer. Da den amerikanske præsident Ronald Reagan i den bedste sendetid åbenlyst satte et lille amerikansk høreapparat i øret, ramte det Oticon hårdt. Indtjeningen dalede, og Oticon tabte markedsandele.

Rent organisationsmæssigt var der også problemer i Oticon. Et konsulentfirma var

allerede i 1982 blevet hyret til at analysere de interne forhold i Oticon. Det afslørede, at de enkelte fagdirektører havde etableret deres egne domæner, og at det ikke var lykkedes for Bent Simonsen at opnå enighed om en samlet ledelsesindsats. Oticon havde udviklet en “stat i staten-organisation” i de fire udskilte selskaber, og det fik nu kommunikationsmæssige og organisatoriske konsekvenser.

Overblikket over virksomheden var forsvundet, og uroen ulmede på arbejdspladsen. Ledelsen begyndte at få øjnene op for konsekvenserne af det dårlige samarbejde i Oticon mellem udvikling og salg og markedsføring.



Udvikling, innovation og global markedsføring stod på dagsordenen i 1980’erne. Oticon ændrede markedsstrategi ved at fokusere mere på kundernes behov. Der kom blandt andet kortere leveringstid på i øret-apparater og en 24-timers reparationsservice. Oticon organiserede kurser og workshops for forhandlerne, hvor det ikke blot var kendskabet til høreapparater, der blev behandlet, men også coaching af de hørehæmmede i tilpasningsperioden med høreapparatet. Alligevel lykkedes det ikke Oticon at vige uden om millionunderskud og krise.



I februar 1986 blev der afholdt ledermøde på de tidligere Dansk-Vestindiske Øer. Her blev “partnership-filosofien” grundlagt, hvor samarbejdet mellem datterselskaberne og forhandlerne/klinikkerne blev sat i fokus. Filosofien var, at for at kunne tilfredsstille den hørehæmmedes behov var det nødvendigt at have et tæt og frugtbart samarbejde med forhandlerne og klinikkerne, da Oticon ikke selv havde direkte kontakt med de hørehæmmede.

Millionunderskud midt i 80’erne

I 1985 overtog Oticons mangeårige statsautoriserede revisor Palle Rasmussen formandskabet i både Oticon Fonden og i selskaberne. Tidspunktet var problematisk, da den amerikanske dollar, som var Oticons hovedvaluta, styrtedykkede fra 11,26 kroner til 8,97 kroner. Overskuddet for 1985 var utilfredsstillende, og 1986-1987 blev dårlige økonomiske år, da der var brugt for mange penge på udvikling, og indtjeningen var for ringe. I 1986 fortsatte dollarens fald til 7,34, og Oticon fik sit første underskud på 4,7 millioner kroner før skat. Og da dollaren ramte bunden i 1987 ved 6,10 kroner, ramte Oticons regnskab også bunden med et underskud på 41 millioner kroner ud af en omsætning på 430 millioner kroner. “Men det sorte år for Oticon var ikke underskudsåret 1987. Det sorte år var 1985, hvor nyudviklingen næsten var gået totalt i stå,” fortalte nu afdøde Poul Erik Lyregaard, leder af den daværende udviklingsfunktion.

I Oticons datterselskaber var det økonomiske billede blandet. Men selskaberne oplevede, hvordan den danske ledelse holdt de økonomiske tal og fakta tæt ind til kroppen, og forbavselsen var stor, da

Oticons generelle økonomiske problemer blev offentliggjort.

Oticon i modvind

Krisen i 1986-1987 skyldtes snævert set mangel på produkter. Oticon havde ikke udvidet sin produktion gennem 1980’erne med nye og tidssvarende koncepter, som kunne klare sig i den internationale konkurrence. Oticon måtte nu se sig overhalet af et “ungt, amerikansk firma”, Starkey, som mestrede de skræddersyede i øret-apparater. Med den økonomiske krise eksponeredes også andre problemer i Oticon. Der var et massivt behov for investeringer i ny teknologi, ledelsesprincipperne var forældede, en organisatorisk differentiering betød voksende subkulturer, og for første gang oplevede virksomheden en alvorlig mangel på motivation blandt medarbejderne. Oticon havde brug for en saltvandsindsprøjtning.

I slutningen af 1987 så det ud til, at Oticons storhedstid var ovre. Radikale ændringer var nødvendige, hvis Oticon skulle overleve som selvstændig virksomhed. Underskuddet nåede et lavpunkt på minus 46 millioner kroner. Det var den værste krise i virksomhedens 83-årige liv, og det stod klart, at Oticon ikke havde formået at følge

med i 80’ernes radikale udvikling. Dalende salgstal havde delvist været skjult bag en høj dollarkurs og en uigennemsigtig økonomistruktur, som gjorde det vanskeligt at gennemskue virksomhedens samlede økonomiske transaktioner. Fra at være verdens førende med en markedsandel på ca. 15 procent i 1979 og et teknologisk lederskab måtte Oticon i 1987 nøjes med en tredjeplads og en markedsandel på 7-8 procent. Oticon var blevet overhalet af en amerikansk og en tysk konkurrent.

Nyt blod

I 30 år havde “De fire” haft uindskrænket magt både i forhold til bestyrelserne i Oticon-selskaberne og de øvrige selskaber. Det var lykkedes de fire direktører at 60-doble Oticons årsproduktion, som i 1957 var på 5.000 apparater årligt. Men på de 30 år, som var gået, var ledelsen også blevet 30 år ældre. De fire direktører hungrede ikke længere efter vækst og anerkendelse, men var blevet veletablerede i kraft af de imponerende resultater. De havde uindskrænket magt på hvert sit felt. Produktion og salg var skilt ud i hvert sit selvstændige aktieselskab, stadigvæk indbyrdes afhængige, men som to separate kulturer og magtsfærer, der ikke tålte indblanding udefra. Så længe alt gik godt, havde direktionen den egentlige magt også i bestyrelsen af både Oticon Fonden og Oticon Holding. Blandt medarbejderne var der stadig respekt omkring den gamle ledelse, men efterhånden blev den blandet med en vis skepsis over for dens evne til at lede virksomheden gennem 1980’ernes ændrede konkurrencevilkår.

De eksterne medlemmer af selskabets bestyrelse var selskabets mangeårige revisor, statsautoriseret revisor Palle Rasmussen, direktør Sven Folmer Thomsen, tidligere direktør for Jernets Arbejdsgiverforening, og professor og

daværende rektor for Handelshøjskolen i København, Frode Slipsager. Sammen måtte de nu rykke til undsætning, da situationen i Oticon var gået i hårdknude. Der var behov for en ny strategi.

I 1987 indkaldte man til strategimøde på Eriksholm, men først da “De fire” tog på Store Kro ved Fredensborg, blev der

fundet en løsning. Resultatet blev, at Bengt Danielsen valgte at fratræde, at Bent Simonsen, der nærmede sig de 62 år, gik på pension, men blev formand for Oticon Fonden, og at de to øvrige direktionsmedlemmer, Torben E. Nielsen og Henning Mønsted Sørensen, efter aftale med den nye ledelse skulle fungere som overgangsled et par år.



Økonomichef Bengt Danielsen, salgschef Bent Simonsen, cheffingeniør Torben E. Nielsen og eksportchef Henning Mønsted. De styrede Oticon gennem tre årtier med vækst og international ekspansion. “Vi var klar over, at der skulle kræfter til udefra, og at vi skulle have mod til at afsætte os selv. Det sidste var ikke en let beslutning,” husker Henning Mønsted.

Kapitel 4



Oticons hovedsæde i København
I august 1991 flyttede Oticon sit hovedsæde til Tuborgs tidligere mineralvandsfabrik i Hellerup.

Det moderne Oticon

Lars Kolinds entré
Lars Kolinds ankomst til Oticon i 1988 blev begyndelsen på et helt nyt kapitel i virksomhedens historie. Oticon var i krise, og lørdag den 21. maj 1988 kunne Kolind, der på det tidspunkt var viceadministrerende direktør i Radiometer, læse i Børsen, at “Oticon skal have enevældig top. Hele direktionen skiftes ud på grund af alder”. I interviewet fortalte den daværende direktør Bent Simonsen om det usædvanlige generationsskifte og medarbejdernes ønske om en enevældig direktør i toppen af Oticon til afløsning af den hidtidige fire mand store direktion. Da Kolind læste det, sagde han til sin hustru: “Det kunne godt være mig. Hvis de gør deres hjemmearbejde ordentligt, så ringer de til mig på mandag.” Det var netop, hvad der skete. Om mandagen blev Kolind ringet op af Oticons bestyrelsesformand Palle Rasmussen, der gav ham et tilbud, han ikke kunne sige nej til.

“Min eneste betænkelighed var, om Lars efter fire år som næstkommanderende under en så stærk og dominerende leder som Johan Schrøder havde den selvstændighed, der skulle til som nummer et. Da jeg spurgte ham, var hans eneste svar: “Prøv mig!”,” fortæller Sven Folmer Thomsen, der medvirkede ved udvælgelsen.

Kolind havde i sit arbejdsliv som konsulent, underdirektør på Risø og direktør for Radiometer altid haft med store virksomheder at gøre, og det havde slået ham, hvor stort spild der er forbundet med stordrift. Store virksomheder har selvfølgelig stordriftsfordele, men i høj grad også stordriftsulemper. Jo større virksomheden er,

desto flere kræfter bruges der på at holde organisationen i gang og holde medarbejdere og afdelinger i skak. Og jo færre kræfter bruges der på at skabe værdi for de kunder, som i sidste ende skal betale regningen.

Kolind mente, der måtte være en anden måde at drive stordrift på uden de medfølgende ulemper. Allerede da han ankom til Oticon, havde han en klar opfattelse af, at det handlede om at give den enkelte medarbejder et større ansvar. Det gjaldt om at komme bort fra en struktur, hvor nogle få mennesker skulle tænke for alle de andre. I stedet skulle der skabes rammer, der opmuntrede den enkelte medarbejder til at tænke selv og tro på sine idéer.

I orkanens øje
Det Oticon, der mødte Kolind, befandt sig i den værste krise i de 83 år, virksomheden havde eksisteret. Årsregnskabet for 1987 viste et underskud på 41 millioner kroner, og det er senere vurderet, at krisen var endnu mere alvorlig, end tallene umiddelbart afslørede. Oticon rystedes af en orkan, og Kolind kom direkte ind i orkanens øje.

“Jeg så mine tidligere dårlige erfaringer med store virksomheder gentaget i det Oticon, jeg begyndte i. I Oticon var billedet bare endnu tydeligere. Virksomheden var hierarkisk og traditionsbundet. Der var en meget stærk virksomhedskultur med mange gode elementer, men der var også meget, der skulle forandres,” fortæller Kolind.

Samling på tropperne
Det første, store skridt i den nødvendige

forandringsproces bestod i at samle hovedkontorets to afdelinger i én bygning, og det blev samtidig Kolinds mulighed for at tage et stort spring fremad. Når det gjaldt hovedkontorets fremtidige betydning, ønskede både udviklingsfolkene fra Mileparken i Herlev og salgs- og marketingmedarbejderne fra Klædemålet på Østerbro at finde en ny løsning. Men da en arbejdsgruppe i december 1989 fremlagde et forslag, som lagde op til en samling af afdelingerne under samme tag, men med bevarelse af de eksisterende funktionsmæssige skel, sagde Kolind fra: “Her stopper festen. Det her går ikke. Nu er der behov for noget



Lars Kolind gennemførte organisationsændringer i Oticon, der gav genlyd i omverdenen.

virkeligt nyt.” I juleferien satte han sig hjem og skrev det notat, der skulle blive grundlaget for fremtidens Oticon. Det, Kolind efterlyste, var i al enkelhed en helt ny organisation uden faglige og funktions-mæssige skel og samlet under rammer, der inspirerede til samarbejde og nytænkning. Målet var at sikre Oticon en plads blandt verdens førende høreapparatproducenter.

Kolinds vision

“Målet er at blive verdens førende høre-apparatproducent inden slutningen af 1990’erne. [...] Inden for de næste fem år forventes kun fem ud af ti mellemstore producenter at overleve som selvstændige virksomheder, og Oticon skal være en af dem,” skrev Kolind til medarbejderne.

Oticon leverede i 1989 knap ti procent af verdens høreapparater. 95 procent af virksomhedens produktion gik til eksport, og virksomheden beskæftigede 1.200 medarbejdere i 13 lande. I 85 andre lande stod uafhængige distributører for salget. I Kolinds univers skulle man nu til at forme fremtiden i stedet for blot at reagere på den. Knap 5 procent af de cirka 400 millioner mennesker i verden, der havde behov for et høreapparat, havde et sådant. Derfor var en fordobling af verdensmarkedet bestemt ikke en umulighed, mente Kolind. Det gjaldt blot om at sikre, at Oticon var med i verdenseliten, så virksomheden kunne få gavn af markedets vækst.

For at sikre sig en plads i verdenseliten skulle der fokus på forhandleren, på en differentieret produktstrategi og på at vinde den globale konkurrence. Endelig var det helt nødvendigt at koncentrere sig om at nedbringe omkostningerne pr. høre-apparat for at kunne tjene det overskud, der skulle bruges til fremtidens vækst. Det første mål var derfor en produktivitsstigning på 30 procent inden for tre år – en

stigning, som ikke skulle opnås gennem reduktion af medarbejderstaben, men ved at organisationen med uændrede ressourcer skulle kunne præstere mindst 30 procent mere. Et ambitiøst mål, som krævede en fundamental omstrukturering i virksomheden.

Spaghetti på menuen

Strategien var at gøre op med en lang række traditioner og skabe en helt ny type organisation. Det var slut med at forskanse sig bag funktionsområder i fasttømrede afdelinger. Virksomhedspyramiden skulle ændres til et netværk, og det hele skulle ske gennem ændret virksomhedskultur og ledelse. Det var slut med at vente på, at andre tog initiativer. Fra nu af skulle medarbejderne selv være med til at forme fremtiden.

Hensigtserklæringerne skulle følges op af helt konkrete forandringer. For det første skulle kommunikationen gå fra papir til at være elektronisk. Der skulle ikke længere arkiveres papirkopier, og computerens mailsystem skulle fremover binde medarbejderne sammen. En selvfølge i moderne virksomheder i begyndelsen af det 21. århundrede, men nærmest uhørt i 1990. Hver medarbejder skulle have et rullende minikontor, og deres placering skulle kunne ændres hver dag, i takt med at medarbejderne skiftede funktioner eller indgik i forskellige projektteam. Ledere og chefer skulle mobiliseres på lige fod med de øvrige medarbejdere. Var der behov for ro eller diskretion, skulle der indrettes “studieceller”, hvor man kunne trække sig tilbage fra det åbne kontormiljø.

Hovedkontoret viser vej

Første fase lod hovedkontorets 130 medarbejdere inden for produktudvikling, marketing, salg, økonomi, administration og ledelse afprøve de nye tanker. Der blev



TÆNK DET UTÆNKELIGE

defineret tre nye typer lederjob: Projektledere, fagledere og personaleledere. Projektlederne skulle drive arbejdsopgaverne fremad, faglederne skulle sikre, at den faglige kvalitet var i orden, og 10-15 personaleledere skulle være ansvarlige for grupper af 10-15 medarbejdere og give medarbejderne mulighed for at yde deres bedste og udvikle sig gennem nye udfordringer.

“Det bliver en helt ny type virksomhed, hvor et stort team omfattende 130 medarbejdere arbejder med 500 eller 1.000 forskellige opgaver i forskellige grader af udvikling. Hver opgave har en leder, og de større opgaver har en projektleder. Resultatet er flere udfordringer og mere samarbejde på tværs af organisationen. Oticon bliver et firma, hvor størstedelen af det, vi laver, er noget, vi synes om og er gode til. Oticon får meget få skranker og bliver langt mere effektivt,” skrev Kolind.

Kolind var næppe forberedt på den stærke modstand, notatet blev mødt med, da det blev offentliggjort den 18. april 1990. Kolind fik dog bestyrelsens fulde opbakning, og også fællestillidskvinderne på fabrikken i Thisted, Hanne Stephensen og Birgit Heegaard Pedersen, bakkede hans tanker op. “Nu skal det godt nok være slut. Det kan ikke passe, at de der forkælede folk skal få ret. Nu skal de på Klædemålet og andre steder i Oticon se at komme i gang,” sagde pigerne.

Omvej til Hellerup

I sommeren 1990 kom det til forbrødring mellem lederne og Kolind, men først efter en svær proces, som blandt andet omfattede uenighed om virksomhedens geografiske placering. Efter stærk modstand fra såvel ledelse som medarbejdere måtte Kolind opgive sin oprindelige plan om at

samle virksomhedens forskellige afdelinger fra produktion til udvikling, administration og salg i Thisted. Kolinds næste udflytningsforslag hed Tølløse Slot, og han havde store visioner for udviklingen af et Oticon-universitet med forskning, udvikling og administration i de smukke renæssanceomgivelser. Men heller ikke denne plan vandt gehør i virksomheden, og Kolind måtte se sig om efter en ny løsning. Den kom med Tuborgs mineralvandsfabrik på Strandvejen i Hellerup.

Debatten omkring udflytningen havde gjort det klart for Kolind, at han ingen vegne kom uden medarbejdernes opbakning. Han nedsatte derfor en alternativ organisation med deltagelse af helt almindelige medarbejdere. Projektet fik betegnelsen 330, eftersom alle projekter i Oticon har numre, og formålet var det helt enkle: At skabe et 30 procent bedre Oticon på tre år med start den 8/8-1991 kl. 8. Det var så enkelt, at alle kunne forstå det. Næsten 50 medarbejdere blev inddraget i projektet. Den eneste betingelse for at deltage var, at man havde tid til projektet ved siden af det daglige arbejde.

Oticon skriver historie

I den nye organisation var der ikke forskel på skrivebordene. Alt var ens, så folk kunne flytte rundt i organisationen uden barrierer. Evnen til at ændre på sig selv var det essentielle. Det handlede ikke så meget om at skabe lighed som om at fjerne de barrierer, der stod i vejen for forandring. Af samme grund fik alle ens visitkort uden titel. Det var ikke titlerne, der skulle styre processen, men det enkelte menneske, der skulle i centrum.

Dagen, den 8. august 1991, var omhyggeligt iscenesat. Der var nærmest mediestorm for at dække begivenheden. Oticon-folkene fandt deres plads, men hvis de var util-





Hvis Lars Kolind havde været den joker, der skulle forvandle Oticon til en moderne virksomhed, så var Niels Jacobsen talknuseren, der skulle sørge for, at det økonomiske grundlag var på plads.

fredse med deres placering, kunne de blot tage deres rullevoan og trille et andet sted hen. Både udadtil og indadtil kom denne iscenesættelse til at virke stærkt og signalere en radikal ændring.

“Der blev skrevet Oticon-historie i disse dage,” fortæller en medarbejder fra den gang. “Kraften var til stede, og alle medarbejdere kunne mærke den. Stoltheden over at være Oticon’er var meget stor. Det var, som om vi kunne gå på vandet.”

Strategien bag projekt 330 lykkedes, ikke mindst på grund af vellykket timing. Der var talt meget om den forandring, man ville lave, før den fysisk blev gennemført, og ikke mindst var der skabt en stor presseinteresse på forhånd. Det var en helt bevidst strategi fra Kolinds side at udnytte den ydre påvirkning til at lægge pres på den indre cirkel, som stadig var skeptisk.

To i toppen

De store forandringer havde krævet betydelige ressourcer, og de mange udviklingsaktiviteter betød, at man havde etableret et højere omkostningsniveau i det nye Oticon. Det var ikke en økonomisk holdbar løsning, og bestyrelsen mente, det var på tide, at Kolind fik en meddirektør, der skulle afbalancere hans ekspansive arbejdsform og interessere sig mere for virksomhedens drift.

“I takt med at pengene begyndte at strømme ud af kassen i 1991, begyndte bestyrelsen at lægge pres på Lars Kolind for at få ham til at acceptere en meddirektør til at sidde på økonomien,” husker Sven Folmer Thomsen, tidligere formand for bestyrelsen i Oticon Holding A/S.

Niels Jacobsen kom til virksomheden med en stærk baggrund inden for drift og økonomi og erfaringer fra virksomheder som

Thrige-Titan, Atlas og Orion. Der var ingen officiel arbejdsdeling mellem de to, og målet var at etablere en ledelsesmæssig helhed, der i fællesskab skulle bringe Oticon fremad.

“Niels var min diametrale modsætning, men det var lykken for Oticon, at det blev ham. Han spurgte fra starten: “Er dette her et 68’er flip, eller vil du drive forretning?” Og selvfølgelig skulle vi drive forretning. Det skulle vi hjælpe hinanden med. Vi diskuterede undertiden, så det fløjtede, men vi blev altid enige til sidst om, hvad vi skulle gøre. Mange – især journalister – har ment, at der måtte være et modsætningsforhold imellem Niels og mig, men det er ikke rigtigt. Vi supplerede hinanden perfekt og har haft et fremragende samarbejde,” fortæller Kolind.

“Det vigtigste, da jeg kom til virksomheden, var at få etableret et godt samarbejde med Lars. Vi havde jo valgt ikke at have en ressortfordeling, og det betød, at vi gennem et tæt samarbejde skulle få det hele til at fungere som en afbalanceret helhed. Vi var begge to involveret i alle processer og kunne tage beslutninger. Det var en spændende øvelse, som gik ud på at etablere et fælles holdningssæt og en fælles retning for virksomheden. Folk skulle opleve, at ligegyldigt hvem af os, man stillede et konkret spørgsmål, så fik man samme svar. Det krævede et meget intenst samarbejde, og i de første år brugte vi meget tid på at snakke om tingene,” fortæller Niels Jacobsen.

Stimulerende forskellighed

Opgaven var at få ledelsen til at fungere som en helhed, og den opgave lykkedes over al forventning. Med en stærk vilje til at nå til enighed og lade de bedste argumenter vinde lykkedes det Lars Kolind og Niels Jacobsen i fællesskab at føre Oticon

gennem skærene og ind i en markant vækstperiode i virksomhedens historie. Styrken i at kombinere to så forskellige ledere kunne også ses på den internationale forretning. På det årlige planlægningsmøde med selskaberne delte de to direktører de udenlandske selskaber mellem sig, sådan at de ikke havde de samme selskaber hver gang. Netop de to direktørers indbyrdes forskellighed gjorde denne opdeling til en stor succes, fordi det var vidt forskellige ting, der kom i fokus, afhængigt af hvem af dem, der besøgte et givent datterselskab.

Niels Jacobsens hestekur

Niels Jacobsens første konkrete opgave bestod i at få økonomien på ret køl.

“Jeg gik til opgaven med den indstilling, at nu skal vi drive forretning, og så handler det om at få løst de problemer, der opstår undervejs. I starten kom det bag på mig, hvor lidt styr man havde på økonomien.

Da jeg kom til Oticon, havde man haft et kassedræn på 10 millioner kroner om måneden gennem en periode på 11 måneder. Og det er meget med en egenkapital på cirka 100 millioner. Så mit hovedfokus det første halve år var at få proppen i hullet,” fortæller Niels Jacobsen.

“Det betød, at vi måtte nedlægge en lang række projekter, der var så langsigtede, at de ikke ville kunne bidrage til at få økonomien på ret kurs inden for de nærmeste år. Vi var nødt til at få et kortsigtet fokus for at få cash flowet vendt. Det betød desværre også, at vi blev nødt til at tage afsked med en række medarbejdere i 1992,” fortæller han.

Hestekuren kunne mærkes, men den ihærdige indsats bar hurtigt frugt. Allerede fra juni 1992 var kassedrænet stoppet, og efter tre måneder havde Oticon flere indtægter end udgifter.

