

Hvad er virksomhedskultur for en størrelse?

Af: Susanne Teglkamp, ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk

Denne artikel er en bearbejdning af et af kapitlerne i Susanne Teglkamps bog: "Fusioner og forandringsledelse i praksis". Du kan købe bogen hos forfatteren via dette link:

<https://response.questback.com/tegkampco/fusioner>



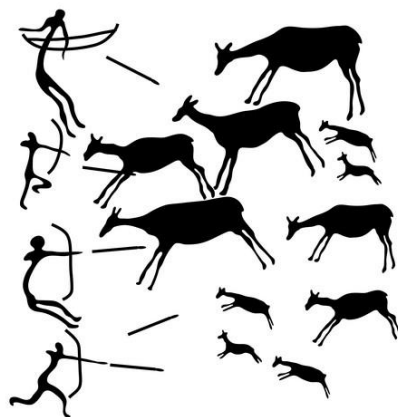
Forandringsledelse er en væsentlig del af fusionsudfordringerne. Et vigtigt element i forandringsledelse er at forstå og arbejde med virksomhedskulturen. Virksomhedskulturen kan være en medspiller men kan også optræde som en modspiller i fusionsarbejdet. Den amerikanske ledelsesekspert Peter Drucker udtrykker meget rammende styrken af kulturudfordringerne således:

"Culture eats strategy for breakfast." – Peter Drucker

Selvfølgelig skal man have en strategi for fusionen, men hvis man undervurderer og underprioriterer arbejdet med virksomhedskulturen i de fusionerede virksomheder, kan man ende med ikke at lykkes med fusionen, selvom man har en fantastisk strategi.

Hvad er virksomhedskultur for en størrelse?

Kulturen dannes i fællesskaber og er på mange måder et udtryk for et tilhørsforhold. Behovet for et tilhørsforhold ligger dybt i os alle sammen - meget dybt. Vi skal langt tilbage i menneskets historie, hvor den enkeltes overlevelse handlede om at høre til en stamme. Kun ved at være flere sammen kunne man beskytte hinanden. Hvis man stod uden for stammen, var man et let bytte. Selvom vi i dag ikke trues af andre krigeriske stammer, bjørne og sabeltigre, som vi behøver stammens beskyttelse imod, er det stadig de samme mekanismer, der gør sig gældende. Vi søger trygheden i fællesskabet.



Fællesskabet defineres af fælles normer og holdninger: "Sådan plejer vi at gøre her! Sådan er vi her." Hvis man vil være med i fællesskabet, må man acceptere og tage normerne og holdningerne til sig - eller i hvert tilfælde opføre sig, som om man gør det.

Fællesskaber i dag dannes også ved at definere sig i forhold til andre fællesskaber. Vi er sådan her, modsat de andre, som er helt anderledes og gør helt anderledes end os. Vi er noget særligt. Det er her kimen ligger i forhold til "os og dem", som vi ofte bliver udfordret af i forbindelse med fusioner.

Kan man vedtage en virksomhedskultur?

Implementering af en ny virksomhedskultur står ofte som et af punkterne på lederens to-do liste for fusionen. Der iværksættes en række forskellige aktiviteter lige fra fælles middage, nye kaffekrus eller t-shirts med det nye logo til teambuildings aktiviteter. Og så bliver ledelsen

skuffet, når det viser sig, at man stadig har meget forskellige virksomhedskulturer. Udfordringen er, at ledelsen ikke har forstået, hvad virksomhedskultur er og hvordan den skabes. Derfor kommer ledelsen også til at anvende de forkerte og på mange måder virkningsløse greb.

Nogle ledere tror, at man forenklet sagt kan formulere og beslutte en ny virksomhedskultur. Men det er et vildspor. Kultur skabes over tid af de mennesker, der arbejder i virksomheden. Kulturen dannes med afsæt i fælles holdninger, historier og myter. En virksomhedskultur er derfor ikke noget, man bare kan beslutte.

Med baggrund i adskillige gennemførte fusioner reflekterer *Otto Feierskov*, tidligere direktør og CFO i Den Jyske Sparekasse, over hvor meget eller hvor lidt, man som ledelse kan ændre kulturen: "Jeg tror ikke på, at man kan vedtage en ny kultur. Man kan ikke bare fastlægge en ny kultur. Og det er også OK, at bevare sin egen kultur, så længe den ikke står i vejen. Man skal have respekt for en kultur, der bygger på århundrede gamle traditioner. Det eneste der kan rykke ved en kultur, er hvis man se fornuften i at gøre noget andet." Otto Feierskov reflekterer også over det tidsmæssige perspektiv: "Man siger, at kulturændringer tager en generation. Det har været min oplevelse, at det går hurtigere. Men måske har vi også været hjulpet af finanskrisen. Men stadig mange år efter kunne man opleve "dem" og "os"."