På ret kurs

I 1993 fortsatte fremgangen. Kombinationen af mere kreativ produktudvikling og markedsføring samt omkostningsbesparelser indbragte i foråret 1993 Oticon The Computerworld Smithsonian Award i USA og IT-prisen i Danmark.

I august 1993 udsendte Kolind og bestyrelsesformand Sven Folmer Thomsen en meddelelse for Oticon Holding, hvor de skrev, at første halvår af 1993 var forløbet meget tilfredsstillende. Omsætningen var steget til 312 millioner kroner, og koncernens likviditet var blevet forbedret med 31 millioner kroner. Væksten stammede i høj grad fra produkterne MultiFocus og PerSonic.

I denne periode udvikledes også det særlige program for børn, “Oticon 4 Kids”. Det skete i USA, hvor man samarbejdede med audiloger på børneklínikkerne. I løbet af



I snart 30 år har Oticons datterselskabschefer én gang om året afholdt en fælles konference, hvor eksempelvis samarbejdet mellem datterselskaberne og forhandlerne er i fokus. Ideen med den årlige konference blev grundlagt af nu afdøde direktør Bent Simonsen i midten af 70’erne. Hvert andet år afholdes konferencen et sted i Danmark og hvert andet år i et af de 20 lande, hvor koncernen har eget salgsdatterselskab.



I årsberetningen 1994 tog Oticon et nyt skridt ved at profilere kendte danskere, der brugte virksomhedens produkter. Første profil var nationalbankdirektør Erik Hoffmeyer. I de følgende år optrådte blandt andre hoffotograf Rigmor Mydtskov, den populære tv-vært Poul Thomsen fra “Dus med Dyrene”, sceneinstruktør og balletmester Flemming Flindt, ballonskipper Kai Paamand og tidligere cykelrytter Hans-Henrik Ørsted.

tre måneder tilmeldte 1.000 børn sig programmet, hvis formål var at lette børnenes accept af et høreapparat, så de opfattede det som et naturligt kommunikationshjælpemiddel frem for et handicapprodukt.

I 1994 voksede Oticons resultat før skat med 61 procent til 134 millioner kroner, og i årsberetningen noteredes det, at over 100.000 mennesker nu anvendte Multi-Focus. I Thisted modtog fabrikken Årets Miljøpris indstiftet af SID og KAD i Vestjylland for indsatsen for det eksterne miljø og arbejdsmiljøet. Oticons ambition var at blive verdens bedste høreapparatproducent gennem en kombination af egen vækst og opkøb. Første skridt var at skabe en meget stærkt indtjenende virksomhed, og Oticon var nu godt på vej.

Mod på mere

1995 blev et vendepunkt i Oticons historie. Opstramningen var nu gennemført med en sådan succes, at virksomheden turde noget mere.

Den 30. januar 1995 overtog Oticon Holding det schweiziske Ascom Audisys AG (i dag Bernafon). Audisys var i størrelse cirka en tredjedel af Oticon med 370 medarbejdere og en omsætning på 235 millioner kroner. Virksomheden var kendt for introduktionen af digitalt programmerbare høreapparater, der gjorde det lettere for høreapparattilpasseren at indstille apparatet og opnå mere præcis kompensation for høretabet. Det var det første større opkøb i koncernens historie, og det blev en klar succes. Købet bragte med ét træk koncernen i hælene på de to globale verdensledere, tyske Siemens og amerikanske Starkey. Købet af Bernafon blev startskuddet til de 30-40 større eller mindre akquisitioner, som koncernen har foretaget indtil i dag. Desuden satte købet af Bernafon Oticons planer om en

børsnotering i et perspektiv, aktieanalytikerne kunne forstå.

“Det var svært over for aktiemarkedet at beskrive en god grund til, hvorfor vi skulle børsnoteres. Vi tjente jo penge, havde et positivt cash flow og havde ikke brug for kapitaltilførsel via Fondsbørsen. Men ved at vi kom ind i en fase med opkøb, så var der pludselig en væksthistorie, som tiltalte analytikerne og aktiemarkedet,” fortæller Niels Jacobsen.

Planen om at lade Oticon børsnotere havde sit udspring helt tilbage i krisen 1989-1990. Oticon Fonden, der hidtil



Den 11. maj 1995 kunne offentligheden første gang blive medejer af Oticon. Koncernen var blevet børsnoteret og har siden december 1999 ligeledes været en del af KFX-indekset, der er sammensat af de 20 mest omsatte aktier på Københavns Fondsbørs.

havde været eneejer af selskabet, besluttede på det tidspunkt at inddrage medarbejderne og Kolind som medaktionærer, og disse tilførte betydelige ressourcer til selskabet. Det blev aftalt ved en aktionær-overenskomst, at der skulle laves en børsnotering senest i 1995. Den 11. maj 1995 var børsnoteringen en realitet.

Digitalt kapløb

Rygter i branchen om, at Phonak var på vej med et digitalt høreapparat, fik Oticon til at fremskynde udviklingsprocessen af deres digitale apparat i håb om at overhale konkurrenten indenom, og allerede få måneder efter børsnoteringen var Oticon klar med den største produktnyhed i lang tid. Det digitale høreapparat blev lanceret i september 1995 under stor international bevågenhed. Det efterfølgende års tid blev et kapløb mellem konkurrenterne om at færdigudvikle digitale apparater i form af såvel i øret- som bag øret-apparater.

I 1996 lancerede Oticon DigiFocus, det fuldt digitale høreapparat, som især udmærkede sig ved dets evne til at forbedre talegengivelsen i støjende omgivelser. DigiFocus blev det mest prisbelønnede høreapparat nogensinde og løb af med hele tre priser: Dansk Industriel Design Pris, Europæisk IT-pris og Europæisk Design Pris. Oticons vækst fortsatte, og virksomhedens nettoomsætning passerede i 1996 én milliard kroner.

Også rundt om i verden gik det godt for koncernen. I Hamburg påbegyndtes byggeriet af et nyt domicil til Oticon GmbH, som skulle give plads til betydelige aktivitetsudvidelser på det tyske marked. Året 1997 betød også overtagelse af Phonic Ear Inc. i Californien, der var en af verdens førende leverandører af trådløst kommunikationsudstyr til hørehæmmede brugere inden for undervisningsområdet.

Nyt navn til Holding

Navnesammenfaldet mellem koncernen Oticon Holding og datterselskabet Oticon A/S oplevedes i stigende grad som en ulempe, og på generalforsamlingen i maj 1997 blev det besluttet at ændre moderselskabets navn fra Oticon Holding A/S til William Demant Holding A/S.



Dragen i William Demant Holdings logo symboliserer den kombination af overblik, vision og styring, som et holdingselskab skal repræsentere.

“Allerede i 1995, da vi købte Bernafon, kunne vi mærke, at omverdenen og Bernafon opfattede det, som om Oticon havde overtaget Bernafon, selvom det jo reelt var holdingselskabet, der var den nye ejer. Så da vi står foran overtagelsen af Phonic Ear, som driver en tværgående forretning i hele høreapparatin industrien, beslutter vi at give det finansielle holdingselskab et neutralt navn, der ikke giver associationer om det ene produktbrand frem for det andet,” forklarer Niels Jacobsen.

Formålet med navneskiftet var således både internt og eksternt. Internt betød det, at medarbejderne i den ene virksomhed ikke oplevede, at de blev overtaget af medarbejderne i Oticon. Og eksternt på markedssiden betød det, at de nyerehvervede virksomheder fortsat kunne agere som uafhængige forretninger med deres egne brands.

Omkring årtusindskiftet

I efteråret 1997 valgte Lars Kolind at træde tilbage efter ni år i spidsen for Oticon, og i

december 1997 blev Niels Jacobsen udnævnt som administrerende direktør for William Demant Holding A/S. “Bestyrelsen valgte hurtigt, at jeg skulle fortsætte alene, og det gav ro i virksomheden med det samme. Der var mange ting, som blev drejet i en mere kommerciel retning, fordi balancen skiftede, da Lars Kolind forlod virksomheden. Men jeg var meget bevidst om ikke at gå over i den anden grøft. Jeg havde lært meget af vores samarbejde og var indstillet på at sørge for, at der blev holdt fast i de bløde værdier,” fortæller Niels Jacobsen.



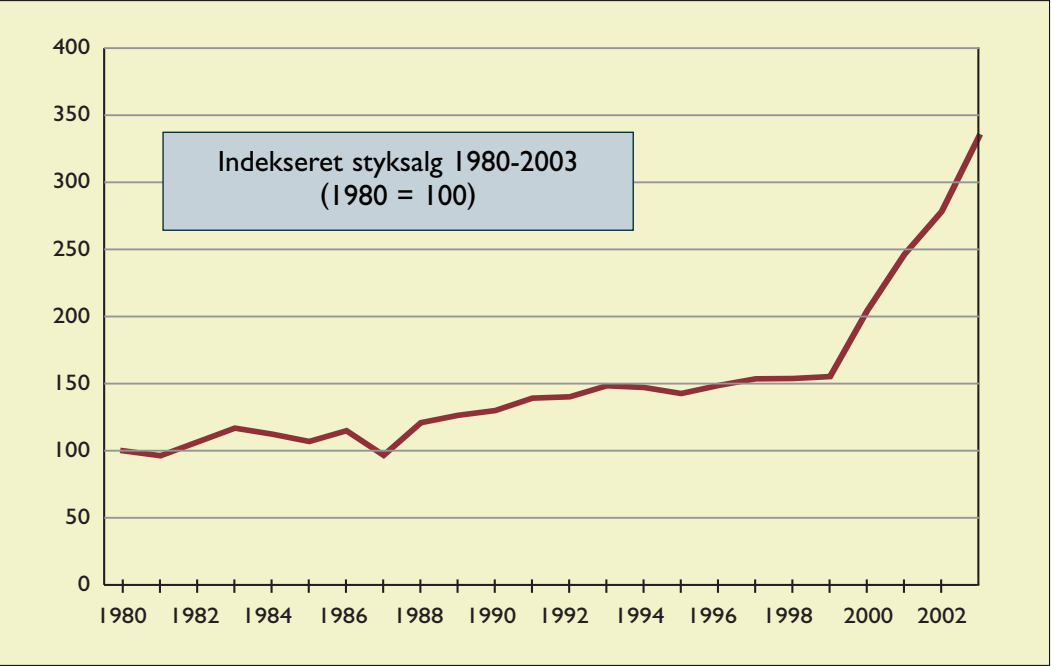
Niels Jacobsen var den helt selvfølgelige efterfølger som administrerende direktør, da Lars Kolind i 1997 valgte at træde tilbage.

På dette tidspunkt havde Oticon vokset sig så stor, at der var brug for en gennemgribende organisationsændring. Hidtil havde Niels Jacobsen og Lars Kolind haft en gruppe af 10-15 fagledere under sig, som havde stået for ledelsen af hovedkontorets øvrige medarbejdere, men med 180 medarbejdere var der behov for en omlægning.

Løsningen blev at indføre en teamstruktur bestående af tre team, der hver blev ledet af to teamledere. De tre team skulle så koncentrere sig om forskellige forretningsområder – højprisapparater, lav- og mellemprisapparater og teknologiudvikling – og teamlederne skulle suppleres af en række fagledere. Modellen for teamledernes samarbejde var hentet direkte fra Lars Kolinds og Niels Jacobsens samarbejde, og principperne var de samme: Lederne skulle lede i fællesskab, og de bedste argumenter vandt, når det gjaldt om at fastlægge kursen for teamet. De fysiske rammer for den nye struktur var allerede til stede i form af fleksible

arbejdsstationer og åbne kontorer, og organisationsændringen voldte ingen vanskeligheder hos de forandringstrænede medarbejdere. Spaghettioorganisationen var blevet en lasagne bestående af tre lag, der i de følgende år hver skulle gøre deres til at bidrage til Oticons vækst.

Oticon bliver full line-leverandør
Den nye position gav Niels Jacobsen mulighed for at gennemføre et projekt, han længe havde haft i tankerne: Oticon skulle være full line-leverandør. Op gennem 1990'erne havde Oticon koncentreret sig om udvikling og salg af høreapparater i den dyre ende af prisskalaen, og virksomheden var blevet en nicheleverandør. Niels Jacobsen mente nu, at tiden var inde til at markere sig mere bredt på markedet med apparater i lav- og mellemprisklassen. Målet var at øge væksten gennem erobring af markedsandele. Der blev sat gang i et udviklingsprojekt på området, og i 1999 kunne virksomheden introducere apparaterne Ergo og Swift.



Da audiometerproducenten Interacoustics på Fyn i 2000 stod for at skulle sælges, overbød William Demant en sammenslutning af medarbejdere, der ville købe deres egen arbejdsplads. Trods den indledende modvilje mod at være blevet opkøbt af fremmede – og så endda københavnerne – var Interacoustics-medarbejderne glade for, at det blev William Demant, der blev den nye ejer.

“Vi – medarbejderne og ledelsen – havde en drøm om selv at købe virksomheden og drive den videre. Men vores størrelse gjorde os til en interessant godbid for de store virksomheder i branchen, og i det økonomiske kapløb kunne vi ikke stå distancen. Da det stod klart, at Oticon ville gå af med sejren, kunne vi på en måde ånde lettet op, fordi vi kendte Oticon fra tidligere og vidste, at vi var meget på linje, når det gjaldt medarbejdersyn og virksomhedskultur. Vi vidste, at det ikke ville betyde lukning eller flytning af virksomheden eller firing af en masse folk,” fortæller økonomichef John Pedersen fra Interacoustics.

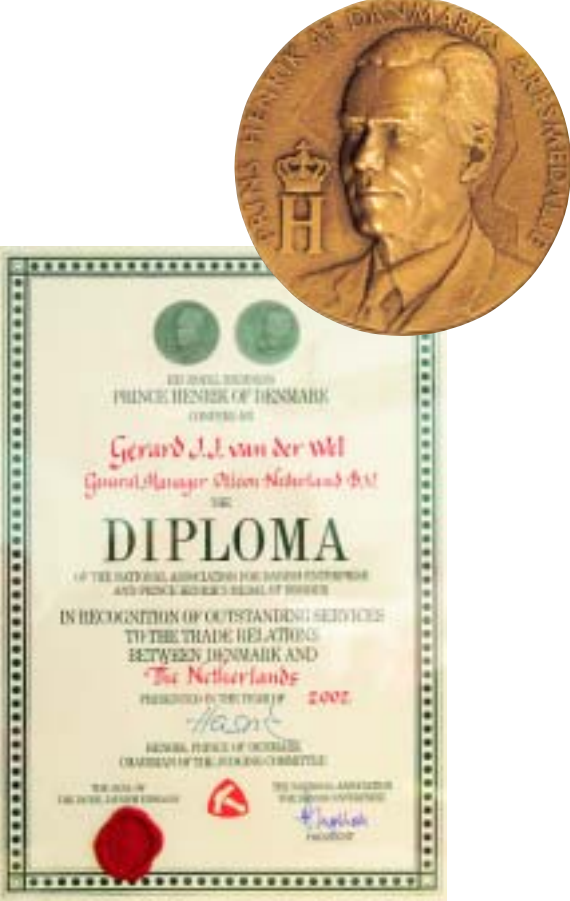


I 2001 var salget i Oticons datterselskab i Holland steget så meget, at markedsandelen var på 23 procent. Dette år modtog virksomhedens mangeårige direktør, Gerard J.J. van der Wel (nr. 2 fra venstre) Dansk Arbejde og Prins Henriks Æresmedalje for den imponerende udvikling, som har gjort Oticon Nederland til Hollands største distributør af høreapparater.

Takket være de nye mellemprisapparater oplevede Oticon i 1999 en markant vækst i styksalget for første gang siden 1988, og i løbet af de næste fire år fordobledes styksalget. Der var tale om et reelt skifte fra 1990'ernes nichestrategi til den nye målsætning om at være full line-leverandør og vokse i markedsandele.

Den danske presse var glade for Oticon. Ugebrevet Mandag Morgen betegnede William Demant Holding som en af stjerneerne i dansk erhvervsliv, og Dagbladet Børsen skrev den 5. november 1999, at “William Demant er ny blandt de store”, forstået således, at William Demant var ny på Fondsbørsens KFX-indeks.

Konsolidering i branchen
Efteråret 1999 bragte en markant udmelding fra schweiziske Phonak, der indledte en storoffensiv mod de største konkurrenter Widex og Oticon. Schweizerne ønskede at fordoble deres globale markedsandel på fem år til 15 procent. Phonak var på dette tidspunkt den sjette største aktør på det globale marked inden for høreapparater med en markedsandel på 8 procent, det samme som Widex. William Demants andel var på 12 procent, mens GN ReSound havde 10 procent, tyske Siemens 21 procent og amerikanske Starkey 15 procent. Samme år overtog Phonak tre nordamerikanske virksomheder, herunder canadiske Unitron, der var verdens syvendestørste.



Dette blev fulgt op med en udmelding i 2000 om, at Phonak i løbet af få år ville være blandt de største.

William Demant fortsatte udviklingen i samtlige koncernaktiviteter. I januar 2000 købte selskabet den danske audiometer-virksomhed Interacoustics som et supplement og en udvidelse af den diagnostiske forretning. Købet gav en meget markant markedsposition. Samtidig blev den engelske høreapparatdistributør Hidden Hearing International opkøbt, og ved offentliggørelsen af årsregnskabet i marts 2000 steg aktien. William Demants største strategiske udfordring i disse år bestod i at finde de rigtige partnere i det udskilningsløb,



I 1998 blev headset-forretningen Danacom en del af William Demant-koncernen og er i dag en del af joint venturet med tyske Sennheiser.



som foregik på det globale høreapparat-marked. Her var der virkelig risiko for at brænde fingrene, og virksomheden skulle tænke sig godt om.

Sidst på året oprustede William Demant yderligere i USA ved at indgå samarbejds-aftaler med Hearing Healthcare Management (Avada), som repræsenterede 163 høreapparatforhandlere i 12 stater mod at få en eksklusiv leverandøraftale. De amerikanske anskaffelser var et led i virksomhedsfilosofien om, at den danske virksomhed skulle vokse i hele verden for at kunne fordele sine udviklingsomkostninger over et større antal apparater. Strategien var ikke, at man ville være i detailforretning overalt i verden – tværtimod. Det handlede snarere om at gøre det, der var det rigtige på det enkelte marked. William Demant voksede, og det skete dels gennem meget høj innovation og nye produkter, der kunne tage markedsandele, dels gennem opkøb af grossister og ved indgåelse af samarbejder med detailforretninger.

I 2000 placerede det anerkendte amerikanske erhvervsmagasin Forbes William Demant Holding blandt verdens 20 bedste virksomheder i magasinets kåring af verdens 300 bedste virksomheder med en omsætning på under 500 millioner US dollars. Argumentet var den imponerende udvikling i William Demant Holdings

aktiekurs med en stigning på 200 procent og en årlig vækst i omsætning på 25 procent i gennemsnit over en periode på otte år.

Klædt på til fusion

I 2001 lød vurderingen fra flere aktieanalytikere, at fusioner ville være nærliggende for verdens seks største høreapparatproducenter Siemens, Starkey, William Demant, GN ReSound, Phonak og Widex, som tilsammen sad på 90 procent af verdensmarkedet. Blot syv år tidligere var der 20 virksomheder om 80 procent af markedet, og aktieanalytikerne spåede nu, at der inden for tre til fire år kun ville være tre væsentlige aktører tilbage. For at ruste sig til eventuelle fusioner opnåede Oticon Fonden myndighedernes tilladelse til at ændre den 44 år gamle fundats. Det gav mulighed for, at Fonden kunne nedbringe sin ejerandel fra 61,43 procent af aktierne til under 50 procent og eventuelt helt ned til 33 procent i forbindelse med strategiske opkøb eller fusioner mellem William Demant Holding og konkurrenterne.

Året 2002 begyndte med et godt første kvartal baseret blandt andet på den vellykkede introduktion af den nye produktfamilie Adapto i 2001. I efteråret lancerede William Demant et nyt offensivt træk ved at indgå et ligeligt joint venture med tyske

Sennheiser. Samarbejdet skulle styrke William Demants headset-forretning Danacom og give modstand til markedets to stærke globale spillere, amerikanske Plantronics og GN Netcom. Det dansk-tyske joint venture fik navnet Sennheiser Communications og fik hovedsæde i Solrød. Da William Demant senere på foråret kom med et brag af et årsregnskab for 2002, blev resultatet honoreret med aktiestigninger på over 18 procent.

Samarbejder i branchen vurderes i dag at spille en væsentlig rolle for branchens fremtid.

“Ser man på udviklingen i branchen over de seneste syv til otte år, hvor vi er gået fra nogle og 20 virksomheder til nu at være nede på seks hovedspillere, så er der stadig gode fordele ved samarbejde i branchen. Ejerstrukturen i branchen kan godt være en blokering for eventuelle fusioner, men jeg er ikke i tvivl om, at vi kommer til at se mere samarbejde mellem virksomhederne. Fremtidens krav til forskning og udvikling omkring teknologi er så høje, at det vil være for omkostningstungt for virksomhederne at gennemføre visse udviklingsprojekter alene. Man kan forestille sig, at virksomheder vil gå sammen om udvikling af ny grundteknologi og så gå hver til sit og fortsætte konkurrencen om markedsandele,” fortæller Niels Jacobsen.



Det var en stolt Niels Jacobsen, der i 2003 kunne modtage prisen som European Company of the Year. I den forbindelse udtalte han, at “det er et enormt løft og en anerkendelse af den store indsats, alle i William Demant har gjort. Man kan ikke på et meget konkurrencepræget marked opnå overskudsgrader på 20-25 procent, hvis ikke alt i virksomheden er en effektiv og velsmurt maskine”.



Company of the Year

Den positive udvikling op igennem 1990'erne på alle parametre fra produktudvikling, organisation og medarbejdere til økonomi kulminerede i 2003 med kåringen af William Demant som European Company of the Year. Belønningen gives med afsæt i overbevisende økonomiske resultater og solid vækst i et afdæmpet marked. Bag kåringen står organisationen European Business Press, der tæller Financial Times, Wall Street Journal og 45 erhvervsaviser og -magasiner i Europa.

En stolt Niels Jacobsen peger på købmandskab, timing og kontinuitet som de vigtigste forklaringer på virksomhedens succes. I de sidste seks til otte år har William Demant haft god ro på medarbejderfronten, og ud af 30-40 ledere har kun tre været i firmaet i mindre end tre år. Det skaber kontinuitet og fællesskab. “Virksomheden er drevet af fællesskabet. Vi tror meget på at skabe en fælles forståelse for, hvad det er, vi vil, og arbejde sammen om at få det til at lykkes,” siger Niels Jacobsen.

Kapitel 5



People First

Teamstrukturen og det stærke fokus på den enkelte medarbejder afspejles også i Oticons slogan “People First” og i det formulerede medarbejdersyn. Heri hedder det, at “Oticon ønsker at være en virksomhed af glade medarbejdere, der er stolte af deres arbejdsplads og virksomhedens produkter. Arbejdspladsen skal være et sted, hvor der er respekt for individet og den måde, hvorpå mennesker agerer i forhold til hinanden, kunder og samfundet.”

People First

Oticon er i dag verdens næststørste høreapparatproducent. Men virksomheden er kendt for mere end blot sine produkter. Ord som spaghettiorganisation, teamstruktur og medarbejdersyn er noget af det, der karakteriserer virksomheden og tegner profilen såvel indadtil som udadtil.

Meget er sket siden årene, hvor William Demant og “De fire” styrede Oticon med fast hånd. Ole Munk Plum fortæller: “Da jeg kom til Oticon i 1963, var virksomhedskulturen helt anderledes end i dag. En langt mere stiv organisation, hvor man sagde De til hinanden. Men gennem de 40 års udvikling har jeg kunnet følge, hvorledes både organisationen og den teknologiske udvikling er løbet stærkt.” Ole Munk Plum har været med både i Klædemålet og i Thisted og kan stadig huske William Demant og den formelle tone. Han har på nærmeste hold oplevet udviklingen fra traditionel hierarkisk opbygget virksomhed til den organisation, Oticon er i dag.

Succes med teamstruktur

1990-1991 var kritiske år for Oticon. Ledelsen stod i et vadedsted, og der var tvivl om, hvilken retning virksomheden skulle tage. I august 1991 introducerede administrerende direktør Lars Kolind en ny organisationsstruktur, som stod i skarp kontrast til traditionerne. Det var en flad organisationsstruktur, hvor ledelsesvægten fra det ellers topstyrede system blev brudt ned i projektledelse. Den fik hurtigt navnet spaghettiorganisationen.

Den nye organisationsstruktur skabte en enorm opmærksomhed i omverdenen. Lars Kolinds ledelsesform var en succes, og virksomhedskonsulenter fra nær og



Oticons organisationsform er flad og baseret på projektarbejde og stort ansvar til den enkelte medarbejder.

fjern rejste til Danmark for at studere Oticon. I de følgende år fortsatte Oticon sin vækst, og det voksende medarbejdergrundlag skabte behov for yderligere ændringer. “I 1997-1998 var det, som om strukturen internt ikke hang rigtigt sammen. Det blev nødvendigt at stramme lidt i organisationen, så medarbejderne bedre

kunne arbejde frem mod fælles mål,” siger audiolog Tove Rosenbom. Organisationen havde vokset sig så stor, at den krævede en opdeling, og i 1998 blev der indført en teamstruktur. Men den flade pyramide, den åbne kommunikation og samarbejdet på tværs af faggrænserne forblev intakt. Adskillige undersøgelser havde vist, at



Oticons papirløse og mobile kontorlandskab var lidt af en revolution i begyndelsen af 1990'erne.

mennesker, der træffer mange beslutninger, bliver mere effektive, og det tog Oticon til sig. “Det afgørende for trivslen var, at man havde ansvar og fik en stor frihed. Overordnet havde vi nogle fælles værdier, vi kunne forholde os til,” fortæller Tove Rosenbom. I spidsen for hvert af Oticons team kom to teamledere, hvis rolle blev at udstikke retningen for arbejdet.

Teamstrukturen gav en fysisk nærhed for medarbejderne på arbejdspladsen og skabte en enorm gejst og arbejdsglæde. Inspireret af det frugtbare samarbejde mellem Lars Kolind og Niels Jacobsen var teamlederne helt bevidst sammensat af folk, der ikke lignede hinanden. Det stimulerede en sund diskussion, hvor de bedste argumenter vandt.

“Idéen med teambuilding er god, og vi har endda i min afdeling særlige teamdage, hvor vi går ud og spiser sammen eller kører i gokart. Målet er at koble af fra hverdagen og få retning og livssyn ind i vores arbejde. Denne form for “time out” er befriende og skaber arbejdsglæde,” fortæller Ole Munk Plum. Og der er ingen tvivl om, at teamkulturen fungerer godt hos Oticon og er populær blandt både medarbejdere og teamledere. Teamkulturen gør, at der ikke er brug for ydre faktorer som titler eller formelle møder, og nærheden sikrer en effektiv beslutningsproces. Der afholdes mange uformelle møder, og teamlederne forstår at bestride rollen som uformelle chefer.

Indsats mod metaltræthed

I 2003 trængte Oticon igen til en opbrydning. Medarbejderstaben var vokset yderligere, og der var frygt for, at organisationen ville blive for stiv. I Oticon var det afgørende at bevare den mentale og fysiske nærhed samt medarbejdernes følelse af nærhed. Samtidig var markedet for høre-

apparater blevet mere komplekst, og der blev stadig stillet nye og større krav i den øgede konkurrence.

Det førte til en omstrukturering i marts 2003, hvor organisationen blev tilføjet en ny dimension. Det var fokusområder, og den nye struktur kunne nu ses som en tredimensionel model. Man bevarede de særlige business team, men inde i teamene kom der tre dimensioner: Projekter, kompetencer og fokusområder. Der blev lavet færre team, men der skete en udvidelse til ti fokusområder, der blandt andet beskæftiger sig med nye generationer af høreapparater, Power-apparater, software og markedskommunikation. Omstrukturen fandt primært sted for at sikre ledelsesprocesserne og opnå så høj ledelsesmæssig kvalitet som muligt. Oticon tilstræber medarbejdernærhed og personlig feedback, og det stiller ikke mindst krav til teamlederne, der skal være sig den del af opgaven bevidst.

Mennesket i fokus

Teamstrukturen og det stærke fokus på den enkelte medarbejder afspejles også i Oticons slogan “People First” og i det formulerede menneskesyn. Heri hedder det, at “Oticon ønsker at være en virksomhed af glade medarbejdere, der er stolte af deres arbejdsplads og virksomhedens produkter. Arbejdspladsen skal være et sted, hvor der er respekt for individet og den måde, hvorpå mennesker agerer i forhold til hinanden, kunder og samfundet. Det formulerede medarbejdersyn anvendes aktivt i hverdagen, og Oticon opnår dermed øget arbejdsglæde og resultater.”

Oticons menneskesyn tager udgangspunkt i, at medarbejderne ønsker at blive behandlet som selvstændige individer, der tager ansvar. Begrebet dækker over ledelsens ønske om at gøre medarbejderne bevidste

og åbne. Medarbejdersynet er ikke en statisk størrelse, men er stedse til debat – for kun gennem debat og kritik kan der hele tiden skabes bevægelse og dynamik omkring den måde, virksomheden fungerer på. “Vi har netop fornyet vores formulerede medarbejdersyn, som er et billede på det holdningssæt og værdisæt, der er grundlæggende for vores beslutninger. Vi har valgt at være en ikkeregulstyret organisation, som har meget få regler og er baseret på sund fornuft,” siger administrerende direktør Niels Jacobsen.

I Oticons menneskesyn står der desuden, at “vi er bedre sammen end hver for sig. At Oticon kun kan være blandt de bedste, hvis vi arbejder sammen på tværs af ansvarsområder, projekter og fag. At vi er fleksible. At vi gør os umage. At vi respekterer hinanden. At vi går foran i stedet for bagefter. Og det gælder såvel internt i virksomheden som i forhold til vores kunder og leverandører. På den måde sikrer vi, at Oticon er en virksomhed, der stadig vokser og udvikler sig.”

“Vi skal tro, vi er noget”

“Alle medarbejdere i Oticon kan føle sig som verdens centrum. Der er stor respekt for den enkeltes indstilling. Man kan bedst karakterisere det ved at sige, at vi bekender os til den omvendte jantelov – for vi skal virkelig tro, at vi er noget i Oticon,” siger Peter Anker Nielsen, projektleder, der kom til Oticon i 1998. Peter føler sig som medlem af en stor familie, hvor alle ikke nødvendigvis har lyst til at arbejde i samme tempo. “Vi roser hinanden meget, og vi er meget kreative. Der gives også god feedback i dagligdagen, hvor vi arbejder med frihed under ansvar. Alle føler sig lidt hen ad vejen som stjerner, og teamlederen er en slags kulturbærer, der sørger for at vi alle kommer videre frem. I en konsensusorganisation kan dette



“Alle medarbejdere i Oticon kan føle sig som verdens centrum. Der er stor respekt for den enkeltes indstilling. Man kan bedst karakterisere det ved at sige, at vi bekender os til den omvendte jantelov.”

ellers let være vanskeligt og optage tid, så her har teamlederne et stort ansvar,” fortæller Peter Anker Nielsen.

Den positive udtalelse er kendetegnende for Oticons medarbejdere. Oticon beskrives som en fantastisk god arbejdsplads med gode kolleger og gode produkter. Virksomheden udvikler sig i det tempo, medarbejderne ønsker, og organisationen rummer mange værdier. Alle ledes af en holdning til, at arbejdet skal gøres ordentligt. Samtidig betyder arbejdet for “en god sag” også noget for Oticon og medarbejderne. Dette er nærmest en selvfølge blandt audiologerne, hvis arbejde er dedikeret til at hjælpe mennesker med høretab. Men generelt har

det betydning for medarbejderne at være ansat i en virksomhed, hvor produkterne har et godt formål, og en del af overskuddet støtter gode formål via en fond. Søren Riis er en af de nye medarbejdere i Hellerup. Han kom til for et par år siden som udviklingsingeniør og føler sig godt tilpas i organisationen. “Man skal være pågående og opsøge information, og man har sin egen planlagte arbejdsdag. Jeg føler mig godt tilpas i en så ung organisation, men studser dog lidt over Oticons mødedisciplin – eller mangel på samme. Jeg kom fra en stilling, hvor mødedisciplin var et must, og hvor der var mødepligt. Hos Oticon er man langt mere individualistisk indstillet. Det er et tilvænningspørgsmål



“Det er mennesker, der skal bruge vores produkter, og produkterne bliver til i et kreativt samspil mellem mennesker. Derfor ligger den menneskelige indstilling os meget på sinde,” siger Mads Kamp, chef for Human Resources.

for mig. Til gengæld sætter jeg pris på, at det er fagligheden i dagligdagen, der driver arbejdet,” siger Søren Riis.

Forskellighed er en styrke

Hos Oticon er det medarbejderne, der er det vigtigste aktiv. “Det er hænder og hoveder, der driver denne forretning,” udtalte Niels Jacobsen ved William Demant Holding A/S’ generalforsamling i marts 2003.

Virksomheden tænker nøje over valget af medarbejdere, og der bliver lagt vægt på såvel faglige som personlige kvalifikationer og forskellighed. “Vi skal for alt i verden undgå at få en Rip Rap Rup-effekt, hvor folk ligner hinanden for meget. I en virksomhed som vores er der brug for et bredt sæt af kompetencer, hvor det er forskelligheden og personligheden, der skaber resultatet,” fortæller Mads Kamp, der har været ansat som chef for Human Resources siden januar 2002. “Vi vil have fagligt dygtige medarbejdere – gennem hele kæden. De skal gide at tænke hver eneste dag, være nysgerrige, interesserede og åbne. Samtidig skal de turde sige deres mening over for andre og sige fra både professionelt og personligt,” siger Mads Kamp. Han fremhæver, at Oticons medarbejdere skal eksistere i en organisation gennem netværk og ved at være socialt intelligente. Det kræver evnen til at danne interne netværk og leve sig ind i teamånden. “Arbejdsformen indebærer en daglig afhængighed af at kunne arbejde sammen med andre mennesker. Derfor er det altafgørende med udadvendte og kreative personer,” siger Mads Kamp. Han erkender, at organisationsformen stiller store krav til den enkelte medarbejder, og at den omstillingsproces, der især fandt sted i 1990’erne, uden tvivl har været hård for mange medarbejdere. “Tempoet blev jo sat betragteligt i vejret. Den del af medarbej-

derne, som har syntes, det var for svært, har vi sikkert sagt farvel til. Men vi vil tiltrække medarbejdere, som synes, det er skægt og udfordrende med udvikling. Vi har mange ambitiøse projekter, og der skal ydes en stor indsats. Vi vil nå lidt mere end de andre,” fortsætter Mads Kamp. Han vil samtidig gerne benytte lejligheden til at gøre op med myten om, at Oticon er ren blød spaghetti, og at medarbejderne farer udefineret rundt. “Vi har en anderledes organisationsform, men den fungerer! Det er en organisationsform, hvor vi får det bedste frem i alle medarbejdere,” fortæller Mads Kamp.

“I hverdagen er der selvfølgelig kriser, men i mindre udgaver – der er ingen kampe. Som organisationen er i dag, fungerer kommunikationen helt på tværs. Den unge ingeniør, der har behov for hjælp, kan ringe direkte til Niels Jacobsen og få et direkte svar, eller han kan ringe til en kollega i udlandet. Alle er involveret i arbejdspladsens ve og vel. Det betyder også, at der er plads til at fejle. Vi er ikke en organisation, der ikke kan tage fejl. Ingen må blive så bange i vores teamarbejde, at det går ud over risikovilligheden,” siger Mads Kamp.

Frihed og nærhed

Oticon opererer efter devisen om frihed under ansvar. “Vi tilstræber et uformelt miljø uden knivskarpe regler og uden kontrol af medarbejderne. Vi kræver, at de unge kan administrere friheden. Vi blander os ikke i, hvornår de er på arbejde, og registrerer ikke sygdom, kun ferie, for det siger Ferieloven. Vi bruger ikke tid på kontrol, bureaukrati, regler og “butiksprocedurer” – tiden bruges på at løse opgaverne,” understreger Mads Kamp. Det er en omvæltning for mange nye medarbejdere, men ansvaret giver efter Oticons mening de bedste resultater.

Oticons ledelsesstil fungerer godt, trods den enorme vækst som virksomheden har været igennem. “Jeg hører ofte udsagnet om, at vi førhen var som én stor familie, hvor alle kendte hinanden, og at dette er gået tabt. Det er sådanne emner, vi må tage med, når organisationen nu efterhånden er tre gange så stor som i 1997. Det er vigtigt med en stor indsats på Human Resource-området, og det er en af grundene til, at vi stadig har en organisation med en høj grad af nærhed, som vi har i dag. Det er nemlig et afgørende udgangspunkt for at bevare og håndhæve vores værdifulde medarbejdersyn,” siger Mads Kamp.

Den specielle virksomhedskultur og værdierne, som blev opbygget gennem 1990’erne, er især kendetegnende for hovedkontoret i Danmark og er aldrig bevidst blevet implementeret i de nye tilkøb i udlandet. “Virksomhedskulturen er et meget dansk fænomen og meget Strandvejspræget, men den giver et værdisæt og holdninger, som ikke umiddelbart skifter, fordi man driver virksomhed i et andet land. Implementeringen kan derfor godt være forskellig. Der er også nogle typer forretninger, hvor holdningssættet passer bedre end til andre,” siger administrerende direktør Niels Jacobsen.

Trivsel i Thisted

Spaghettistrukturer og flad organisation er knapt så integreret i Oticons produktionsvirksomhed i Thisted i Nordjylland. Her producerer over 600 medarbejdere – fortrinsvis kvinder – høreapparater, der sælges i store dele af verden. Arbejdsdelingen er mere traditionel, men den arbejdsglæde og stolthed, der kendetegner Oticons medarbejdere, er den samme som på hovedkontoret.

“Det var en god beslutning at flytte Oticon herop. Jeg begyndte selv i 1973 på den

midlertidige fabrik på Skinnerup Skole og har fulgt udviklingen op til i dag. Dengang var vi vel et par og tyve medarbejdere, der arbejdede i det gamle skolekøkken. Senere måtte gymnastiksalen også inddrages til produktion. Gennem årene flyttede hele produktionen fra Klædemålet og Hejrevej til Thisted. Det har givet gode og stabile arbejdsforhold og et markant stort antal 25-års jubilarer,” fortæller Hanne Stephensen, som er tillidskvinde i Thisted. Hun suppleres af Ulla Frost, der har været med i 30 år: “Vi var en lille familie på Skinnerup Skole, men voksede os hurtigt store til de nuværende 650 medarbejdere. Og vi har et

stærkt sammenhold. Når der er sølvbryllup eller dødsfald, tropper mange af fabrikkens medarbejdere op,” siger hun.

Lars Kolinds spaghettiorganisation nåede aldrig hele vejen til Thisted, og det er Hanne Stephensen godt tilfreds med. “Den traditionelle måde at gøre det på er god nok. Det giver uro med selvkørende team. Der vil altid sidde én, som bliver uofficiel leder,” siger hun. Men medarbejdertilfredsheden i Thisted er stor. “Vi havde godt nok hørt om Lars Kolinds lidt sære idéer om en spaghettiorganisation, så vi var noget spændte, da Lars første gang



Spaghettistrukturen nåede aldrig helt til Thisted, men Lars Kolinds ankomst medførte alligevel ændringer. “I gamle dage fik vi blot at vide, hvad vi skulle gøre. Nu blev vi pludselig hørt,” siger Hanne Stephensen. Fra hidtil at vente på opgaverne fra en overordnet, påtog pigerne sig nu opgaverne selv.



mødte op. Han overvandt imidlertid alle pigernes mistillid ved personligt at gå rundt på fabrikken og give hånd. Det var vi sørme ikke vant til. Siden har thyboerne stået i kø for at blive ansat, og vi har vel 180-200 skrevet op på en venteliste i dag,” fortsætter Hanne Stephensen. Hovedkontoret på Strandvejen og fabrikken i Thisted er meget forskellige, både hvad angår arbejdsopgaver, medarbejdere og krav til medarbejderne. I produktionsvirksomheden er det afgørende med effektivitet og høj kvalitet ved gentagelser. Der lægges mindre vægt på udvikling og kreativitet, end der gøres på hovedkontoret. Alligevel er der stor intern respekt.

Da tøserne fik nyt køkken

“Tanken om at give mennesker mulighed for at leve det liv, de ønsker, med den hørelse, de har, smitter også af i produktionsleddet,” mener Lars Petersen, tidligere logistikchef i Thisted. “Mennesker kommer i første række, og derfor præger

ansvar, forpligtelser og medbestemmelse produktionen i Thisted. Her er det selvstyrende enheder af kvinder i produktionsleddet, der får det hele til at glide. Det giver en afgørende frihed, men også et stort ansvar,” fortsætter Lars Petersen. Han fremhæver, at man hver fredag har et stående møde, hvor alle har mulighed for at komme til orde.

Thyboernes særlige glæde for Oticon kom tydeligt til udtryk, da man den 12. juni 1990 på en generalforsamling i moderselskabet besluttede at tilbyde koncernens medarbejdere at blive medejere af virksomheden. I første omgang blev der udbudt 2,5 millioner kroner i medarbejderaktier. Tilslutningen var størst i Thisted, hvor 89 procent af de medarbejdere, der havde muligheden, købte aktier. Det tilsvarende tal i København var 29 procent. “Det var et godt køb, og vi følte os som en betydningsfuld del af virksomheden. Siden har mange tjent godt på aktierne. Mange har

fået udskiftet køkkenet frem for at købe ny bil – det var jo pigerne, der sad på aktierne og ikke deres mænd,” fortæller Hanne Stephensen med et smil.

Unik datterselskabskultur

Hos Oticons datterselskaber i udlandet søger man at bevare den specielle Oticon-kultur. Det betyder ikke, at organisationsformen fra Strandvejen overføres direkte til datterselskaberne, for der tages højde for de enkelte landes kultur og mentalitet.

“At indføre Lars Kolinds organisationsform, hvor man flytter rundt med små rulborde, ville være for meget for en spanier. Heldigvis var der heller ikke et pålæg om at gøre det,” fortæller Anders Jeffert, direktør i datterselskabet Oticon España S.A.. Det blev oprettet den 1. januar 1986. “Den latinske kultur sætter begrænsninger for, hvor flad en organisationsform vi kan have. Men vi forsøger at finde en gylden middelvej, hvor vi kombinerer det danske

med det spanske uden at blive for autoritære. Og virksomhedskulturen er god. Spanierne er nysgerrige og forbinder produkter fra Danmark med høj kvalitet”, siger Anders Jeffert.

I Prodition S.A. i Frankrig var medarbejderne temmelig skeptiske, da den danske direktør Jens Kofoed ville indføre en ny ledelsesform inspireret af Oticon-modellen. Pludselig forsvandt den hierarkiske ledelsesstil, som franskmændene var vant til, og som i dag stadig praktiseres i store tunge virksomheder.

“I april 2002 rev vi praktisk talt murene ned og indrettede kontorlandskaber ligesom hovedsædet i Hellerup. Personligt ansvar og teambuilding var nye værdier. Det tog et års tid, før de 35 franske medarbejdere begyndte at forstå ledelsesstilen,” fortæller Jens Kofoed. Han forsøger at bevare, hvad han selv mener er “den særligt danske ledelsesstil”. Hver morgen går han rundt i virksomheden og giver hånd og spørger til, hvordan det går privat og på arbejdet.

Oticons datterselskab i Holland blev grundlagt i 1964 og var det første uden for Skandinavien. Dette selskab har om noget oplevet moderselskabets udvikling og skiftende organisationskultur. “Da Lars Kolind kom til, gik det hele stærkt. Vi mærkede tydeligt skiftet i ledelsesstilen og organisationskulturen. Når jeg hentede Kolind i lufthavnen i Amsterdam, bad han mig altid gennemgå fornavnene på vores hollandske medarbejdere i den rækkefølge han mødte dem, når han trådte ind i firmaet. Det skabte utroligt stor opmærksomhed og glæde, at Lars kunne gå rundt og hilse på hver enkelt med fornavn. Nogle af Kolinds tanker om det åbne kontorlandskab og det papirløse samfund tog vi til os. Det har ikke været så vanskeligt, da



I 1998 tog Oticon Tyskland sit nye hovedsæde i Hamborg i brug.

hollændere og danskere tænker meget ens,” fortæller Gerard van der Wel, direktør for Oticon Nederland B.V.

Også i Australien har man forsøgt med den danske organisationsform. I dag findes i Australien både et Oticon-selskab i Sydney og et Bernafon-selskab i Brisbane. Koncernen har i dag en betydelig markedsposition i Australien. “Jeg indførte også Lars Kolinds spaghettistruktur i Australien. Vi nedlagde de 14 kontorer og lavede et stort kontorlandskab og fik de danske personalefordele overført til det australske,” fortæller Lars Kirk, tidligere direktør for Bernafon Australien.

“Jeg mener, at vi i de fleste af Oticons datterselskaber har formået at skabe en egen særpræget dansk-udenlandsk ledelseskultur på tværs af grænser og sprog. Det har sandsynligvis nok også været påvirket af, at der er mange danske direktører,” slutter Anders Jeffert.

Fremtidens arbejdsplads

Oticon har gennemgået mange forandringer siden den spæde start som enmandsfirma i 1904. Især fra slutningen af 1980’erne

er de helt store forandringer sket. Men ved omstruktureringer er det hver gang lykkedes at få virksomheden til at fungere stadig mere optimalt på trods af det hastige vokseværk. “Sandsynligheden for, at vi vil fortsætte vores vækst, er stor. Og her ligger der mange udfordringer i forhold til medarbejdernes velfærd og organisationens effektivitet,” fortæller Mads Kamp. “Samtidig ønsker vi at bibeholde nærheden, selvom vi vokser. Det skal være en personlig arbejdsplads, der skal give mulighed for personlig identifikation. Vi ønsker fortsat at kunne vokse uden at falde i den fælde, der hedder bureaukrati, kontrol og rapporteringssystemer. Vi vil ikke være en virksomhed, der styres af systemer,” siger Mads Kamp. Han understreger, at fremtidens globalisering og den øgede konkurrence stiller mange krav til virksomheder og medarbejdere. “Der kræves i stigende grad effektivitet og en reduktion af omkostningerne. Her skal mange virksomheder passe på ikke at udvikle sig til sweatshops, hvor man kører medarbejderne i bund og blot ansætter nogle nye. Det er ikke den rigtige måde at drive forretning på. Vi vil fortsætte med at respektere medarbejderne,” slutter Mads Kamp.



Oticons afdeling i Thisted er en produktionsvirksomhed uden støj, røg og lugt.



Kapitel 6



Eriksholm

Bag ethvert gammelt hus er der en historie – og Eriksholm er ingen undtagelse. Huset blev oprindeligt bygget i 1862 af materialer, der stammede fra det tidligere Øresunds Toldkammer i Helsingør. Huset havde et utal af ejere, indtil det i 1976 blev købt af Oticon. Efter omfattende renovering stod forskningscentret klar til indvielse den 16. september 1977.