Niels Højberg, tidligere administrerende direktør i Region Syddanmark reflekterer over kultur og hvordan den opstår: "Kultur er ikke noget det skabes blot ved at italesætte den. Kultur er noget, man skaber, mens det sker. Kultur skabes, hvor der er meget på spil. Vi brugte da også meget tid på i forbindelse med fusionen til Region Syddanmark at sige, hvor vi gerne ville være anderledes end i de gamle amter".

Også *Line Hollesen*, Administrerende direktør for KLAR Forsyning, har forholdt sig til, hvorvidt man kan beslutte en ny virksomhedskultur. I forbindelse med fusionen af 4 kommuners forsyningsvirksomheder i starten af 2016 var ledelsen meget enige om, at man ikke ville iværksætte et egentlig kulturprojekt for at skabe en ny fælles virksomhedskultur. Line Hollesen mener at kultur skabes og udvikles i samspillet mellem mennesker og giver et billede på, hvad hun mener: "I forbindelse med fusionen betragter jeg virksomhedskulturen som en bar mark, hvor alle hele tiden smider frø på. Nogle frø spirer og vokser til ukrudt eller med andre ord noget, der ikke er en god virksomhedskultur. Den slags ukrudt får ikke lov til at blive på marken. Andre frø spirer og vokser op til noget der er godt for virksomheden. Den kultur sørger vi for at gøde og fremme, så den får bedst mulige vækstbetingelser. Virksomhedskulturen vokser altså ud af det bedste, som hver især bidrager med. Men det kræver selvfølgelig, at vi har øje for hvad der sker og at vi løbende sætter kulturudviklingen på dagsordenen."



Line Hollesen fortæller, at man tror på, at ledelsen har en meget vigtig rolle i forhold til at skabe og påvirke kulturen. Derfor har man også i ledelsen brugt noget tid på at tale sig ind på en række fælles ledelsesværdier, som - når de udledes - i den sidste ende også vil blive kultur-skabende. Ledelsen skal gå foran og gennem sin adfærd vise, hvad det er for en kultur, man gerne vil have. Som et konkret eksempel på kulturskabende adfærd, fortæller Line Hollesen, at man gerne vil have en ambitiøs men også robust virksomhedskultur. Det opnår man kun ved

at have en balance mellem arbejdsliv og livet uden for arbejdet. Line Hollesen fortæller, at hun selv ret konsekvent holder weekenden fri uden at læse arbejdsmails. Derfor har hun også fortalt medarbejderne, at de ikke skal sende mails til hende i weekenden. Og gør de det, skal de regne med, at hun først læser og forholder sig til det efter weekenden.

Fælles fodslag om virksomhedskultur som begreb

I kan let komme til at bruge en masse spildte kræfter på at lave et kulturprojekt i den nye fusionerede virksomhed. Derfor anbefales det, at I starter med at bruge lidt tid på at forstå hvad virksomhedskultur er for en størrelse, hvordan den bliver til, hvad den kan og navnlig hvad den ikke kan. Først derefter giver det mening, at I bliver konkrete og kigger på jeres egen virksomhedskultur,

Etabler kulturskabende fællesskaber

Sørg for at lave nogle rammer, hvor medarbejderne kan mødes på kryds og tværs. Sørg for, at rammerne og jeres facilitering af rammerne, understøtter den kultur, I gerne vil fremme.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin reserveofficerskarriere som oberstløjtnant. I 2015 blev hun tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste "Fusioner og forandringsledelse i praksis" udkom oktober 2016. Se mere på www.tegkamp.dk

Pitstop for ledergruppen – book et inspirationsmøde

Selvom det går stærkt og tiden er knap, har ledergruppen også brug for at "køre i pitstop" og få en hurtig optankning.

Teglkamp & Co. tilbyder jer en hurtig optankning i form af 1-2 timers inspirationsoplæg på et vigtigt tema for jer.

Temaerne fastlægges ud fra jeres ønsker og behov. Det kunne f.eks. handle om virksomhedskulturen.



Læs mere her: http://www.tegkamp.dk/Pitstop_for_ledergruppen.pdf