Forskning er kun mulig, hvis du lader dig overraske

Det var ønsket om at ruste Oticon bedst muligt til fremtidens skarpe konkurrence, som blev startskuddet for etableringen af Oticons forskningscenter Eriksholm i 1977. Visionen var at skabe et forskningscenter, hvor der ikke blev forsket i teknologi, men i høreelse. Forskningen skulle ud af udviklingslaboratorierne, og høreapparaterne skulle testes i den virkelighed, som apparaterne står deres prøve i. Målet var at få viden om hørehæmmedes anvendelse af og behov for høreapparater og få idéer til udviklingen af nye høreapparater.

Når valget af placeringen af det nye forskningscenter faldt på Eriksholm et godt stykke uden for København, var årsagen, at Oticon ønskede, at centret lå langt væk fra udviklings- og marketingfunktionerne.

Det var fra begyndelsen afgørende at signalere Eriksholms selvstændighed, så centret kunne blive centrum for international forskning og videndeling. Forskningen skulle foregå på neutral grund og ikke være produktrelateret, og det har efterfølgende banet vejen for de særdeles gode relationer, som Eriksholm har til forskningsinstitutioner i hele verden.

Eriksholm opfattes som en uafhængig forskningsinstitution, der i daglig tale kaldes “Eriksholm” og ikke Oticons forskningscenter. Et af de første resultater af denne uafhængighed var udviklingen af metoder til tilpasning af høreapparater. De nye metoder fik ikke blot betydning for Oticons høreapparater, men er blevet anvendt til høreapparater verden over.

Det handler om mennesker

Udgangspunktet for Eriksholms forskning er Oticons vision om at hjælpe mennesker til at leve det liv, de ønsker, med den høreelse, de har. Hørelsen er grundlæggende for samspillet mellem mennesker og er dermed grundlæggende for det enkelte individs liv og livskvalitet. Størstedelen af



Auditoriet på Eriksholm giver med sit valg af lette materialer tilhørerne en oplevelse af at sidde midt i naturen.





1986 var året, hvor Eriksholm fik et museum. Museet indviedes den 6. juni 1986 af Tante Møghe og Misse Møghe, alias skuespillerne Karen Berg og Karin Nellemose. Fru Møghe kom i sin kørestol og anvendte hørerør.

Eriksholms forskning foregår i felten og tager udgangspunkt i forsøg med hørehæmmede personer. Den foregår i forskellige akustiske miljøer og sociale samspil som for eksempel kommunikation på tomandshånd, i grupper eller i støjende omgivelser.

Arbejdet med forsøgspersonerne har stor betydning for Oticon og genererer megen ny viden og idéer til videreudvikling af produkter. “For 50 år siden var teknologien den begrænsende faktor. Man havde gode idéer om, hvad der skulle gøres, men man kunne ikke udnytte dem. Så kom teknologien og drev udviklingen fremad, så nu er det tid til at koncentrere sig om de menneskelige aspekter. Her på Eriksholm sætter vi også mennesket først:

People First. Vi opdager nye ting ved at bruge mennesker i vores forskning. En forskers vigtigste opgave er at lytte for derigennem at få idéer. Så er det forskerens opgave at forvandle idéen til noget, som kan begå sig i den virkelighed, der ligger uden for forskningsmiljøet – noget der kan blive til et produkt, der både er kommercielt attraktivt og klinisk anvendeligt,” siger Graham Naylor, der har været ansat i Oticon siden 1993 og har været forskningschef på Eriksholm siden 2001.

På Eriksholm mener man, at den største forskningsmæssige udfordring i dag er at sikre, at det er det enkelte menneskes behov, der tilgodeses. Teknologien må ikke løbe af med forskerne uden hensyntagen

til brugerne. Umiddelbart kan det synes rigtigt rent teknologisk at forbedre forskellen mellem signal og støj i høreapparaterne. Men ikke alle høreapparater bør forsynes med maksimal støjundertrykkelse, for nogle mennesker vil gerne have så megen information som muligt om miljøet omkring dem. Det kræver respekt for det enkelte individ, for mens nogle ønsker, at høreapparatet skal give god taleforståelighed i støjende omgivelser, ønsker andre, at det er lyttekomforten, som skal have størst vægt. Individets ønsker kommer i første række, og tidligere tiders masseproducerede høreapparater er afløst af det avancerede høreapparat, der i langt højere grad kan opfylde forskellige behov hos mennesker med forskellige høretab.

Lyd og livsstil

Et af de områder, som der sættes fokus på i det nye årtusinde, er netop menneskers lydmæssige “livsstile”. I forbindelse med rehabiliteringen af mennesker med høretab er det afgørende ikke blot at fokusere på deres hørenedsættelse, men også på deres livsstil. På Eriksholm håber man at kunne hjælpe brugerne bedre ved at kende deres livsstil. For eksempel hvilke typer lytte- og kommunikationssituationer forskellige individer befinder sig i, hvilket job den hørehæmmede har, og hvilke roller vedkommende udfylder i hverdagen. I løbet af nogle år vil der være mulighed for at indbygge systemer i høreapparaterne, der gør det lettere for brugeren at skifte mellem forskellige indstillinger afhængigt af vekslende hørebehov i løbet af en dag.

“Der gennemføres i disse år spændende forsøg, hvor personen selv har mulighed for at “forme” lyden i sit høreapparat efter personens individuelle behov. Skal man kunne høre fuglesang eller debat i et forsamlingshus? Ved en slags “touch on screen” opbygger personen sit eget



På Eriksholm har man systematisk arbejdet med forsøgspersoner i mere end 25 år, og over 1.100 hørehæmmede har været tilknyttet forskningen. Der sker en løbende udskiftning af forsøgspersonerne, men der er hele tiden en kernegruppe på et par hundrede personer med. I dag har Danmark et lovgrundlag for forsøgspersoner med etiske regler, som Eriksholm naturligvis følger. Alle forsøgspersoner deltager frivilligt og kan til enhver tid træde ud af et forsøg.

lydunivers, som er forskelligt fra menneske til menneske. Forbrugeren sætter kort sagt sit personlige fingeraftryk i øret via en hjælp til selvhjælp,” fortæller Claus Elberling, tidligere forskningschef på Eriksholm.

De individuelle ønsker og behov stiller også krav til forskningen. “Det sværeste ved høreprøvning er altid at tilpasse høreapparatet efter de individuelle ønsker. Tidligere høreprøver tog ikke meget hensyn til tilpasningen, men i dag er det et krav. Hvor det tidligere var de audiologiske afdelinger, der satte standarden, er det i dag høreapparatproducenternes udvikling, der skaber efterspørgslen. Fremtidens udfordring bliver at udnytte den teknologiske knowhow til via rigtig diagnostik at skræddersy høreapparatet til den enkelte forbruger,” siger tale- og hørepædagog Kurt Danielsen.

“I vores forskningsgruppe på Eriksholm har vi ikke brug for “rygklappere” forstået som folk, der er ens. Det er vigtigt, at vi er forskellige, og at vi udnytter vores forskellighed. Vores miljø på Eriksholm består af individualister, der kan arbejde sammen i et team,” fortæller Claus Elberling.

Forskning og udvikling hånd i hånd

Siden etableringen af Eriksholm har centrets forskning haft stor betydning for Oticon. Resultatet sås i 2002 i form af mere end 250 forskningsrapporter, som har medvirket til virksomhedens produktudvikling. Det er ikke Eriksholm, som alene afgør, hvad der skal forskes i. For at skabe harmoni mellem forskning og udvikling sker det i samråd med Oticons udviklingsgruppe, hvor de strategiske linjer lægges. Men Eriksholm forestår sin specialiserede del af forskningen og afholder regelmæssigt interne seminarer for at sikre videndelingen i Oticon.

Eriksholms forskning kan aflæses på produktsiden. Et af de store gennembrud, som centret var medvirkende til, var det automatiske høreapparat MultiFocus i 1991. Senere kom DigiFocus i september 1995, som med et tilpasningssoftware gjorde en trinvis indstilling af høreapparatet mulig. Det giver brugeren mulighed for en gradvis tilvænning til større forstærkning, der i sidste ende forbedrer brugerens taleopfattelse.

Adapto – en forskningssucces

I det digitale høreapparat Adapto indgår der elementer af adskillige års forskning. Idéen udnytter, at tale i modsætning til støj indeholder nogle meget karakteristiske strukturer. Disse strukturer anvendes af VoiceFinder-systemet til at angive, når der tales. Adapto har to grundlæggende dimensioner: Apparatets teknologi kan skelne mellem tale og støj og tilpasser sig derefter omgivelserne, så unødig og trættende støj dæmpes. Et antihylesystem anvendes til at sikre, at apparatets placering i øret føles naturlig – hvilket opnås ved



Forskningsresultater fra Eriksholm var en af forudsætningerne for udviklingen af Oticons høreapparat Adapto, som kom på markedet i 2001. Adaptos grundidé bygger på et system, der “forstår” menneskers sprog. Apparatet opfanger og forstærker lyden, når der tales, og skruer selv ned igen, når talen forstummer.

hjælp af en stor ventilationskanal. Dette muliggør en bedre forstærkning. Adapto bygger blandt andet på resultater fra Odin-projektet, som var et samarbejde, Oticon indgik i 1986 med de to andre danske høreapparatselskaber, Widex og GN ReSound (det tidligere Danavox). Det fem-årige Odin-projekt var samlet på Danmarks Tekniske Universitets laboratorium for akustik med det formål at samle viden om taleforståelighed i baggrundsstøj. En del af den viden, som man fik i Odin-projektet, blev anvendt til at udvikle VoiceFinder-systemet i Adapto-apparatet.

Ikke alle projekter ender imidlertid som succeser. Der skal også være plads til forsøg, som ikke lykkes, og forskning, som ender i skuffen. Erfaringerne viser nemlig, at det ofte er gennem sådanne projekter, at man finder vejen til nye erkendelser, der kan danne basis for fremtidige forskningsmæssige gennembrud og opfindelser.

To faktorer er afgørende brikker i udviklingsarbejdet: Den videnbaserede forskning på den ene side og den teknologiske udvikling på den anden. Mens det for tyve år siden ofte var teknologien, der var den begrænsende faktor – man stod tit med en viden, der var vanskelig at omsætte i konkrete produkter – er forholdet i dag mere afbalanceret. I de mellemliggende år er udviklingen gået stærkt især på den teknologiske område, og i dag kan teknologien uden store problemer håndtere de krav, der opstilles på basis af forskningen. For Eriksholm har udviklingen betydet en større interesse for de teknologiske aspekter, da teknologien ofte er en forudsætning for at kunne afprøve de nye idéer.

I samspil med omverdenen

Eriksholm er gennem årene blevet en del af det internationale forskningsmiljø. Centret modtager besøg fra nær og fjern og er vært



Hvert høreapparat laves individuelt, idet alle menneskers ører er forskellige – ligesom fingeraftryk. Det betyder en meget høj grad af individuel tilpasning og kvalitetskontrol.

ved internationale konferencer og møder. Der lægges stor vægt på samarbejdet uden for Oticon, og forskerne deltager hyppigt i konferencer i ind- og udland. Eriksholms samarbejde med omverdenen giver det nødvendige input til videreudvikling, og centret er på forkant med den nyeste viden på feltet. Særligt i løbet af de sidste 25 år er der sket store ryk.

Videnskabelig udvikling sættes højt, og som et eksempel var Oticon gennem et samarbejde med Widex og GN ReSound i 2002 med til at etablere Center for Anvendt Høreforskning på Danmarks Tekniske Universitet.

Også Oticon Fonden er med til at skabe det forskningsmæssige og videnskabelige grundlag for Eriksholm. Oticon Fonden har blandt andet skabt et forsknings-

professorat for Lisbeth Tranebjærg i genetisk audiologi ved Audiologisk Afdeling på Bispebjerg Hospital og Afdeling for Medicinsk Genetik, Wilhelm Johansen Center for Funktionel Genforskning, på Københavns Universitet. Via genetikken har Lisbeth Tranebjærg vist, at man kan opdage genfejl, der kan nedarves i familier og resultere i hørenedsættelser.

Om fremtiden siger professor Tranebjærg, at “hele vores samfund står i vadestedet omkring, hvad vi skal bruge de nye genetiske landvindinger til. Kan man for eksempel over tid fjerne en type hørenedsættelse i vores samfund ved genteknologi? Det kan også være, at fremtidens høreapparater er erstattet af implanterede apparater, eller at farmakologien er i stand til at helbrede ødelagte sanseceller i øret.” Hun siger, at der er tegn på, at man ad medicinsk vej måske kan beskytte personer, der udsættes for kraftig støj. De primære årsager til hørenedsættelse er fortsat alder, støj og medicinsk eller genetisk påvirkning.

Uddannelsesmæssigt er Danmark ikke længere i spidsen. Hvor Danmark med loven af 1950 lagde sig i en international førerposition og efterfølgende gennem den teknologiske forskning på Danmarks Tekniske Universitet og andre læreanstalter skabte bredde i fagene elektronik og akustisk kommunikation, er Danmark for længst blevet overhalet indenom af udlandet på det lægevidenskabelige område. Audiologi er inden for lægefaget ikke et selvstændigt speciale som i udlandet, men en del af øre-, næse- og halsuddannelsen for læger. Danmark mangler prestige omkring medicinsk audiologi.

Eriksholm og “det hele menneske”

“Forskningen på Eriksholm har siden etableringen i 1977 haft den hørehæmmede i centrum, og dette vil uden tvivl fortsætte,”



I 2001 afsluttedes den omfattende ombygning af Eriksholm med et moderne auditorium, mødefaciliteter, bibliotek, Eriksholmsamlingen, Oticons høreapparatmuseum samt en del af forskningsafdelingen.

mener Claus Elberling. “Den vigtigste ressource i fremtidens aktiviteter vil være de hørehæmmede forsøgspersoner, og arbejdet vil i høj grad koncentrere sig om de behov, hørehæmmede møder i deres hverdag,” fortæller han. Og der opdages hele tiden nye områder, som kan udbygges. “Det praktiske arbejde med forsøgspersoner på Eriksholm giver en god audiologisk ballast og inspirerer til mange projekter. Dette arbejde har også vist os værdien af at arbejde med “det hele menneske”. Det vil sige, at det ikke kun er selve høretabet, der har betydning for, hvordan den hørehæmmede lever sit liv. Billedet bliver først komplet, når vi forstår den enkelte person, vi har med at gøre. Er personen udadvendt eller indadvendt, dominerende eller vigende, relationsskabende eller en enspænder?,” siger Claus Elberling. Disse og mange andre spørgsmål det vigtigt at kende svaret på, hvis man ønsker at arbejde med den hørehæmmede som “et helt menneske”. Hvor man tidligere har forsøgt at skabe en kunstig virkelighed i forskningslaboratoriet, vil den fremtidige indsats gå i retning af at undersøge den hørehæmmedes auditive hverdag uden for laboratoriet.

Projekter på tegnebrættet

Forskning i øregangen og det ydre øres anatomi og geometri kan danne basis for nytænkning i høreapparaternes mekaniske konstruktion samt apparaternes kosmetiske fremtræden i øret. Denne type projekter vil med sikkerhed få stor betydning for fremtidens høreapparater. Mere konkrete problemstillinger med dagens høreapparater eksemplificeret ved de tilvænningsproblemer, de hørehæmmede oplever første gang, de skal bruge et høreapparat, vil også have Eriksholms interesse.

Den fremtidige udfordring for Eriksholm vil ikke kun være at designe projekterne,

så de kan underbygge eller forkaste forskningshypoteser. Udfordringerne vil også bestå i at kunne designe de forskellige forskningsværktøjer, herunder forsøgshøreapparater, software, forsøgsapparatur, spørgeskemaer og diverse test, der er nødvendige, for at projekterne kan gennemføres. Nye ideer til signalbehandling i fremtidige høreapparater kan betyde nye muligheder for den hørehæmmede og derfor blive en vigtig del af det fremtidige forskningsarbejde. Lydsignalbehandling kræver et indgående kendskab til hørelsens egenskaber, men der er stadig mange ubesvarede spørgsmål om hørelsen, hvilket betyder, at projekter, hvis formål er at afdække nye sider af hørelsen, også fremover vil være en del af Eriksholms forskningsarbejde.

Konkurrencedygtige medarbejdere

For at løse fremtidens opgaver kræver det dygtige medarbejdere med en bred faglig baggrund. Fremtiden vil fortsat give beskæftigelse til forskellige fagdiscipliner som audiologi, psykoakustik, elektroakustik, psykologi, fysik, digital signalbehandling, dataprogrammering, lingvistik, otologi, elektronik og IT-videnskab. Gennem de sidste ti år er antallet af medarbejdere på Eriksholm fordoblet, hvilket også afspejler Eriksholms ambition om at være blandt verdens førende inden for forskning i hørelse.

Eriksholms primære ansvar er at sikre Oticons konkurrencedygtighed på længere sigt. Forskningsprojekter, som sættes i gang, er ofte først i stand til at besvare de stillede spørgsmål efter tre til fire år. En udfordring er derfor at balancere disse projekter, således at der med kortere intervaller vil kunne leveres milepælsresultater, som kan indgå i de til enhver tid løbende udviklingsprojekter på hovedkontoret i Hellerup.

Kapitel 7



Designet

I 1950'erne begynder der for alvor at ske noget med høreapparaterne. Designet bliver mindre, teknikken lettere og kuløren lysere.

Fra tunghør til hørehæmmet – 100 år med høretab

Hvad vil det sige at være hørehæmmet? Hvilken betydning har høretabet, og hvordan reagerer omgivelserne? Det er blot nogle få spørgsmål, man stiller sig selv, når man møder en hørehæmmet. Svarene er ofte ikke længere væk end i dagens aviser og ugeblade, hvor det gennem de senere år er blevet mere almindeligt, at kendte personer står frem og fortæller om deres hørehandicap. Men i 1904, da Hans

Demant besluttede at hjælpe sin hørehæmmede hustru, var der ikke mange muligheder for de tunghøre, som de dengang kaldtes. De tunghøre var overladt til et ringe socialt system og få tekniske hjælpemidler.

Tunghøres Vel

“Jeg som skriver dette, er selv bleven meget tunghør, og hvilken tung skæbne dette bereder en i livet. Jeg har nu gen-

nemgået et kursus på ni måneder i mund-aflæsning i skolen Lipkesgade 4. Og jeg må sige, at det udbytte, jeg har opnået ved dette kursus, er ud over, hvad jeg nogensinde turde vove at håbe, og det har beredt mig, mine omgivelser og særligt mit hjem en stor glæde, at jeg så godt som fuldt ud forstår alt, hvad der tales med mig om, skønt jeg ikke hører et eneste ord,” skrev lokomotivfører Anton Christensen i



De første elektriske høreapparater var ikke ligefrem diskrete.



Næst efter “Hønsfoder” kunne man i 1923 i telefonbogen finde artikler for “Høreapparater”, og her reklamerede William Demant for sine Acousticon-høreapparater.

Tidsskrift for Tunghøre i 1915. Var man en af de tusinder af tunghøre danskere i 1904, var det vanskeligt at få hjælp. Samfundets viden om hørehandicap og høreapparater var sparsom. Men i 1912 dannede en lille gruppe hørehæmmede en forening, som de valgte at kalde Tunghøres Vel, og det blev startskuddet til større oplysning og muligheder for hjælp i Danmark.

Til høreundersøgelse

Tunghøres Vel ansatte en ørelæge, som kunne foretage en høreundersøgelse og vejlede i valget af høreapparat. Hertil havde foreningen i 1914 etableret en samling af høreapparater i deres lokaler på Gråbrødre Torv i København. Samlingen med de forskellige høreapparater var åben hver torsdag fra kl. 10-11. Her kunne de hørehæmmede så prøve høreapparater og vælge det apparat, der hjalp dem bedst. “Dette er den eneste måde, på hvilken man kan sikre sig at få et passende apparat, som vil tilfredsstille i det lange løb,” hed det i Tidsskrift for Tunghøre. Den hørehæmmede kunne så selv gå ud og købe apparatet hos en af forhandlerne. Det økonomiske grundlag for samlingen blev lagt ved donationer fra blandt andre William Demant. Dertil kom en række brugte apparater, som medlemmerne donerede. “Ejerne af sådanne brugte høreapparater vil gøre en god gerning ved at skænke disse til foreningens apparatsamling. Her vil disse blive desinficeret, eventuelt istandgjorte og dernæst skænkede til ubemidlede tunghøre medlemmer af foreningen.” På den måde søgte foreningen også at hjælpe de økonomisk svagest stillede.

For at lette høreundersøgelsen blev den hørehæmmede opfordret til at være ledsaget af en hørende slægtning. Datidens høreprøver foregik ved hjælp af stemmegafler og fløjter i forskellige tonelejer, og det var en både omstændelig og trættende



Hørerøret blev brugt langt op i det 20. århundrede. Det var billigt at anskaffe og krævede ikke dyre batterier.

procedure, hvor resultatet var usikkert og svært at sætte i relation til valg af høreapparat. Da undersøgelsen ofte tog lang tid at gennemføre, tyede man ofte til mere primitive metoder som hviskestemmer eller lommeures tikken for at undersøge, hvor langt væk den hørehæmmede kunne opfatte lyde.

“Det er mærkeligt, at der ude i Tunghøres Vel er en dame til ekspedition, som ikke kan høre, og som ikke bruger høreapparat,” sagde en af William Demants kunder om fru Bilfeldt, som i 1930 blev ansat som samlingens daglige leder. Fru Bilfeldt, der selv var svært tunghør, skulle hjælpe med at afprøve høreapparater, undervise i brugen af apparaterne og “følge de hørehæmmede i den første vanskelige tid, indtil tilvænningen havde fundet sted”. Foreningen var meget aktiv og udgav også snart Tidsskrift for Tunghøre og forskellige vejledninger som “Hvad enhver tunghør bør vide – Vejledning for tunghøre og deres pårørende, forældre og lærere”. I 1925 blev der oprettet høreapparatsam-

linger i både Århus og Aalborg. Man havde nu 400 apparater af 80 forskellige typer.

Sejlivet hørerør

Samlingen indeholdt både høreapparater og hørerør. En af årsagerne til, at hørerøret overlevede på markedet, var prisen, som i 1917 lå et sted mellem 6 og 20 kroner. Et elektrisk høreapparat kunne anskaffes fra 125 til 300 kroner. Hørerøret var tilmed billigt i drift, hvilket også har haft stor betydning for populariteten. Måske var dette hjælpemiddels største fordel, at folk råbte højere, når de fik hørerøret stukket op i hovedet med det resultat, at den hørehæmmede kunne høre. Så sent som i slutningen af 1930'erne var det ikke ualmindeligt, at man på høreapparatsamlingen anbefalede folk at anvende hørerør i stedet for elektrisk høreapparat.

Efter nogle år valgte Tunghøres Vel selv at stå for salget af høreapparater til de tunghøre, som henvendte sig. Foreningens provision fra salget af høreapparater blev anvendt til drift og forbedringer af sam-

lingen. Denne ændring betød, at der blev rift om at sælge høreapparater, og at forhandlerne gerne ville sælge direkte til folk for at undgå at betale provision. I arkivet på Eriksholm findes der et notat fra 1935 udarbejdet af William Demants audiometrist, der giver et indblik i datidens forhold: “Herr Nicolai Thorsen, der har købt et model 20 med bone conductor betalt kontant Kr. 500, udtalte, at det var det bedste apparat, han endnu havde prøvet, trods det at han havde været i Tunghøres Vel og prøvet alt. De havde lagt et apparat til side til ham til pris Kr. 235, som de anbefalede ham at købe. Herr Thorsen udtalte, at med det apparat, Tunghøres Vel havde anbefalet ham, lød al tale, som om han sad i et papegøjebur, og han ville derfor ikke bestemme sig for det, før han havde prøvet vore apparater, da han ikke havde råd til at smide pengene ud.”

Lyden af en honningbi

I de første ti år blev Tunghøres Vel kun opsøgt af 50 hørehæmmede årligt. Langt de fleste hørehæmmede gik direkte til forhandlerne, blev undersøgt og købte deres



C.G. Buus husker, hvordan hans far bar sit elektriske høreapparat i 1935: “Knaphulsblomsten var erstattet af høreapparatets mikrofon. Øretelefonen havde en bøjle, og den kunne bæres som en hovedtelefon. Batteriet var placeret i vestelommen. Når ikke øretelefonen var i brug, blev den også opbevaret i en lomme i vesten for at beskytte den.”



Bent Skjøttgaards farfar, Anders Skjøttgaard, ved sin 70-års fødselsdag den 20. oktober 1935. Høreapparatet var en tung sag, der ikke kunne sidde i øret alene som i dag, men krævede en bøjle over hovedet.

høreapparat. I midten af 1930'erne havde William Demant samlet en lang række kunders anbefalinger, der blev brugt til at markedsføre Demants høreapparater. Et eksempel på apparatets ydeevne: “Det var en hel oplevelse for mig at høre en honningbi “syngende,” idet den gik på hovedet i en æbleblomst,” fortæller B. Christensen i 1935. Skomager Søren Jensen i 1935: “Såfremt jeg skal undvære mit høreapparat, er jeg lige så dårligt stillet som den svagtsynede er uden briller, ja måske dårligere, brillerne kan jo i reglen ordnes af den første uhrmagerforretning, man træffer på. Det kan høreapparaterne jo ikke. Jeg bruger mit høreapparat 10 a 12 timer hver dag, og det er uundværligt for mig i min forretning, når jeg betjener mine kunder.” Pastor Helge Hostrup, Rørvig 1935: “Jeg modtog for et halvt år siden et amplified bone conduction Acousticon model 20. Jeg har siden brugt det dagligt. At det har været en god hjælp for min noget svækkede hørelse, er hævet over al tvivl. Min familie, der mærker mere til min tunghørhed end jeg selv, skønner især meget derpå. Men også jeg har jo ikke kunnet undgå at mærke, at jeg meget bedre kan følge en samtale mellem flere end før. Og når jeg taler med syge og gamle, er jeg langt bedre end før i stand til at høre, hvad de med deres ofte svage stemmer siger. Dertil kommer, at det forekommer mig bestemt, at min normale hørelse opøves ved brugen af apparatet.”

Det elektriske høreapparat var sort, ofte lavet af bakelit og bestod af flere dele, der var forbundet med ledninger. Bent Skjøttgaard fortæller om sin farfar: “I al den tid, jeg kendte ham, bar han altid sit høreapparat med øretelefonerne forbundne med en bøjle over sin skaldede isse og mikrofonen fastgjort på jakken. Ofte har jeg set ham banke på bakelitten for at løsne kulstøvene og derved forbedre sine



“Jeg husker tydeligt, at min morfars hørerør var til at klappe sammen – i to dele. Jeg husker, når han kom ind fra landet og besøgte os i København, og jeg var sammen med ham og min mor rundt i København i sporvogn, og han spurgte om en masse og trak hørerøret frem fra inderlommen. Min mor måtte råbe til ham, så hele sporvognen kunne følge med i samtalen. Da ville jeg ønske, der var et musehul, jeg kunne krybe i,” fortæller Ulla Busk Laursen.

høreindtryk.” Datidens høreapparatmikrofoner var blandt andet konstrueret ved hjælp af kulstøv. Senere blev kulstøvet presset til kugler. Både kulstøvet og kulstøvkuglerne havde tilbøjelighed til at sætte sig fast eller klumpe sammen, når man gik fra et koldt til et varmt rum. Det gav en stærkt forringet lyd kvalitet, der kunne afhjælpes ved at banke let på mikrofonen.

Ikke for sarte sjæle

Ikke alle hørehæmmede var imidlertid lige glade for deres høreapparat. I skærende kontrast til de meget positive anbefalinger, som William Demant fik fra sine kunder, står forfatteren Peder Kjærgaard Jensens tilbageblik fra 1959. “Når jeg ser de fine høreapparater, tunghøre går med i dag, mindes jeg det skralderværk, jeg selv havde. Ørestykket var på størrelse med et almindeligt vækkeur og sort som tjære. Altså ikke just nogen fin hovedprydelse. Det knebrede i den tids apparater, som når en stork giver hals, eller en blikspand i en snor slæber hen over brostenene. Dengang i årene omkring 1920 var høreapparater ingen dagligdags begivenhed at se. I Børglum Herred var jeg måske den eneste,

der ejede sådan et spektakel. Milelangt kendte folk mig som ham med den sorte dåse på hovedet. Hvis ørestykket og mikrofonen kom for nær sammen, fløjtede det som et lokomotiv.”

Rørapparatet – dyrt men dejligt

I midten af 1940'erne blev det rørforstærkede høreapparat mere almindeligt. Denne apparattype kunne købes i USA langt tidligere, men kunne ikke importeres til Danmark på grund af Valutacentralens restriktioner. Det var først, da Oticon begyndte at producere rørapparater, at de blev almindelige i Danmark. Det var en stor teknisk landvinding for de hørehæmmede. Aage Jensen beretter i 1948: “På tærsklen til en ny dag spurgte jeg ofte mig selv, om jeg skulle tage høreapparatet på i dag. Ved samtaler gav det ikke nogen nævneværdig hjælp, men ved at bære apparatet kendetegnede det mig som tunghør. Musik og sang kunne det slet ikke gengive. Der var for megen støj og bilyde i det. Tonerne blev forvansket til det ukendelige. Den største glæde, mit nye rørforstærkede apparat har givet mig, er, at jeg kan høre musik og sang. Jeg hører melodierne i deres hele fylde.”

William Demant benyttede igen lejligheden til at anvende sine kunders anbefalinger i markedsføringen af rørapparaterne. “Jeg savner superlativer kraftige nok til at udtrykke min glæde og tilfredshed med det nye OTICON. Efter at have brugt det i omtrent et år kan jeg ikke finde den ringeste anke mod det. Det har tilfredsstillet mine dristigeste forhåbninger, og jeg føler mig nu på fuld højde med mine hørende medmennesker, ja synes endda at have en lille fordel for disse, da jeg, når et selskabs åndrigheder synes mig under lavmålet, kan lukke af for disse. Vær derfor overbevist om min daglige taknemmelighed,” skrev forfatter Anton Jørgensen i 1947. En anden begejstret kunde skrev: “Tonernes verden blev atter tilgængelig for mig, og det vigtigste, jeg hørte pludselig op med

at være en plage for mine medmennesker, hvad man desværre ikke let kan undgå at mærke, man er, når man er tunghør. OTICON er det helt rigtige – dyrt men dejligt.”

Høreapparatet var imidlertid ikke blot dyrt i anskaffelse, det var også dyrt i drift. Apparaterne anvendte to batterier, hvoraf det ene batteri havde en relativt kort holdbarhed. I 1948 kunne man som hørehæmmet få tilskud til batterier, hvis man anvendte høreapparatet under udførelsen af erhverv, men tilskuddet var kun på 50 procent af batteriudgiften.

Høreforsorg og transistorapparater
I 1949 havde Tunghøres Vel 5.000 medlemmer og skiftede navn til Dansk



I 1950’erne begynder der for alvor at ske noget med høreapparaterne. Designet bliver mindre, teknikken lettere og kuløren lysere.

Tunghøreforening. 1.500 hørehæmmede havde henvendt sig til apparatsamlingerne. Cirka 1.000 havde fået høreapparat. Af disse var tre fjerdedele af apparaterne betalt af invalideforsikringen. Tallet for hørehæmmede med behandlingskrævende høretab vurderede man til 80.000 personer. Det var derfor belejligt, at den offentlige høreforsorg blev en realitet i 1951. Den betød, at alle kunne gå til lægen, få en henvisning til en speciallæge og få høreapparatet betalt af det offentlige.

De første transistorapparater kom på markedet i begyndelsen af 1953, men der skulle gå år, før de havde fortrængt de rørbaserede. I Tidsskrift for Tunghøre advarede ingeniør C.A. Jahnsen, der selv var hørehæmmet, sine lidelsesfæller mod at skifte til de nye transistorapparater: “Med hensyn til selve transistoren er det ingen hemmelighed, at det har voldt de amerikanske videnskabsmænd og fabrikanter store vanskeligheder at fremstille et ensartet og stabilt produkt, og der er endnu blandt europæiske hørerapparatfabrikanter delte meninger om transistorens stabilitet. Et andet problem har været den termiske støj, som stiger stærkt med temperaturen, og som kan volde vanskeligheder i et apparat, hvor alle rør er erstattet af transis-

torer, idet støjen fra den første transistor jo forstærkes yderligere op i de efterfølgende. Det er derfor ikke værd, endnu da, at male all-transistor apparaternes egenskaber i alt for rosenrøde farver, og for den, som påtænker at anskaffe sig et transistorhøreapparat, vil det sikkert være klogt at vente.” De tekniske børnesygdomme var dog hurtigt overstået, og transistorapparatet gik sin sejrsgang over hele verden.

Hovedbåren hørelse
I Danmark dukkede de første hovedbårne høreapparater op i slutningen af i 1950’erne. Der var enten tale om bag øret-apparater eller hørebriller, hvor selve høreapparatet sad skjult i brillestangen.



Hørebrillen var populær blandt mange brugere i 1970’erne.

Udviklingen af disse apparater var ikke kun drevet af ønsket om at kunne tilbyde kosmetisk attraktive løsninger – de hovedbårne apparater havde også andre fordele. Da de kropsbårne apparaters mikrofoner sad i selve apparatet, der ofte var placeret på tøjet, opstod der en del støj fra tøjet. De hovedbårne apparater var helt fri for denne problemstilling.

I 1950’erne solgtes der stort set ingen høreapparater direkte til de hørehæmmede. Havde man behov for et høreapparat, fik man det gennem den offentlige høreforsorg, og der gik nogle år, før de hovedbårne apparater blev en del af udvalget på de offentlige hørteklinikker. I 1962 gennemførte man på Statens Hørecentral i Odense en undersøgelse, hvor man sammenlignede de kropsbårne høreapparater med bag øret-apparater. Undersøgelsens resultat skulle bruges til at afgøre, om man skulle indføre bag øret-apparaterne i høreforsorgen. Overlæge Christian Røjskjær fremhævede forskellige forhold i sin afsluttende rapport: “Det har altid forekommet mig, at behandling med kropsbårne høreapparater af mange elever i folkeskolen med moderate hørelidelser var som at “skyde spurve med kanoner”. Her tænker jeg ikke alene på de kropsbårne høreapparaters store forstærkningsmuligheder, men også på hele arrangementet i forbindelse med anvendelse af sådanne høreapparater: Pose på brystet, ledning, gnidningsstøj fra tøjet (især i forbindelse med stærk legemelig aktivitet) og meget mere. Vores patienter i og omkring pubertetsalderen er i øvrigt af let forståelige grunde ofte negativt indstillet over for kropsbårne høreapparater. Det stod os helt klart, at vi ikke i denne undersøgelse kunne beskæftige os med den største gruppe af vores patienter, de ældre og gamle. Denne meget polymorfe gruppe af patienter vil sikkert frembyde mange problemer i forbindelse



Oticons ørejuvel fra 1967.

med ørehængeranvendelse, ikke mindst betjeningsmæssigt (bevægelighed i fingre, hænder, arme og skulderled). Eneste væsentlige ulempe ved ørehængere er vindsus, som angives af næsten alle ved udendørs færden.”

Forfatteren konkluderer, at tiden synes moden til at ændre udviklingen i retning af at anvende to hovedbårne høreapparater pr. patient. Allerede i november måned samme år afgav invalideforsikringsretten ordre om leverance af 3.000 ørehængere fra de tre danske høreapparatfabrikanter. I 1967 var der omkring 100.000 høreapparatbrugere i Danmark godt hjulpet på vej af de mere attraktive bag øret-apparater.

Bevidste brugere i 1980'erne

Efterhånden blev både apparater og mulighederne for tilpasning mere avancerede. Man kunne i langt højere grad tilfredsstille de hørehæmmedes behov og blev bedre til at finde det rette apparat til den enkelte. En udtalelse fra en høreapparatbruger i 1981 viser, hvor vigtigt det var at forstå, hvordan det enkelte apparat fungerede. Det omtalte apparat er et Oticon E24V, der havde en manuel omskiftning mellem almindelig mikrofon og retningsbestemt mikrofon. Brugeren var selv hørepædagog, og det er utvivlsomt grunden til, at han forstod at udnytte alle apparatets fordele fuldt ud: “Jeg kan stort set ubesværet følge med i, hvad der sker omkring mig. Kun i mere krævende situationer bliver jeg mindet om, at min hørelse ikke er helt i top. Ved foredrag, aflytning af radio og tv osv.



Læge Esther Møller anvendte tidligt kulørte høreapparater.

anvender jeg Oticon E24V i stilling direktionel med stor glæde, da baggrundslydene (trafik, raslen med papir, hoste m.m.) derved dæmpes på en behagelig måde, så de bliver mindre forstyrrende.”

Den kendte læge Esther Møller var en varm fortaler for høreapparater og brugte enhver lejlighed til at tale høreapparatets sag. I 1984 var hun på forkant med udviklingen: “Hvorfor er høreapparater diskret hudfarvede? Hvorfor er de ikke lysegrønne og koboltblå? Hvorfor matcher de ikke blusen eller kjolen? Jeg vil have, at høreapparaterne skal kunne ses, så folk lægger mærke til det og tager hensyn til vores handicap. Så de taler tydeligt og lader være med at råbe. Men folk med nedsat hørelse er vist flove over at bruge høreapparat. Der er et skær af senilitet over hørehandicappet.” Esther Møller var blandt de første, der anvendte bag øret-apparater i stærke kontrastfarver, da de kom på markedet i begyndelsen af 1990'erne.

En af de mest betydningsfulde hændelser for udbredelsen af høreapparaterne i nyere tid var uden tvivl, da præsident Ronald Reagan i 1983 stod frem og erkendte, at han var begyndt at anvende høreapparat. Han var 72 år gammel og havde haft høreproblemer i mere end 40 år. Årsagen skulle ifølge præsidenten være et uheld under en filmoptagelse, hvor en af hans skuespilkolleger ved et uheld kom til at affyre et gevær ud for hans øre.

Præsidenten havde i mange år skubbet problemet til side, til stor irritation for sine nærmeste. Førstedamen var glad for sin mands nye høreapparat: “Når jeg nu hvisker små søde hemmeligheder i hans øre, så ved jeg i det mindste, at han kan høre mig,” udtalte Nancy Reagan. De amerikanske læger håbede, at de små nye “næsten usynlige” høreapparater,



Den forhenværende amerikanske præsident Ronald Reagan var direkte anledning til en kraftig stigning i salget af høreapparater på det amerikanske marked i slutningen af 1980'erne, da han stod åbent frem og fortalte om sit hørehandicap. Også tidligere præsident Bill Clinton bruger høreapparat. De to præsidenter blev ikoner for de hørehæmmede og nedbrød mange tabuer omkring høretab.

der sidder skjult i øregangen, og selve præsidentens åbenhed ville få flere til at anskaffe sig høreapparat. Tiden, der fulgte, viste, at lægernes ønske gik i opfyldelse. Præsidentens optræden gav en kraftig stigning i salget af høreapparater.

Stigma – før, nu og altid?

“Hos damer er det tit en forfængeligheds-sag, at de ikke vil gå med et høreapparat, og så er det jo et gode, at ørestykke og ledning kan skjules med hår, og mikrofonen puttes ind bag bluselivet. Mandfolkene må desværre nøjes med deres egen rene og skære dumhed som undskyldning,” hed det i 1941. Frygten for at være anderledes ved at anvende høreapparat har eksisteret siden høreapparatets tilblivelse og findes fortsat, fremhæver audiologiassistent Claus Nielsen, der også er ansvarlig for Oticons høreapparatmuseum på Eriks-holm. “De hørehæmmede stigmatiseres af omgivelserne. Et skræmmende eksempel findes i Japan, hvor man før 1920 påbød hørehæmmede og døve, der færdedes på gaden, at bære tøj, hvor der på ryggen stod: “Jeg er tunghør”. Det var praktisk for de andre trafikanter, men var for den hørehæmmede et voldsomt stigmatiserende påbud,” siger Claus Nielsen. Han bakkes op af Gitte Engelund, ph.d-studerende på Eriks-holm. Hun er i gang med en stor analyse af danskernes intolerance over for personer med høreapparat og den deraf følgende manglende status i samfundet. “Høretab rammer den sociale identitet ved at være en nedvurdering af et menneske. Folk med høretab fravælges af omgivelserne, og der sættes ofte lighedstegn mellem døv og dum. Et høreapparat signalerer alderdom som noget negativt, og de hørehæmmede oplever det negativt at skulle fortælle om deres stigma. Bæreren er forlegen, flov og har ofte manglende tro på sig selv. På arbejdspladsen bliver der joket med deres problem, og den stigmatiserede



Som hørehæmmet er det ikke altid lige nemt at færdes på offentlige steder. Men siden 1960'erne er der blevet etableret teleslyngeanlæg, som kan hjælpe de hørehæmmede med at høre på steder som biografteatre, foredragssale, biblioteker, plejehjem, offentlige skranke og i nogle banker. Ligeledes er det i dag muligt at købe blandt andet tog- og teaterbilletter ved særlige luger, hvor der er installeret teleslynger. Teleslyngeanlæg er også installeret i mange private hjem, hvor de er en stor hjælp, når der ses tv eller lyttes til radio. Her Zoologisk Have i København.

person gør derfor alt for at skjule sit høretab,” fortæller Gitte Engelund.

I sin analyse peger hun på, at den eneste måde, vi kan komme stigmatiseringen af de hørehæmmede til livs, er gennem mere synlighed på området. “Den bevidste eller ubevidste mobning af denne gruppe må vi have stoppet. Det kræver en holdningsændring i befolkningen, men i og med at flere

ældre lever længere og får høreapparater, bliver det at have høretab også mere legitimt, og de hørehæmmede kommer derved lettere ud af deres isolation. Så tiden arbejder for os her, selvom det ikke må blive en sovepude,” siger Gitte Engelund. Analysen skal bidrage til at skaffe viden på området, så forholdene for hørehæmmede forbedres. Den viser, at de følelser og oplevelser, de hørehæmmede havde for



I Holland tager man hvert år et særligt initiativ for at komme de stigende problemer med dårlig hørelse til livs. Den første uge i november holder Holland “Week van het oor”, Høreugen. Her samarbejder industri, læger, audiologer, forhandlere, universiteter og det hollandske sundhedsvæsen om at sætte fokus på befolkningens hørelse. Enhver hollænder kan i ugens løb ringe ind på et særligt telefonnummer og få tjekket sin hørelse. Det koster kun 35 cent pr. minut at få en national høretest. Der er også i ugen særligt fokus på børns hørelse, hvor den Nationale Hoor Stichting og Leids Universitet er gået sammen om en særlig børnehøretest.

100 år siden, stadig er fremherskende. “Den sociale stigmatisering af de hørehæmmede er den samme nu som dengang. Måske er den faktisk lidt værre i dag, hvor vi lever i et langt mere konkurrencepræget samfund, hvor der stilles større krav om præstation til den enkelte. Men heldigvis er teknologien og mulighederne for hjælp forbedret,” siger Claus Nielsen. “I dag er der ingen, der behøver at gå rundt med et enormt monstrum af et apparat fastspændt til kroppen til spot og skue for alle. Og i dag har alle ret til gratis hjælp. Et høretab er ikke længere ensbetydende med et tilbagetrukket liv i isolation,” siger Claus Nielsen.

Én ting er imidlertid stigmatisering fra omgivelserne, noget andet den hørehæmmedes egen oplevelse af handicappet. Ofte fører et hørehandicap til følelsen af utilstrækkelighed, og de personlige relationer kan påvirkes negativt. Et vigtigt skridt i retning af at bryde tabuerne er, at flere taler åbent om problemet.

Svær erkendelse

“Hvorfor griner du?, spurgte jeg lidt ærgerligt mig selv for nogle år siden, da jeg stod sammen med en gruppe kolleger i politigårdens kantine. En af dem havde fortalt om en pudsig oplevelse under efterforskningen af en sag. Da pointen blev røbet, brød alle ud i latter. Også jeg. Senere ærgrede jeg mig voldsomt. Hvorfor havde jeg grinet med? Jeg kendte godt sandheden. Jeg hørte dårligt og kunne ikke høre hele historien. Jeg havde derfor heller ikke fattet pointen. Jeg grinede blot fjollet med for at lade som om, at jeg som de andre også var “med på holdet”. Beretningen er fortalt af kriminalinspektør Jens Ryhave, der – som mange andre tusinder af mennesker verden over med høretab – havde svært ved at erkende sit problem. Som leder af efterforskningen i straffesager var

det både problematisk og generende for Jens Ryhave og hans omgivelser, at han ikke med sikkerhed hørte, hvad der blev sagt. Ofte var der tale om stressede situationer, hvor der skulle træffes hurtige, vidtrækkende og vigtige beslutninger, og det var vigtigt, at han kunne høre, hvad der blev sagt. “Jeg vidste, at jeg var dygtig til mit job. Jeg identificerede mit liv med mit arbejde og var stolt over at være udnævnt til kriminalinspektør med den indflydelse og kompetence, som stillingen medfører, men jeg var kort sagt på vej til at miste mit job, min selvrespekt og mit renommé,” fortæller Jens Ryhave.

Rent socialt blev høretabet også et problem. “Jeg var mig bevidst, at min hørelse var nedsat, og jeg undgik derfor gerne samtalsituationer i for eksempel kantine, hvor det var svært for mig at følge med i samtalen på grund af den generelle støj i lokalet. Jeg tilrettelagde arbejdet, sådan at jeg spiste enten før eller efter de andre medarbejdere. Det kunne være irriterende og ærgerligt ikke at kunne følge med i den kollegiale snak,” fortsætter han. De mange vanskelige situationer på jobbet og i hjemmet fik sociale konsekvenser for Jens Ryhave. “Høretabet var en hæmsko i stort set alt, hvad jeg foretog mig. Jeg var utroligt anspændt i mange situationer, hvor jeg fornemmede, at det var vigtigt at høre, hvad der blev sagt. Det var meget trættende, og jeg trak mig ud af gruppearbejde og arbejdede enten alene eller sammen med få medarbejdere.” I hjemmelivet ærgrede Jens sig over, at han ikke hørte alt det, som familiemedlemmerne kunne høre og indbyrdes talte om. “Jeg kunne ikke høre, når mine elskede børnebørn hviskede et eller andet til mig, og mine svar blev ofte til noget vrøvl i forhold til det, der blev mig fortalt.” Heldigvis var Jens Ryhaves kone forstående, og der var åbenhed i forholdet omkring høretabet. “Min

hustru hjalp mig i de situationer, hvor jeg ikke helt fik fat i, hvad der blev sagt. Hun beklagede sig aldrig, men alligevel var det irriterende,” fortæller Jens.

Overvindelse med gevinst

Vejen til et høreapparat var ikke enkel. For med et høreapparat følte Jens ikke, at han kunne skjule sit handicap over for omverdenen. Han ville signalere svaghed, mangelfuldhed og blive udsat for andres medføleende sympati. “Jeg var bange for, at man ville sige: Han hører jo heller ikke så godt længere, vi kan nok ikke længere helt regne med ham, eller han har jo heller ikke så mange år tilbage,” fortæller Jens Ryhave. Men han blev træt af den evige følelse af angst og utilstrækkelighed. “Nu kunne det være nok. Jeg måtte overvinde mig selv og konfrontere mig med den omgivende verden på godt og ondt.” Jens Ryhave gik til en ørelæge og blev henvist til sit amts hørecentral, hvor han fik høreapparat.

“Min oplevelse af at bruge høreapparat var intet mindre end overvældende. Uden at have bemærket det havde jeg langsomt glemt de normale lyde. Fuglene fløj i haven og spiste ved fuglebrættet – at de også kvidrede var glemt. Nu kunne jeg igen høre gruset knirke under fodsålerne. Igen høre cykeldækkets susen på asfalten, vindens leg med træernes blade, bølgenes skvulp mod stranden og mine børnebørns tale og latter.” Men det vigtigste for Jens – ud over de mange lydbilleder – var selvfølgelig den almindelige dialog. Det var en stor lettelse for ham igen at kunne følge med i samtaler.

Høreapparaterne kompenserede væsentligt for Jens Ryhaves høretab, men det var ikke optimalt. “Jeg blev næsten helt besat af tanken om at få den perfekte hørelse tilbage og tog kontakt til Oticons forsknings-

center Eriksholm. Her blev jeg hjulpet til rollen som forsøgsperson.” Resultatet udeblev ikke. Efter at have brugt “ørehængere” i en årrække har Jens i dag skiftet til stort set usynlige miniapparater, der er placeret helt inde i øregangen. “Sådan som mit høretab havde udviklet sig, er jeg sikker på, at jeg i dag ikke ville have kunnet fungere uden mine høreapparater – jeg havde enten måttet tage skånetjeneste eller ladet mig pensionere. Nu er jeg stadig vel-fungerende og oplever ikke nogen situationer, hvor jeg er mig mit høretab bevidst,” fortæller Jens. “Vi vandt – Oticon og jeg,” slutter Jens Ryhave.

OL-vinderens personlige mål

“Jeg er 48 år i dag, men det var først for fem år siden, at jeg rigtigt havde mod til at fortælle andre om mit hørehandicap,” fortæller den danske OL-vinder i cykling, Hans-Henrik Ørsted. “Indtil da havde jeg ladet stå til og gået stille med dørene.” Som ung troede han egentlig blot, at han var lidt ordblind, og følte ikke, at han havde høreproblemer i skolen. “Manglende koncentration i timerne,” stod der ofte i karakterbogen. Han var glad for sport og cyklede meget, og det optog ham mere. “Jeg kom hjem fra et træningsløb i Irland i 1989 og følte en stærk tinnitus i ørerne.



“Når jeg drøfter apparaterne med andre, er reaktionen altid positiv. De fleste synes, det er helt fantastisk, at man kan få så gode apparater og blive hjulpet til en tilnærmelsesvis normal tilværelse med et høretab som mit,” fortæller Jens Ryhave.



Hans-Henrik Ørsted har en imponerende cykelkarriere bag sig og har vundet mange medaljer.

Hos min lokale læge fik jeg chokdiagnosen, at jeg hørte dårligt. Jeg gik så til høreprøve på Roskilde Sygehus, og resultatet blev, at jeg fik et analogt høreapparat,” fortæller Ørsted.

Hans-Henrik Ørsted griber sit høretab an som en sportsmand. “Som sportsmand har jeg afprøvet grænser, og som hørehæmmet gør jeg hele tiden det samme. Enten er man under udvikling eller under afvikling!,” siger Hans-Henrik Ørsted og understreger, at det kræver hårdt arbejde at genvinde den tabte høreevne. “Du er nødt til at tro på dig selv, og du skal hele tiden kæmpe! Succes er ikke et sted – det er som en rejse, du er hele tiden på vej. Altså træning, træning og atter træning – det er den eneste måde at blive bedre på,” siger Ørsted. Han mener, at man som hørehæmmet hele tiden skal stille krav til sig selv, til teknologien og til høreapparaterne, ellers kommer man ingen vegne. “Jeg er aldrig helt tilfreds med mit høreapparat og vil gerne have endnu mere vidtgående teknologiske apparater. Ligesom ved cykeltræning træner jeg mig selv op til at høre mere og bedre – det betyder også en mental træning. På et tidspunkt havde jeg verdens højeste kondital, fordi jeg trænede hårdt og konstant stillede personlige krav,” siger Hans-Henrik Ørsted.

Mod til åbenhed

Det kræver mod og selverkendelse at indse, at man har et problem. Det tog lang tid for den kendte sportsmand: “For det gik jo meget godt alligevel,” fortæller Ørsted. Han lever et helt normalt liv i en hørende verden. I dagligdagen, hvor han er salgschef i et stort rengøringsfirma, er han meget åben om sit handicap. “Arbejdspladsen er en teamindsats, derfor er jeg meget åben og ærlig over for mine kolleger. Jeg sørger også altid for at komme som en af de første til møder ude i byen. Så

kan jeg nemlig vælge en plads, hvor jeg kan høre alle, og behøver ikke forklare så meget. Men man skal turde være åben om sit høreproblem. Her er vi generelt nok som mennesker meget bange for omverdens reaktion. Bliver vi sat i bås, hvis vi fortæller, at vi hører dårligt? Bliver vi isoleret? Men du kan som individ mere end du selv tror,” siger han.

Hans-Henrik Ørsted er enig i, at der er brug for flere kendte skikkelser, der tør stille sig frem og åbent fortælle om deres hørehandicap. “Jo flere kendte, der åbent tør fortælle om deres høreproblemer, desto lettere bliver dagligdagen for de mange andre, der ikke tør. Den hjælp vil jeg gerne give andre. Jeg bruger for tiden kun høreapparat i det ene øre, men må nu til at lære, at det bedste hørevalg faktisk er at få et høreapparat i begge ører. Det kræver også erkendelse. Men husk – enten er man under udvikling eller under afvikling,” siger Hans-Henrik Ørsted.

Hans-Henrik Ørsted taler i dag åbent om sit høretab, men også personer, der ikke er kendt i offentligheden, kan være med til at bryde isen. Morten Bjørner og Tut Loft ser sig selv som ambassadører og fortæller gerne om deres handicap og høreapparat.

Hverdagens ambassadører

“Meget tidligt i forløbet forsøgte jeg at gøre høretabet til noget positivt ved at tale om det og derved få en ærlig respons,” fortæller Morten Bjørner, der er direktør. “Det var nemmere for mig åbent at fortælle om mine problemer, end at folk selv opdagede det og spurgte. På den måde var jeg selv herre over at bryde isen,” fortsætter han. Han suppleres af Tut Loft, der er pensioneret jurist. “Jeg er døv. Det er sådan et kort ord, og derfor bruger jeg det, selvom jeg godt ved, det ikke er korrekt. Men jeg lægger vægt på, at folk får klar besked, og døv

Ingen ved med sikkerhed hvor mange danskere, der har nedsat hørelse. Da der i Danmark ikke findes nogen central registrering, kan det præcise antal personer med nedsat hørelse ikke findes. Man antager, at der findes 500-800.000 personer med nedsat hørelse. Der tilpasses cirka 70.000 høreapparater på de offentlige høreklinikker hvert år. 250-300.000 danskere anvender høreapparat. Aldersbetinget hørenedsættelse udgør hovedparten af høretab i Danmark. Høretabet sætter ind i 60-70-års alderen, og man regner med, at hver anden dansker over 75 år har nedsat hørelse. Andre årsager til høretab: Arvelige faktorer (lejlighedsvis medfødt), sygdom, ulykke eller støjskader. Mange støjskader anmeldes aldrig. I 1999 var 14% af de skader, der blev anmeldt til Arbejdstilsynet, høreskader.



Høreapparatambassadør til hverdag – Morten Bjørner

er et ord, som de fleste forstår,” siger Tut Loft. I kraft af deres åbenhed har de begge ved selskaber oplevet, at andre har erkendt lignende problemer eller har haft kontakt til hørehæmmede mennesker. De fleste vil gerne vide, hvordan de kan hjælpe deres pårørende eller bekendte.

“Man kan yderligere afmystificere høreapparatet ved at tage det ud midt under et middagsselskab og vise det frem. Det er dog smart lige at få rensat apparatet hjemefra for ørevoks, så det ikke er ulækkert ved middagsbordet. De fleste mennesker har jo aldrig haft et høreapparat i hånden, og de ved ikke, hvad det er for noget. Når de så ser det her lille apparat, og man forklarer, at der sidder en lille computer, der justerer mange gange i sekundet, bliver de meget imponerede,” fortæller Morten Bjørner.

Evnen til at høre har stor betydning for selvfølelsen, selvværdet og ikke mindst forholdet til andre mennesker. Mister man evnen til at høre, får man også et handicap i sociale sammenhænge og kan ikke interagere på lige fod med andre. “I min dagligdag er jeg velsignet med en ægtefælle, der hører næsten lige så dårligt som jeg selv,” fortæller Tut Loft. “Vi taler så vidt muligt tydeligt, aldrig med ryggen til hinanden og aldrig fra et andet rum. Det er værre med resten af familien – børn, børnebørn, venner og DSB-medarbejdere. I større sociale sammenhænge er jeg desværre ofte fristet til at gætte, hvad der er det tåbeligste, man kan gøre. Man skal hellere være åben og advare, for det er ikke nogen god løsning at sidde tavs, om end med udslåede ører – man virker simpelthen mopset,” slutter Tut Loft.

Mens Tut Loft først blev hørehæmmet, efter at hun var blevet pensioneret, fik Morten Bjørner konstateret høretabet alle-



Høreapparatambassadør til hverdag – Tut Loft

rede som 40-årig. De oplever begge betydningen af at bruge høreapparat for at føle sig friske. “Jeg føler mig meget ungdommelig i forhold til mine 64 år. Det er fordi, jeg er i balance med mit hoved – forstået på den måde, at jeg kan høre, hvad der sker omkring mig,” fortæller Morten Bjørner. “Når jeg ser tilbage på de år, jeg har anvendt høreapparater, er det med meget stor tilfredsstillelse. Hvad angår høretabet, så har mit liv været nemt, for jeg føler mig ikke handicappet. Som følge af mit hørehandicap har jeg gennem årene udviklet en koncentrationsevne og en evne til at forudsige andres tanker. Jeg mundaf-læser og er koncentreret for ikke at gå glip af noget, specielt hvis det er vigtigt. Det betyder, at jeg hele tiden er et skridt foran,” siger han.

Kapitel 8



William Demant

Maleri af William Demant skænket af medarbejderne i forbindelse med Oticons 50-års jubilæum.

Mennesket William Demant og hans fond

Det er de færreste mennesker, der som William Demant har oplevet 91 års verdens- og danmarkshistorie passere forbi. Ved sin fødsel den 22. juli 1888 og frem til århundredeskiftet var tiden præget af det elektriske lys og Eiffeltårnets bygning. I hans teenageår kom bilen og flyvningen til. Senere kom to verdenskrige, og i 1969 oplevede han på de nye moderne fjernsynsapparater månevandringen med den amerikanske astronaut Neil Armstrong. Da William Demant døde den 23. december 1979, efterlod han sig en af verdens største høreapparatproducerende virksomheder. Han var danskeren, som satte hørehandicap på dagsordenen – og han satte sit fingeraftryk på en foranderlig verden.

Et aktivt familieliv

I 1914 giftede William Demant sig med Ida Emilie Høst, datter af overretssagfører Frederik Høst. Ida Emilie led hele livet af forskellige sygdomme og opholdt sig ofte på Skodsborg Kurbad for at rekreere sig. Sygdommen indebar også, at hun ikke kunne blive gravid. I 1926 adopterede hun og William derfor datteren Kate Elinor.

Men William Demant var en damernes ven, som gennem hele sit liv førte et særdeles aktivt familieliv – på forskellige adresser. Allerede i 1912 havde han uden for ægteskab fået en søn, som kom til at hedde Børge Godbergsen. I 1936 mødte han en pige i Tivoli, der hed Tove Sigrid Gyllich. Han blev så glad for hende, at der den 8. december 1938 kom endnu et drengebarn til verden uden for ægteskab. Han kom til at hedde Per Gyllich. For at Per

ikke skulle kede sig under sin opvækst, adopterede William en dreng, der kom til at bo sammen med Per og moderen.

“Jeg kan huske, at jeg syv år gammel i 1945 blev taget med hen for at se det bombede Shell-hus i København. Det var under krigen, og det var meget spændende at se,” husker Per Gyllich. “Gennem min opvækst sørgede far godt for min mor og mig. Han var en god familiefar. Vi boede i Østbanegade, mens far selv boede i Trondhjmsgade – men der var kun fem minutter mellem de to adresser. Om sommeren foregik familielivet på Fyrrevej og Odinshøjvej i Hornbæk. Far byggede et sommerhus tæt op ad sit eget, så han ofte kunne komme på besøg,” fortæller Gyllich videre. Han beskriver faderen som en ivrig frimærkesamler, en mindre ivrig sportsmand, men meget opmærksom på sin familie, selvom det ganske vist var anderledes end i kernefamilier. Gyllich husker også faderens dramatiske beretninger om forsøg på at erobre det russiske marked. Det var allerede i 1915, hvor William rejste rundt og solgte høreapparater til velhavende mennesker i Moskva og Skt. Petersborg. På et tidspunkt kom han i kontakt med det russiske krigsministerium, der var meget interesseret i, om høreapparaterne kunne bruges til spionage, så man kunne lytte til fjenden på lang afstand.

“Far var involveret på mange områder. Som forretningsmand med Oticon, hvor han efter krigen inviterede amerikanske audiologer med fruer på danmarksbesøg. Man kan vel godt sige, at far var lidt forud



“Far kunne lide at feste, og jeg har hørt fra andre, at han engang dirigerede trafikken i Paris, efter han havde lagt sin hustru i seng,” fortæller sønnen Per Gyllich.

for sin tid med denne markedsføring. Som ejendomshandler var han sammen med nogle venner involveret i en karré ved Gråbrødre Torv. Oprindeligt var det meningen, at de ville rive ejendommen ned og bygge et 16 etagers højhus på stedet, men planen blev stoppet af myndighederne,” beretter Gyllich.

Ida Emilie, Tove og Fay

Den tyske besættelsesmagt holdt et vågent øje med William Demant under krigen, og i 1943 følte han sig nødsaget til at flytte til Sverige. Her mødte William den 20-årige nordmand Fay Hermundstad. William faldt øjeblikkeligt for hende – og så var der pludselig både hustruen Ida Emilie, den lille familie i Østbanegade og Fay at se til! I 1949 fik Fay og William datteren Fayella

Margareta. Men familieforholdene var ikke ligetil, og Fayella fik, som årene gik, svært ved at forstå, at hun ikke blot kunne gå med faderen hjem, når han var på besøg om sommeren. Årsagen var, at Fay og Fayella var indlogeret i et sommerhus på den ene side af jernbanen i Hornbæk, mens Ida Emilie og William selv boede i et sommerhus på den anden side. I 1957 døde Ida Emilie, og året efter giftede William sig med Fay.

Fayella blev efterfølgende gift med lægen Tom Hansen, som husker: “Som 22-årig flyttede jeg med min bror og forældre til Rathsacksvej nr. 57 på Frederiksberg og blev derved genbo til Demant. Her fik jeg øje på Fayella, der var 16 år. Vi holdt forbindelse, da hun blev sendt til Frankrig af William for at lære fransk. I 1967 fejre-

de vi Fayellas 18 års fødselsdag hos William, og samme år blev hun gravid. William Demant var rasende. Det var ingen let situation dengang. Den 19. januar 1968 blev vi dog gift, og forbindelsen til min svigerfar blev acceptabel. Den 3. maj 1968 fødte Fayella tvillingerne Theis og Thomas Hansen, men hun døde selv i barselsseng.” Efter Fayellas død holdt Tom Hansen kontakten til William, og tvillingerne Theis og Thomas besøgte ofte deres bedstefar. Tom agerede gerne chauffør for den aldrende Demant og deltog i hans middage på Falkoner Restauranten eller Marina i Vedbæk.

Fuld fart og farver

William Demant var en del af datidens danske jetset, og han elskede at omgås kendte mennesker. Det var blandt andre

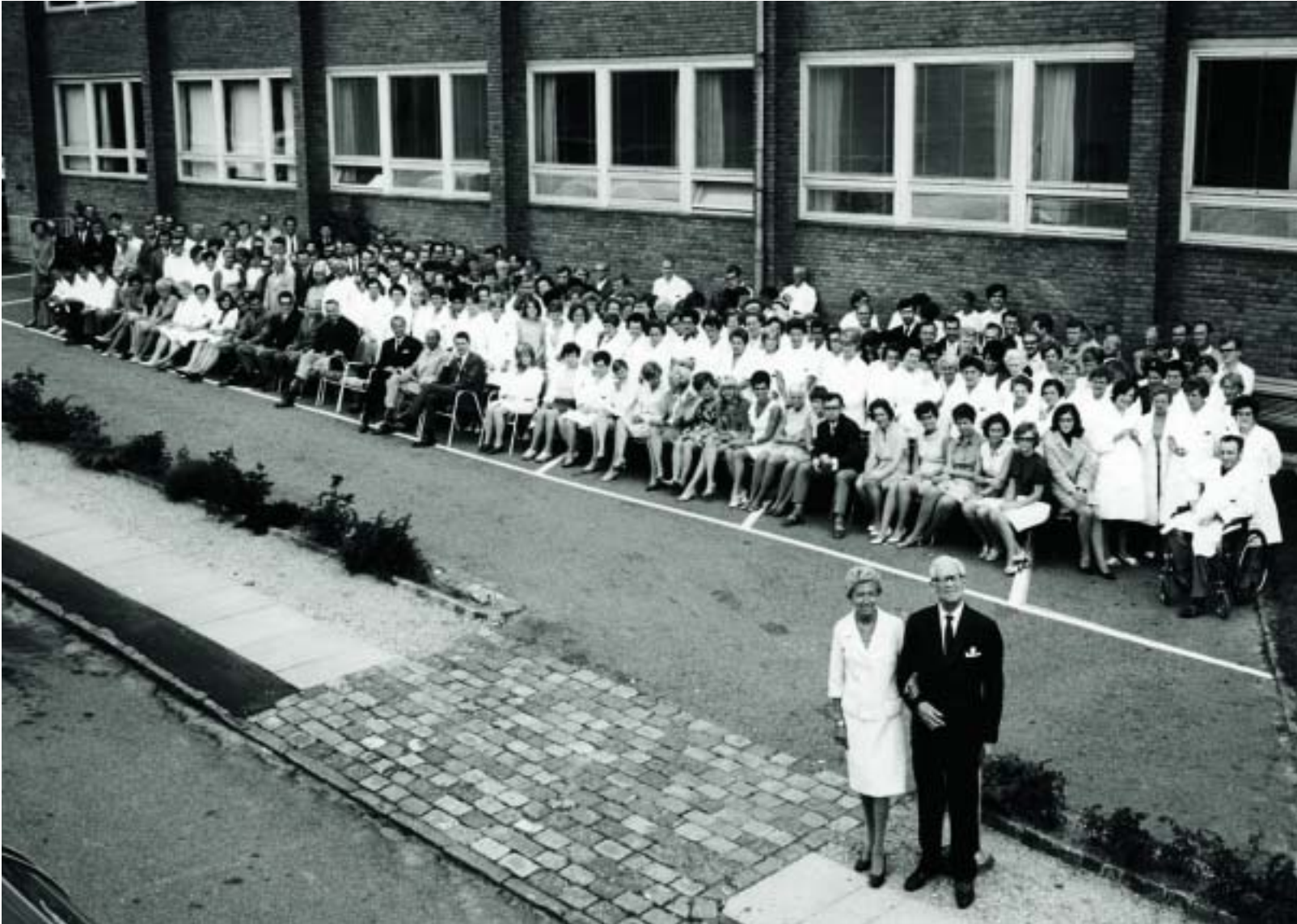
skibsreder Harhoff, der senere kom med i Oticons bestyrelse, og Iver Hoppe, der hjalp med at oprette Fonden. Hoppe var på daværende tidspunkt landsretssagfører, men blev senere direktør i Odense Stål-skibsværft. Festerne i jetsettet foregik ofte på D’Angleterre eller på Hotel Hafnia. William var med til indvielsen af Palace Hotel og havde i mange år sit stambord i restauranten. Derudover besøgte han ofte caféen Coq d’Or. “Der var ofte en forfærdelig ballade, når William spiste ude. Han var tit utilfreds med køkkenchefen, der måtte stille ved hans bord for at få en reprimande. Når Demant så skulle gå, blev køkkenchefen kaldt frem igen, hvor William trak i land og gav gode drikkepenge,” fortæller Palle Rasmussen, mangeårig revisor og senere bestyrelsesformand i Oticon. William havde altid sin hund med på restaurant – men den blev dog tøjret ude i foyeren. Efter middagen fik William en “doggybag” med hjem til hunden.

Med til billedet af William Demants personlighed hørte også en stor glæde ved biler og fart. Hans første bil var en DKW og siden en Mercedes med kuffert på bagsmækken. Demant var ingen god bilist, og hans bil var ustandselig på værksted. Heldigvis skete der aldrig personskader.

William Demant havde mange fornøjelser. For eksempel at “glemme” at løse sporvognsbillet. “Når vi skulle ud til fabrikken i Sturlasgade, tog vi linje 5 fra Gammel Torv. Demant vidste, hvor han skulle anbringe sig i sporvognen for at undgå at komme til at betale de 25 øre, det kostede,” fortæller Palle Rasmussen.

William Demant ser tilbage

I et aldrig udgivet interview med William Demant fra 1971 fundet i Eriksholms arkiver husker William: “Mit arbejde med høreapparater begyndte i 1906, hvor jeg



William Demant og Fay med Oticons medarbejdere i 1968 ved hans 80-års fødselsdag.

blev inddraget i arbejdet med importen af de amerikanske høreapparater, men indtil min fars død i 1910 forblev jeg “kronprins” i firmaet.”

William Demant fortæller om sin far, at det var kroningen af Alexandra til dronning af England i 1902, der satte ham på sporet af høreapparaterne. “Historien om Dronning Alexandras høreapparat, der

betød, at hun kunne følge med i kroningen i Westminster Abbey, var ligeså god publicity, som den ville være det i dag. Da nyheden i 1904 nåede Danmark, tog min far af sted for at finde et lignende apparat til min mor.” William tilføjede, at godt nok var hans far en initiativrig og foretagsom forretningsmand, men han havde ikke på det tidspunkt intentioner om at begynde et større salg i Danmark og dermed lægge

fundamentet til den danske høreapparat-industri. “Hans intention var blot at købe et enkelt apparat, og det, kan man jo godt sige, satte sluttelig lavinen i gang.”

William Demant fik hurtigt stor interesse for høreapparatbranchen og fortæller, at Danmark var foregangsland, når det gjaldt arbejdet med høreproblemer: “Allerede i 1807 begyndte vi herhjemme et forsorgs-



William Demants anden kone Fay Hermundstad, administrerende direktør i Oticon Bent Simonsen og William og Fays datter Fayella.

arbejde med oprettelsen af de første døveskoler. Datiden var dog meget tilbøjelig til at anse tunghøre og døve for en smule retarderede, og man anerkendte slet ikke nødvendigheden af en aktiv indsats for at revalidere de tunghøre bedst muligt. Det skub kom først, da høreapparaterne blev introduceret,” fortæller Demant.

Med hensyn til Oticons fremtid læned William Demant sig i 1971 tæt op ad det berømte udsagn fra Storm P: “Det er svært at spå – især om fremtiden.” Det lidt usikre svar hang sammen med, at det var en del år siden, William havde trukket sig fra det aktive arbejde i firmaet og ikke længere havde fingeren på pulsen, selvom han stadig besøgte både fabrik og kontorer. “Der er ingen tvivl om, at de nye tekniske fremskridt får betydning for os. Det faktum, at vi lever i rumalderen med månevandringer, og hvad dertil hører, betyder jo teknologiske landvindinger. Når vi i dag taler udvikling, synes jeg selv, at to år er lang tid. Vi får stedse større indsigt i de tunghøres psykiske problemer, og hvordan de bedst kan afhjælpes. Ét er sikkert: Høreapparater bør udvikles inden for flere områder, så det kan bæres og bruges dagligt og blive en del af kroppen. Fra fabrikantside forsøger vi at udbrede kendskabet til hele denne problematik omkring tunghørhed og høreapparater. Efter min mening er det vores opgave ikke blot at sælge høreapparater, men at være med til at give hørelsen tilbage til de tunghøre, ligesom min far gjorde det for min mor.”

Jeg har oplevet alt i denne verden

Da William Demant fyldte 80 år, faldt hans fødselsdag på den mandag, hvor fabriksferien sluttede. Demant havde forinden sagt til ledelsen, at han absolut ikke ville fejres, men direktionen havde alligevel arrangeret en reception. Direktionen forærede Demant en champagnekøler i sølv

med indgraveringen W.D. Da han fik den overrakt, tog han den på hovedet og sagde: “Denne her er vel nok en god natpotte,” hvilket vakte stor morskab.

Sidst i 1970’erne var William Demant nær de 90 år, og han tilbragte mere og mere tid på kurbadeophold i Italien. Hans interesse for Oticon var stor, og han kunne finde på at ringe hjem til Bent Simonsen for at høre, hvordan det gik. Hver gang med påmindelsen “husk at klippe frimærkerne af kuverterne”. Demant elskede sin frimærkesamling. I et af sine sidste leveår ringede William Demant til Lis Høien, bogholder i Oticon. Lis Høien spurgte til hans helbred og svaret lød: “Når man tænker på min alder, og at jeg har oplevet alt, prøvet alt i denne verden, så kan man ikke forvente at have det bedre.” William Demant døde den 23. december 1979. Det var samme år, som Oticon kunne fejre 75 års jubilæum med 800 ansatte til fest i Falkoner Centret. Han ligger begravet på Vestre Kirkegård i København blandt andre kendte danskere som forfatterne Tove Ditlevsen og Herman Bang og de socialdemokratiske statsministre Thorvald Stauning, Hans Hedtoft, Viggo Kampmann og Jens Otto Krag.

Oticon Fonden grundlægges

William Demant har i mere end én forstand sat sig et varigt minde. Dels gennem den verdensomspændende virksomhed, dels gennem William Demant Fonden. Denne blev stiftet i 1957 under navnet William Demants og Hustru Ida Emilies Fond, og målet var at sikre Oticon som virksomhed samt ejerskabet heraf. Allerede i 1956 blev firmaet omdannet til et aktieselskab. Da Fonden året efter blev oprettet, blev samtlige aktier i selskabet overdraget. Fundatsen for William Demants og Hustru Ida Emilies Fond er dateret den 31. december 1957 og under-

skrevet af William Demant, Christian Harhoff og Iver Hoppe. Heri står, “at Fondens kapital udgør 1 million kroner, hvoraf tusind kroner er kontant og de 999.000 kroner er i pålydende aktier i det nystiftede Aktieselskabet William Demant. Til denne gave er der knyttet det vilkår, at Fonden påtager sig pligt til at virke i overensstemmelse med nærværende vedtægter, herunder de ydelser, som følger af Fondens formål i § 3 og de i medfør heraf af bestyrelsen oprettede og af stifteren godkendte bestemmelser”.

Paragraf tre omtaler blandt andet, at Fonden af sin årlige nettoindtægt skal give livrente til stifterens efterladte, og at der skal ydes understøttelse, lavt forrentede eller rentefri lån til arbejdere og funktionærer i Aktieselskabet William Demant (American Danish Oticon A/S). “Endvidere skal der ydes støtte til fremme af erhvervsmæssige, kulturelle, videnskabelige, sociale og kunstneriske formål til landets bedste og navnlig med sigte på at bidrage til dansk ungdoms uddannelse.” Indtil ti procent af Fondens årlige nettoindtægt kan anvendes til sådanne formål.

Legat for bedre hørelse

Som et supplement til Fondens uddeling blev der i november 1960 oprettet et Oticon Legat. Legatet blev med tilskud fra Fonden uddelt hvert år i perioden 1961-1991 til personer beskæftiget med løsning af centrale opgaver inden for tunghørearbejdet. En legatkomité med repræsentanter fra medicinsk, pædagogisk og teknisk audiologi varetog uddelingerne sammen med William Demant indtil dennes død.

Det første Oticon Legat blev givet i 1961 til dr. med. Henrik Johansen, overlæge ved Militærhospitalets øreafdeling, der modtog 5.000 kroner for sine undersøgelser vedrørende støjbeskadigelser forårsaget af



Oticon Fondens grundlæggere: William og Ida Emilie Demant



“I kraft af William Demant Holding A/S’ indtjening har Fonden gennem de seneste år opnået en øget uddelingskapacitet, der især er kommet unge studerende til gode, når de i deres studieforløb søger supplerende uddannelse ved udenlandske læreanstalter,” udtaler Fondens formand Knud Sørensen.



skydevåben samt til cand.med. Martin Balslev Jørgensen, assisterende læge ved Rigshospitalets øreafdeling for hans studier af tindingebenshistologi og patologi.

Gennem årene blev Oticon Legatet uddelt til en bred vifte af institutioner med mange forskellige formål. I 1976 fik Statens Høreinstitut i Fredericia 20.000 kroner til undersøgelse af døvblevnes

færdigheder i mundaflæsning, og Danske Døves Landsforbund fik 8.000 kroner til et seminar for døvetolke. I 1979 blev der i alt uddelt 177.864 kroner til blandt andet Danske Døves Landsforbund, der fik økonomisk støtte til udgivelsen af bogen “Opvækstbetingelser for døve børn og unge”. I 1987 blev der givet støtte til Aveny Teatret til anskaffelse af teleslyngeforstærker og to nye teleslynger.

Som formand for bestyrelsen i Oticon Fonden meddelte direktør Bent Simonsen i 1990, at Fonden ændrede uddelingsformen. “I forlængelse af det generationsskifte, der har fundet sted i Oticons ledelse, ønsker Oticon Fonden nu at ændre uddelingsformen, sådan at man fremover vil tilstræbe at støtte større projekter inden for fondatsens formål. Siden indførelse af loven om beskatning af danske fonde i 1987 har Oticon Legatkomitéen lidt under ikke at kunne disponere frit over de til rådighed værende midler over flere år. Dette har vanskeliggjort støtte til større videnskabelige projekter. Endvidere har man måttet afstå fra at yde støtte til udenlandske projekter. Oticon Legatet ophører derfor efter uddelingen i maj 1991, men Oticon Fonden vil fortsat yde støtte til projekter, der har til formål at helbrede eller afhjælpe tunghørhed eller følger heraf, samt vil støtte fremme af erhvervsmæssige, kulturelle, videnskabelige, sociale, uddannelsesmæssige og kunstneriske formål navnlig med sigte på at bidrage til dansk ungdoms uddannelse.”

I 1998 afløste tidligere bankdirektør Knud Sørensen Bent Simonsen som formand for Oticon Fonden.

Bløde værdier i højsædet

Med den ændrede uddelingsform blev der lagt vægt på at give større beløb til mærkesager inden for Fondens rammer. I 1998 gav Oticon Fonden 1.5 million kroner til præsident Nelson Mandelas arbejde for sydafrikanske børn. “Behovet for hjælp til sydafrikanske børn er stort, idet mere end en tredjedel af den sydafrikanske befolkning er under 15 år. Børnefondens penge går til projekter for handicappede sydafrikanske børn, hvoraf hørehandicappet anses som det mest udbredte handicap i Sydafrika. Det har også spillet en rolle, at præsident Nelson Mandela de sidste



mange år offentligt har vedkendt, at han har et høretab og bruger høreapparat for at kunne leve et aktivt liv som statsleder. Når en kendt person på denne måde træder frem som ambassadør for budskabet om at afhjælpe sit høretab, vil det hjælpe til at mindske det sociale handicap, som er forbundet med høretab, og som verdens omkring 300 millioner hørehæmmede oplever hver dag,” udtalte Oticon Fondens formand Knud Sørensen.



I 1999 støttede Oticon Fonden blandt andet Folkekirkens Nødhjælps humanitære arbejde i Kosovo-konflikten. Fonden har siden 1999 også hvert år uddelt to ph.d.-stipendier à 1,5 million kroner pr. person til velkvalificerede studerende ved Danmarks universiteter. Der uddeles ligeledes 20 stipendier på i alt 2 million kroner om året til specialestuderende inden for naturvidenskab og ingeniørvidenskab ved danske universiteter.

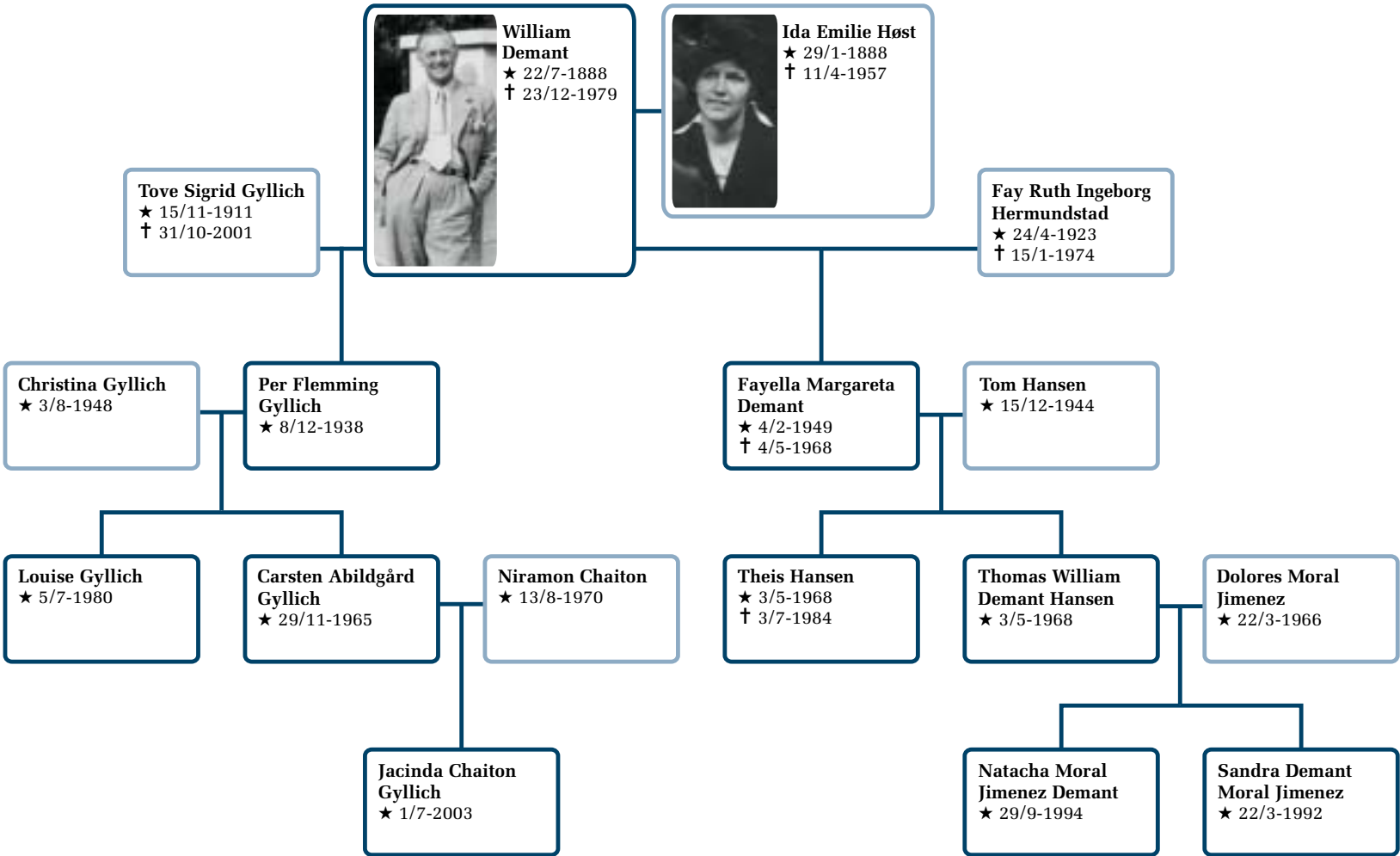
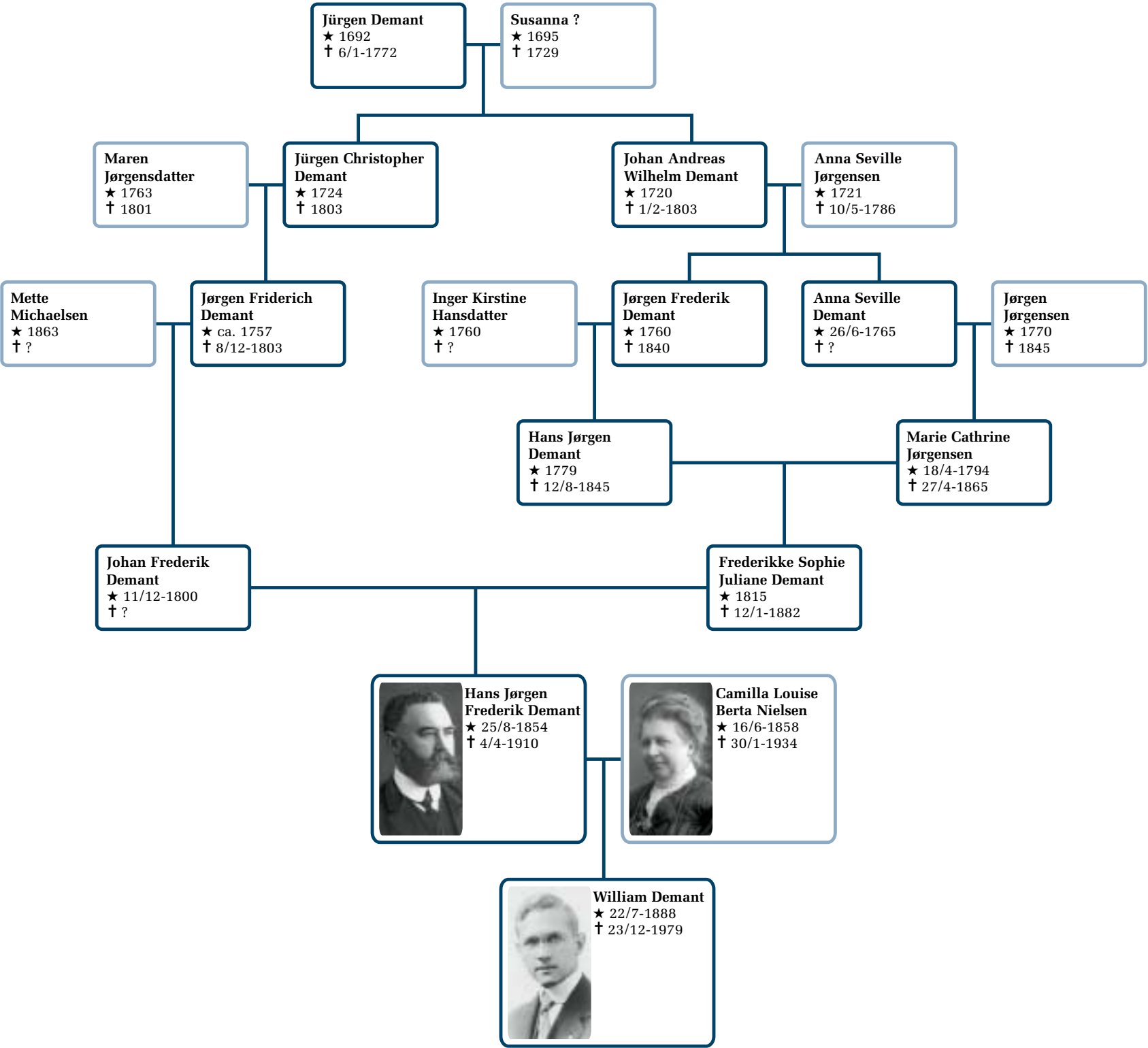


Disse uddelinger begyndte i 2000. En af de centrale modtagere af midler fra Oticon Fonden har været Danmarks Tekniske Universitet, DTU, i Lundtofte nord for København. I 2002 bevilligede Fonden 35 millioner kroner til en festsal og et kollegium. “William Demant Kollegiet bliver opført på DTU's campus med plads til 100 studerende. Der doneres 15 millioner kroner hertil, hvoraf de 10 millioner bruges til at sikre byggeriets fremtidssikrede tekniske installationer, og de 5 millioner anbringes i en fond, hvor afkastet skal bidrage til at holde huslejen på kollegiet nede,” skrev Fonden i juni 2000.

FONDENS FORMÅL ER I DAG AT YDE ØKONOMISK STØTTE TIL:

- Uddannelse og anden indsats, som har til formål at hindre og afhjælpe høretab.
- Publikationer, konferencer og kampagner, som søger at udbrede kendskabet til hørelse og høretab blandt forskere, professionelle audiologer og i offentligheden.
- Forskningsprojekter inden for audiologi, psykoakustik, psykologi og sociologi.
- Forskningsprojekter, konferencer, publikationer og andre metoder, der har til formål at udbrede kendskabet til audiologi og høreapparater, specielt rettet mod børn.
- Stipendier til unge forskere, der ønsker at arbejde på Oticons forskningscenter Eriksholm, eller forskere med eget projekt, der er på linje med Oticon Fondens formål.
- Projekter, der beskæftiger sig med at forbedre livskvaliteten for børn og voksne gennem uddannelse, sociale aktiviteter og anvendelse af ny informationsteknologi.
- Metoder, der bidrager til at sikre, at Oticons medarbejdere får en tryk fremtid og et godt arbejdsklima gennem uddannelseslegater, jubilæumslegater og kulturelle aktiviteter.
- Der ydes tillige støtte til almene erhvervsmæssige, kulturelle, videnskabelige, sociale, uddannelsesmæssige og kunstneriske formål.





Noter til William Demants slægtstavle

- Materialet til denne slægtstavle for Demant-slægten er samlet ved hjælp af internettet, diverse arkiver samt interviews med nulevende efterkommere. Per Schrøder, Holte, har været en uvurderlig hjælp med informationer om de ældste personer i Demant-slægten.
- William fik en søn, Børge Alexis Godtbergesen, som blev født den 10/12-1912 og døde den 9/10-1994. Moderen har ikke kunnet identificeres.
- Ida Emilie og William Demant adopterede den 27/1-1926 pigen Kate Elinor Demant, som blev født den 19/1-1925. Hun bor ikke i Danmark, og det vides ikke, om hun stadig lever.
- William blev aldrig gift med Tove Sigrig Gyllich, med hvem han fik sønnen Per Flemming Gyllich.
- Thomas William Demant Hansen kalder sig i dag blot William Demant.
- Jürgen Demant, som er den person, hvor sporet løber ud i sandet, er født i Tyskland. Kaldes korporal og senere skovfoged. Han dør i Danmark.

Tidslinje 1800-2004

Anno	Verdenshistorie	Danmarkshistorie	Oticon-historie
1800	Firmaet F.C. Rein, der laver hørerør og andre hjælpemidler, etableres i London		
1806		Lægen H.M.W. Klingberg foretager Danmarks første trommehindepunktur.	
1807		Første tilløb til uddannelse af døve børn. København bombes af englænderne.	
1820		H.C. Ørsted opdager elektromagnetismen.	
1828			Hans Stefan Demant fødes.
1843	Første internationale fredsmøde i London.	Tivoli åbnes.	
1854		Første telegraflinje i Danmark.	Hans Jørgen Demant fødes.
1858			Camilla L.B. Demant fødes.
1860		Lægen O.M. Giersing gennemfører ny systematisk otoskopi.	
1861	Borgerkrig udbryder i USA.		Hans Stefan Demant grundlægger symaskinefabrik.
1864		Danmark taber slaget ved Dybbøl.	
1866		Døvstummeforeningen af 1866 stiftes.	

Anno	Verdenshistorie	Danmarkshistorie	Oticon-historie
1869	Firmaet Hawksley & Sons, der producerer hørerør og andre hørehjælpemidler, etableres i London.		
1876	Alexander Graham Bell opfinder telefonen. Lægen J. Kessel forsøger at lave kirurgisk behandling af otosklerosis.		
1888	Fridtjof Nansen krydser den grønlandske indlandsis.		William Demant og Ida Emilie Høst fødes.
1889	Eiffeltårnet i Paris åbnes.	Aalborg Portland etableres.	
1892	Alonzo E. Miltmore får patent på et elektrisk høreapparat.	Elektricitet i København bliver en realitet.	
1897		Det Østasiatiske Kompagni etableres i Københavns Frihavn.	Hans Stefan Demant dør.
1899	Miller Reese Hutchinson markedsfører Akoulallion-apparatet.	Den store lockout i Danmark.	
1901	King C. Gillette opfinder barberbladet.	Venstre danner regering med J.H. Deuntzer og Viggo Hørup.	
1902	Kronprinsesse Alexandra bærer høreapparat ved sin kroning til Storbritanniens dronning.		
1903	Henry Ford grundlægger sin bilfabrik.	Skattereform i Danmark, hvor indkomstskatten indføres.	Hans Demant rejser til England for at købe et høreapparat til sin kone.

Anno	Verdenshistorie	Danmarkshistorie	Oticonhistorie
1904	Første spadestik til Panama-kanalen.	Første døvekirke på Nørrebro. Peter Mærsk Møller og A.P. Møller grundlægger A/S Dampskibsselskabet Svendborg.	Hans Jørgen Demant etablerer sin høreapparatvirksomhed den 8. juni. Kontrakt med General Acoustic Co. Første solgte høreapparat samt første solgte kirkehøreanlæg.
1907			Hans Jørgen Demant flytter høreapparatvirksomheden fra Odense til København.
1908	Første Ford T ruller af samlebåndet i USA.	Justitsminister Peter Adler Alberti melder sig for bedrageri.	Hans Jørgen Demant opnår Acousticon-forhandlerkontrakt for hele Skandinavien.
1910	Kina ophæver slaveriet.		Hans Jørgen Demant dør. William Demant tager til USA og bliver bestyrer af høreapparatvirksomheden.
1911			William Demant opnår Acousticon-repræsentation for hele Norden.
1912	Den Kinesiske Folkerepublik oprettes. Titanic forliser.	Dansk Tunghøre Forening etableres.	William Demant flytter virksomheden til Vesterbrogade 22, København.
1914	Første Verdenskrig bryder ud.		William Demant bliver gift med Ida Emilie Høst og bliver direktør for høreapparatvirksomheden.
1917		USA køber de Dansk-Vestindiske Øer.	
1918	Første Verdenskrig afsluttes.	Odense Stålskibsværft åbnes. Emma Gad skriver “Takt og Tone”.	William og Ida Emilie tager til USA på forretningsrejse.
1922	Mussolini bliver diktator i Italien. Første tonefilm.	Aldersrentelov i Danmark. Landmandsbanken krakker.	Høreapparatvirksomhedens produktionsareal er nu på 62 m².

Anno	Verdenshistorie	Danmarkshistorie	Oticon-historie
1923	Første neonreklamer.		Acousticus registreres hos Patent og Varemærkevæsenet i København. Høreapparatvirksomheden flyttes til Frederiksberggade 2, København.
1929	Wall Street-børsen krakker.	Thorvald Stauning bliver statsminister.	
1932	H. Lieber opfinder “the bone conductor”.	Valutacentralen etableres.	
1933	Franklin D. Roosevelt bliver præsident i USA. Hiltler kommer til magten i Tyskland.	Louis Armstrong besøger Danmark.	
1934		Nimbus-motorcyklen produceres af Fisker & Nielsen. Første S-tog i København.	Camilla Demant dør.
1939	Anden Verdenskrig bryder ud.		William Demants høreapparatvirksomhed producerer lysnetdrevne stationære forstærkeranlæg.
1940	Tyskland invaderer Danmark, Norge, Holland, Belgien, Luxembourg og Frankrig.	Danmark besættes af tyskerne den 9. april.	William Demant udvikler og producerer Acousticus-apparatet i Danmark.
1943			Navnet Oticon optræder nu som en del af virksomhedens navn.
1944			Oticon AB etableres i Sverige.
1945	Anden Verdenskrig slutter.	Danmark befries den 4. maj.	
1946	Jukeboxe og Tupperware masseproduceres. Første computer, ENIAC.	Russerne rømmer Bornholm.	Danmarks første høreapparat produceres af Oticon og kaldes Oticon TA (Tunghøre Apparat).

Anno	Verdenshistorie	Danmarkshistorie	Oticon-historie
1948	Mahatma Gandhi myrdes i Indien. Marshall-planen vedtages.	Dansk bronzemedalje i fodbold ved OL i London.	Oticons fabrik i Sturlasgade på Amager og hovedkontoret i Frederiksberggade udgør nu et areal på 580 m2.
1951		Tunghøreloven bliver en realitet og Dansk Audiologisk Forening etableres. Hospitals-skibet Jutlandia til Korea. Statsradiofonien introducerer Program 2.	Oticon udsender sit første eksportkatalog.
1952	Kaptajn Carlsen og “Flying Enterprise”.	SAS overflyver Nordpolen. Første bananer importeres til Danmark. De danske hørecentraler etableres. Handelsminister Lis Groes indfører indkøbs-tilladelser for bilkøb.	Oticons produktionsareal udgør nu 720 m2. Oticon deltager i høreudstillin-gen i Chicago.
1953	Stalin dør. Mount Everest bestiges af Edmund Hillary og Tenzing Norgay.	Første transistorforstær-kere på det danske mar-ked. Vægtafgift.	
1954	Første transistorradio.		Oticons 50-års jubilæum. Virksomhedens samlede produktionsareal oversti-ger nu 1.000 m². Henning Mønsted ansættes.
1956	Rock’n roll-feberen hærger vesten. Elvis Presley lancerer “Heartbreak Hotel”.	Arkitekt Jørn Utzon får førstepris for operahus i Sydney.	Erik Westermann og Christian Tøpholm etablerer Widex. Bent Simonsen og Torben Nielsen ansættes.
1957	Sputnik sender signaler fra rummet. Rom-trak-taten og dermed EF’s dannelse.		Ida Emilie Demant dør. William Demants og Hustru Ida Emilies Fond etableres. Aktieselskabet William Demant bliver en realitet.
1958		LEGO-klossen finder sin endelige form. Specialundervisning i skolerne af hørehæm-mede børn. Første dan-ske høreklub etableres.	William Demant, 70 år, gifter sig med Fay Hermundstad på Frederiksberg Rådhus.
1959	Charles de Gaulle bliver Frankrigs præsident.		Bent Simonsen udnæv-nes til underdirektør.

Anno	Verdenshistorie	Danmarkshistorie	Oticon-historie
1960	Det Europæiske Frihandelsområde, EFTA, dannes.	Otte danske fodbold-spillere mister livet ved en flyulykke i Kastrup.	Oticon Legatet etableres. Bent Danielsen ansættes.
1961	Ministerpræsident Patrice Lumumba myrdes i Congo.	Fire ud af ti danske husstande har nu tv.	Oticon flytter fra Sturlasgade og Frederiksberggade til Klædemålet.
1962	Cuba-krisen.	Dansk Tunghørefor-ening ændrer navn til Landsforeningen for Bedre Hørelse.	Oticon råder nu over 3.000 m² produktions-areal.
1963	Præsident John F. Kennedy myrdes.	Danmarks Radio intro-ducerer Program 3.	
1964	Leonid Bresjnev bliver ny partichef i Sovjetuni-onen efter Khrusjtjov.		OTWIDAN-samarbejdet etableres. Oticon Nederland B.V. etableres.
1965		Tv-byen i Gladsaxe tages i brug.	Oticon Corp. etableres i USA.
1968	Robert Kennedy og Martin Luther King myrdes i USA. Russiske tanks rykker ind i Prag.	Ungdomsoprøret i Danmark med Finn Ejner Madsen på Københavns Universitets talerstol.	William Demant overla-der roret til “De fire”. Bent Simonsen udnæv-nes til administrerende direktør. Oticon A/S etableres i Norge. Oticon S.A. etableres i Schweiz.
1969	Første menneske på månen.	Danmark ophæver som verdens første land for-budet mod billedporno-grafien.	Oticon GmbH etableres i Vesttyskland.
1971	Louis Armstrong dør.		Oticon producerer på Skinnerup Skole ved Thisted.
1972		Anker Jørgensen bliver statsminister.	Oticon Danmark A/S etableres i DK.
1973	Henry Kissinger mod-tager Nobels Fredspris.	Danmark i EF. Bilfrie søndage. Fremskridtspartiet kommer i Folketinget med 28 mandater.	Oticon indvier fabrik i Thisted og overtager den tidligere Rolls Royce-fabrik i Skotland. Oticon Italia S.r.l., Oticon K.K. Japan og Oticon Limited i Skotland etableres.
1974			Oticon France S.A. og Oticon New Zealand Ltd. etableres.

Anno	Verdenshistorie	Danmarkshistorie	Oticon-historie
1975		Aage Bohr får Nobelprisen i fysik.	Oticon opdeles i fire sel-skaber: Management, International, Export og Electronics.
1977	Elvis Presley dør.		Eriksholm, Oticons forskningscenter, indvies.
1979	NATO’s dobbelt-beslutning om begrænsning af mellemdistance-raketter.	Sepp Piontek bliver landstræner for fod-boldlandsholdet.	William Demant dør. Oticon fejrer 75-års jubilæum, og Oticon Export A/S etableres i Danmark.
1982	Falklandskrigen.	Firkløver-regeringen og fodnotepolitikken om NATO.	
1983			Oticon Holding etableres.
1985	Gorbatjov bliver kommunistpartiets nye generalsekretær i Sovjetunionen.		Palle Rasmussen bliver bestyrelsesformand i Oticon. Udviklingen står i stampe, og underskud-det nærmer sig 40 millio-ner kroner. Oticon España S.A. etableres.
1988		Danmarks første uden-rigspolitiske valg om NATO-fodnoterne.	Lars Kolind ansættes som administrerende direktør.
1989	Berlinmuren væltes og markerer afslutningen på Den Kolde Krig.		“Vi tænker som kunder-ne,” lød det i et internt medarbejderhæfte.
1990			Kong Frederik den IX’s hæderspris for fortjenst-fuld indsats for dansk eksport modtages.
1991	Berlin bliver det samle-de Tysklands hoved-stad.	Planen om Øresunds-forbindelsen vedtages.	Ændringer i Oticon Legatet og D-dag for et nyt Oticon. Hovedkon-toret flytter fra Klæde-målet til Strandvejen. MultiFocus introduceres.
1992	Marlene Dietrich dør.	Danmark stemmer nej til Maastricht-traktaten og bliver EM-vinder i fodbold.	Økonomisk vendepunkt for Oticon. Niels Jacobsen ansættes som meddirektør.

Anno	Verdenshistorie	Danmarkshistorie	Oticon-historie
1993		Edinburgh-aftalen indeholdende de 4 danske forbehold fra Maastricht-traktaten vedtages efter folke-afstemning.	ISO 9001 Certificate from Danish Standardization Board.
1995	Russiske tropper bomber Tjetjeniens hovedstad.	Prins Joachim og Alexandra Manley vies i Frederiksborg Slotskirke.	Oticon Holding A/S bliver noteret på Københavns Fondsbørs.
1996		Piet Hein dør.	DigiFocus introduceres. European Information Technology Prize, ITEA, 1996 for DigiFocus & OtiSet.
1997	Hong Kong overdrages til Kina.	Storebæltstunnelen indvies.	Oticon Holding A/S skifter navn til William Demant Holding A/S. Første Eriksholm Summer Camp for Young Audiologists. European Design Prize, EDP, for DigiFocus.
1998			Niels Jacobsen bliver administrerende direktør. Employee Empowerment Pioneer Award from the Council for Economic Priorities (CEP).
2001	Terrorangrebet på World Trade Center og Pentagon i USA den 11. september. USA angriber Afghanistan.		Adapto introduceres.
2002	Euroen indføres som betalingsmiddel i EU.	Danmark formand for EU. EU udvides med ti nye lande.	Eriksholm fejrer 25-års jubilæum. European Information Society Technology IST Grand Prize for Adapto. International Forum Design Award 2002 for Ergo BTE.
2003	USA og koalitionsstyr-ker inklusive Danmark angriber Irak.		European Company of the Year Award til WDH.
2004			Oticon fejrer 100-års jubilæum.

Kilde- og litteraturliste

Kapitel 1 – Bygget på omsorg
Acousticon-brochure, 1928, Eriksholm.
Den Tavse Radio, Acousticon-brochure, 1940, Eriksholm.
Hospitals Radio-Anlæg, Acousticon-brochure, ca. 1940, Eriksholm.
Demant, William, Kassebog med registreringer af solgte kirkeanlæg, 1907-1936, Eriksholm.
Demant, William, Rejsebreve, 1934, Eriksholm.
Demant, William, Lommebog, 1920-1922, Eriksholm.
Dictograph Products-breve til William Demant, 1928-1932, Eriksholm.
Kraks vejviser, 1923, 1927, 1930, 1935, 1940, 1946 og 1951, Københavns Stadsarkiv.
Nielsen, Claus, “Et verdensfirmas rødder – Demants vej fra symaskiner til høreapparater”. Odensebogen. Odense Universitetsforlag, 1999.

Kapitel 2 – Oticon bliver til
Berlingske Tidende, 18/1-1938, 19/1-1938, 20/1-1938 og 17/3-1939.
Boserup, Niels, “Et modernistisk mesterværk – arkitekt Vilhelm Lauritzens lufthavnsbygning fra 1939”.
Palladium-præsentationsbrochure, Grafisk Institut, Eriksholm.
Politiken, 5/3-1939, 23/3-1939 og 30/3-1939.

Kapitel 3 – De fire
Morsing, Jette og Eiberg, Kristian, “Managing the Unmanageable for a Decade”, Oticon, 1998.
Poulsen, Per Thygesen, “Tænk det utænkelige”, Schultz, 1993.

Kapitel 4 – Det moderne Oticon
Berlingske Tidende, 27/04-2000,15/10-2000,01/11-2000,02/09-2001, 15/10-2001, 25/11-2002,03/01-2003,05/03-2003 og 04/08-2003.
Erhvervs Bladet, 12/11-1999, 8/01-2000, 10/03-2000, 26/04-2000, 28/11-2000, 31/3-2003.
Børsen, 03/12-1999, 05/11-1999, 25/11-1999, 16/12-1999, 04/01-2000, 10/01-2000, 18/01-2000, 21/01-2000, 26/01-2000, 20/03-2000, 28/02-2000, 14/07-2000, 24/08-2000, 03/11- 2000, 07/11-2000, 23/11-2000, 07/03-2001, 20/06-2001, 12/10-2002, 23/08-2001, 24/08-2001, 27/08-2001, 12/10-2001, 16/10-2001, 08/05-2002, 23/05-2002, 24/05-2002, 14/06-2002, 09/10-2002, 15/10-2002, 28/10-2002, 05/03-2003, 2/04-2003 og 10/06-2003.
Poulsen, Per Thygesen, “Tænk det utænkelige”, Schultz, 1991.
Ugebrevet Mandag Morgen, nr. 3, 17/01-2000 og nr. 5, 26/06-2000.

Kapitel 5 – People First
American Danish Oticon Corp, 29/01-1952.
American Danish Oticon Corp. 1904-1954 – jubilæumsskrift, Oticon, 1954.
Advokat Preben Dons, brev til bestyrelsen, 04/09-1963.
Berlingske Tidende, “Livet er andet end arbejde”, 6/10-1999.
Berlingske Tidende, “Større tilfredshed med arbejdspladsen”, 25/10-2002.
Berlingske Tidende, “Mennesket først”, 1/12-2002.
Berlingske Tidendes Nyhedsmagasin, “Danmarks bedste arbejdspladser”, 2002
Erhvervsbladet, “Et symbol på Thisted-ånden”, 18/03-2002.
Erhvervsbladet, “Kranerne racer af sted hos Oticon”, 19/06-2002.
Hoorkrant, Nationale Hooer Stichting, Holland, aargang 2003.

Kapitel 6 – Forskning er kun mulig, hvis du lader dig overraske
“Adapto – The Authorized Biography”, Angela R. Lønberg, 2002
Berlingske Tidende, 10/02-2001.
Børsen, 01/02-2001 og 01/11-2002.
Børsprospekt, Oticon, 1995.

“Danish Audiology 1951-1976”, Nyt Nordisk Forlag, 1976.
“Eriksholm Research Centre”, Oticon, 1997.
Hørelsen, Landsforeningen for Bedre Hørelse, nr. 7, 2002.
Læge-Helse, “Arvelige årsager til høretab”, nr. 7, 2002.
Madsen, Lars Bjørn, “Landstedet Eriksholm”, Oticon Fonden, 1996.
“People first – idégrundlag og medarbejdersyn”, Oticon, 2002
William Demant Holding A/S Årsregnskab 1998
William Demant Holding A/S Årsregnskab 1997

Kapitel 7 – Fra tunghør til hørehæmmet – 100 år med høretab
Bentzen, O., Ewertsen, H.W. og Salomon, G., “Danish Audiology 1951-1976”, Dansk Medicinsk Audiologisk Selskab, 1976.
Berlingske Tidende, “Den store isolation”, 21/11-1999.
Berlingske Tidende, “Djævlens musik i øret”, 10/2-2001.
Berlingske Tidende, “Hør lige her”, 18/03-2000.
Berlingske Tidende, “Gratis høreapparater til ældre trods brugerbetaling”, 24/11-1999.
Bryan, Lise, “Høreforsorgens fremtid i Danmark”, Dansk audiologopædi, årg. 25, nr. 4, 1989.
Dalsgaard, Stig C., “Industrien og høreforsorgen”, Ingeniøren , årg. 4, nr. 26, 1978.
Elberling, Claus og Engelund, Gitte, “Eriksholm – Interviews i 2003”.
Nielsen, Claus, “History of the Hearing Aid”, Eriksholm, 1998.
Hørelsen, Landsforeningen for Bedre Hørelse, nr. 3 2000, nr. 1 2001, nr. 3 2002 og nr. 4 2002.
Illum, Peter, “Den offentlige høreforsorg i dagens Danmark”, Ugeskrift for Læger, årg. 160, nr. 40, 1998.
Jyllandsposten, “Hørehæmmede isoleres”, 03/05-2001.
Nielsen, Claus, “Et verdensfirmas rødder – Demants vej fra symaskiner til høreapparater”, Odensebogen, Odense Universitetsforlag, 1999.
Parving, Agnete, “Synspunkter på den danske høreforsorg”, Dansk audiologopædi, årg. 23, nr. 3 1987.
Pedersen, Christian Brahe og Bonding, Per, “Otolaryngology in Denmark, 1899-1999”, 1999.
Rotary Norden, nr. 8 2001, “Om forståelsen af hørehæmmede som medmennesker”.
The American Danish Oticon Corp. 1904-1954, “Jubilæumsskrift”, Oticon 1954.
Thomsen, K.A. og Jepsen, Otto, “Otolaryngologiens historie i Danmark”, 1999
Walther, Bo og Thomsen, Søren Stanley, “Høreforsorgen i 1990'erne”, Dansk Audiologopædi, 1993.
Wass, Ingrid, “20 år efter udlægning af Særforsorgen – hvordan gik det?”, Dansk Psykologisk Forlag, 2000.

Kapitel 8 – Mennesket William Demant og hans fond
Fundatsen for William Demants og Hustru Ida Emilies fond, 31. december 1957.
Legatkomitéens sammensætning 1960-1991.
Liste over donationer over 100.000 kr. fra Oticon Fonden 1998-2002.
Notat fra Heinz E. Hess.
Oticon Legatet af 16. december 1969.
Oticon Legatet pr. 31.12.1960, balance.
Oticon Legatets uddelinger fra 1961-1991.
Oticon Fondens stipendieordning, brev af 29/01-2001 til Københavns Universitet.
Pressemeddelelse 20/11-1990, “Oticon Fonden ændrer uddelingsform”.
Pressemeddelelse 23/04-1998, “Ny formand.”
Pressemeddelelse 25/08-1998, “1.5 mill. kr. til Nelson Mandela”.
Pressemeddelelse 29/06-2000, “Oticon donerer 35 mill. kr. til DTU”.
Pressemeddelelse 14/08-2001, “Ændring af Oticon Fondens fundats”.
“Survey of Foundations and Grants Committees”, Oticon 13.11.1984.

Foto- og illustrationsangivelser

Kapitel 1– Bygget på omsorg

Side 8: Hans Jørgen Frederik Demant og hustru Camilla Louise
Kilde: Per Gyllich

Side 9: Odense by i 1850'erne
Kilde: Odense Byarkiv
Første litografi af forretningen
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 10: Familien Demant
Virksomhedens arbejdere, anno 1890
Kilde: Per Gyllich

Side 11: Dronning Alexandra
Kilde: Scanpix

Side 12-13: Høretragt
Massacon-apparatet
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 14: Annonce
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 15: William Demant
Kilde: Per Gyllich
Jørgen Demant
Kilde: Det kongelige Bibliotek, Kbh.

Side 16: Litografi af Jesuskirken
Kilde: Københavns Bymuseum

Side 17: Jesuskirken
Fotograf: Martin Sølyst
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 18-19: Brugsanvisning for Acousticon-høreapparat, Acousticon Coronation
Kilde: Oticon, Eriksholm

Kapitel 2 – Oticon bliver til

Side 20: Charles Lehmann
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 21: Høretest
Reklamefoto af høreapparat
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 22: Standen i Forum
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 23: WD og medarbejdere, 1939
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 24-25: Stoleanvisning i Palladium
Palladium Biograf
Palladium-brochure
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 26: Reklame for hospitalsudstyr
Kilde: Oticon, Eriksholm
Lufthavnen i Kastrup
Kilde: Vilhelm Lauritzens tegnestue

Side 27: Danmarks besættelse
Kilde: Københavns Bymuseum

Side 28: Damer som, lodder og skruer
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 30-31: Charles Lehmann
Avisannonce, Oticon TA
Oticon-annonce
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 32: Eksportbrochure
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 33: Oticon T3
Kilde: Oticon, Eriksholm

Kapitel 3 – De fire

Side 34: De fire
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 35: Jubilæumshæftet, 1954
Medarbejderne ved festen
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 36: William Demant
Vinduesudstilling
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 37: WD og Bent Simonsen
foran den nye virksomhed
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 38: Lærer Poul Gelskov og børn
Kilde: Døvehistorisk Selskab
Forside af Hørelsen
Kilde: Landforeningen for Bedre Hørelse

Kapitel 4 – Det moderne Oticon

Side 48: Oticons hovedsæde
Fotograf Martin Sølyst
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 49: Lars Kolind
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 50-51: Søjle fra hovedsædet på Strandvejen
Projekt 330
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 52: Niels Jacobsen
Datterselskabsdirektører m.fl., 2000
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 54: Erik Hoffmeyer
Børsprospekt
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 55: William Demant Holding-logo
Niels Jacobsen
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 56: Graf, udvikling i styksalg
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 57: Prins Henriks Æresmedalje til Oticon Holland
Kilde: Oticon Holland

Side 58: Headset-reklame
Kilde: Sennheiser Communications A/S

Side 59: Prisoverrækkelse “European Company of the Year Award”
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 60: People First
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 61: Projektarbejde hos Oticon
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 62: Det papirløse kontor
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 63: Forside af brochure
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 64: Mads Kamp
Fotograf Martin Sølyst
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 65: Hanne Stephensen
Medarbejder i Thisted
Fabrikken i Thisted
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 66: Produktion i Thisted
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 67: Oticon hovedsæde i Tyskland
Kilde: Oticon, Eriksholm

Kapitel 6 – Forskning er kun muligt, hvis du lader dig overraske

Side 68 – 69: Eriksholm
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 70: Tante Møghe og Misse Møghe
Kilde: DR

Side 71: Høreapparatbruger
Adapto BTE
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 72: Tilpasning af høreapparat
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 73: Kundebesøg på Eriksholm
Kilde: Oticon, Eriksholm

Kapitel 7 – Fra tunghør til hørehæmmet – 100 år med høretab

Side 74: Reklame 3005
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 75: Høreapparat
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 76: Kraks fagbog, 1923
Kilde: Kraks Forlag

Side 77: Tre personer i samtale med hørerør
C.G. Buus
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 78-79: Bent Skjøttgaards farfar
Ulla Busk Laursens morfar
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 80: Høreapparatannonce
Høreapparat
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 81: Informationsblad om hørebille
Brochure, Ørejuvel
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 82: Læge Esther Møller
Fotograf: Erik Petersen
Kilde: Polfoto
Tideligere amerikansk præsident, Ronald Reagan
Kilde: Polfoto

Side 83: Billetlugte med teleslyngeanlæg
Kilde: Phonic Ear A/S

Side 84: Avis udgivet i anledning af “Week van het oor” – Høreugen
Kilde: National Hear Foundation/ Oticon Holland

Side 85: Kriminalinspektør Jens Ryhave
Fotograf: Martin Sølyst
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 86: Hans-Henrik Ørsted
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 87: Morten Bjørner
Tut Loft
Fotograf: Martin Sølyst
Kilde: Oticon, Eriksholm

Kapitel 8 – Mennesket William Demant og hans fond

Side 88: Maleri af William Demant

Side 89: Charmøren William Demant
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 90: Fay Hermundstad,
Bent Simonsen og Fayella
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 91: William Demant og Fay, 1968
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 93: Malerier af William Demant og Ida Emilie Demant
Kilde: Oticon, Eriksholm

Side 94-95: Knud Sørensen
Oticon Salen
William Demant Kollegiet
Fotograf: Martin Sølyst
Kilde: Oticon, Eriksholm

Tak til

Under udarbejdelsen af Oticons jubilæumsbog har mange mennesker bidraget med interviews og viden. Oticon Fonden vil gerne takke disse for deres engagement og positive indstilling til projektet.

DERNÆST EN STOR TAK TIL

Demant-familien

Per Gyllich, William Demants søn

Tom Hansen, William Demants svigersøn

Oticon, Hellerup

Birgit Bastholm

Kenneth Sachse

Kurt Danielsen

Mads Kamp

Niels Jacobsen

Ole Munk Plum

Peter Anker Nielsen

Poul Erik Lyregaard

Søren Nielsen

Tove Rosenbom

Oticon, Eriksholm

Claus Elberling

Claus Nielsen

Gitte Engelund

Graham Naylor

Jens Rerup

Oticon, Thisted

Hanne Stephensen

Jette Lørup

Jørgen Kornum

Peter Finnerup

Svenning Thomsen

Oticon, worldwide

Anders Jeffert

Frank Rooze

Gerard van der Wel

Lars Kirk

Ton Heijman

Tidligere medarbejdere

Anders Quitzau

Bent Simonsen

Henning Mønsted Sørensen

Lars Kolind

Lars Petersen

Leif Sørensen

Lis Høien

Palle Rasmussen

Torben E. Nielsen

Andre

Birthe Hansen, rengøringsassistent

Dorthe Wall-Prebensen, kontorfunktionær

Erik Westermann & familie

Hans-Henrik Ørsted, salgschef

Jens Ryhave, kriminalkommissær

Michael Bang, sektionsdirektør

Morten Bjørner, direktør

Ole Vind Hansen, VVS-mester

Tut Loft, pensioneret jurist

