

Fusioner og store organisationsændringer – resultat af undersøgelse 2007

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

I marts og april måned 2007 gennemførte Teglkamp & Co. en større internetbaseret undersøgelse af hvordan fusioner og store organisationsændringer opleves. Undersøgelsen har med enkelte ændringer været en gentagelse af den undersøgelse, som vi kørte i 2006 først på året.

Der indkom i alt 403 besvarelser.

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har over 100 valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Alle disse personlige kommentarer vil blive gjort til genstand for yderligere bearbejdning. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

Overordnede konklusioner

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

- Mange mellemledere og chefer føler sig uden for indflydelse. Lige knapt hver 2. mellemleder og godt hver 4 chef oplever ikke at have nogen indflydelse. Og det er et stort problem. Her er der basis for megen frustration, da det er denne gruppe, som i høj grad skal være ansvarlige for at føre visionerne omkring fusionen ud i livet.
- Fusionsprocessen er sjældent en positiv oplevelse. Der er ingen tvivl om, at det opleves som hårdt at være midt i en fusionsproces. Således peger omkring halvdelen på, at fusionen har været karakteriseret ved utryghed, stor utilfredshed blandt medarbejderne, medarbejderflugt, dårlig ledelse og magtkampe. Her ser vi nogle af de væsentligste årsager til, at der er langt mellem succeser i fusioner og store organisationsændringer.
- Ledelsen får bundkarakter. Det er en stor og kompleks opgave at lede en fusion. Og tilsyneladende er der ikke så mange ledere, der er gode til det. I hvert tilfælde får de bundkarakterer af deres medarbejdere. Således peger under hver 10. på at fusionen har været godt ledet, hvorimod 4 ud af 10 deltagere beskriver fusionen som dårligt ledet.
- Kommunerne har været relativt gode til at inddrage medarbejderne. Hele 2006 og frem til nu har for kommunernes vedkommende stået i fusionens tegn. Det har derfor været interessant og se, hvordan medarbejderne i kommunerne oplevede fusionen sammenholdt med medarbejderne i de private virksomheder. Undersøgelsen viser en markant forskel, idet inddragelsen af medarbejderne i processen er væsentlig højere i kommunerne end i den private sektor. Hver 5. kommunale medarbejder føler, at de har haft nogen indflydelse mod under hver 10. privat ansatte.
- Et paradoks – de kommunalt ansatte har en mere negativ oplevelse af fusionen. Det kan opleves som et paradoks, at på trods af at de kommunalt ansatte generelt har haft større indflydelse på processen, er blevet mere inddraget og blevet bedre informeret, så er deres oplevelse markant mere negativ end undersøgelsens deltagere fra den private sektor. Således føler omkring 3 ud af 4 kommunalt ansatte, at fusionen har været karakteriseret af

utryghed mod kun 4 ud af 10 privat ansatte. Og 6 ud af 10 kommunalt ansatte mener ikke, at fusionen blev den succes, man havde regnet med.

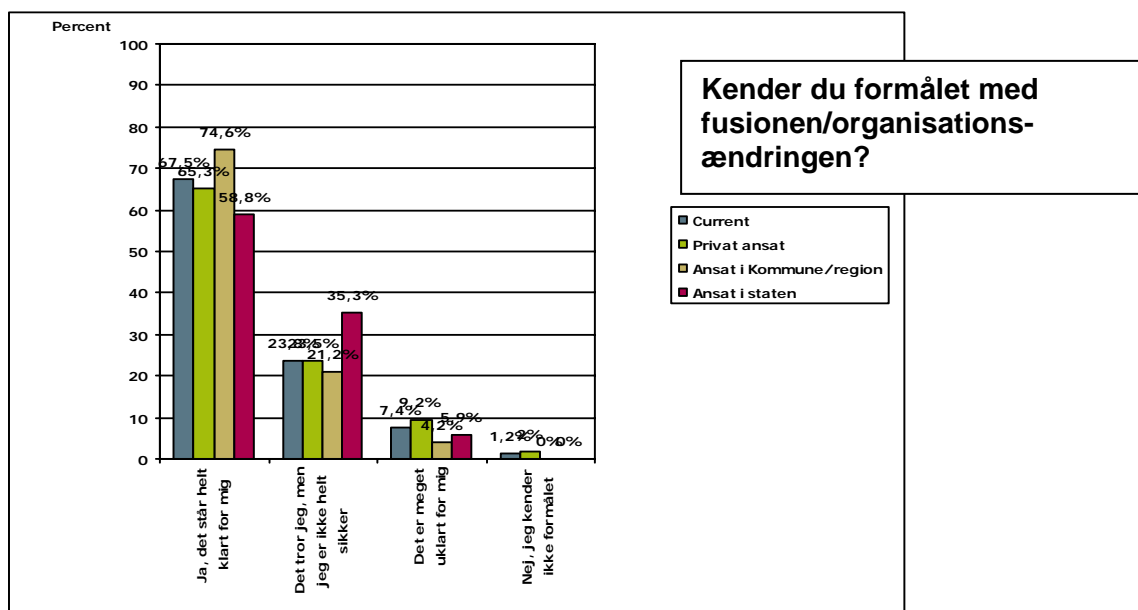
- De jobmæssige konsekvenser af kommunalreformen har været større end ved private fusioner. Det er meget tydeligt, at særligt kommunalreformen har betydet store jobmæssige omvæltninger. Reformen har på mange måder trukket tænder ud. Således har en langt større andel fået mere at lave og andre opgaver. Lige knapt halvdelen af de kommunalt ansatte angiver, at de har fået mere at lave som følge af fusionen.
- Jo højere uddannelse, desto mere mobilitet i forbindelse med en fusion. Medarbejdere med en kontoruddannelse er mest stabile. Således angiver 46% af de kontoruddannede at de har forladt virksomheden eller er på vej væk efter at de har været igennem en fusion. Blandt medarbejder med en akademisk uddannelse er folk fra handelsskolerne langt hurtigere til at flytte sig. Således angiver 72% af de handelsuddannede, at de har forladt virksomheden eller er på vej væk mod kun 55% af medarbejderne med en akademisk uddannelse.
- Graden af den enkeltes indflydelse har stor betydning i fusionsprocessen. Lige knapt halvdelen af deltagerne uden indflydelse på fusionen mener, at dårlig ledelse har karakteriseret fusionen. Tilsvarende peger godt hver 4. med nogen eller stor indflydelse på, at fusionen har været dårligt ledet. Manglende indflydelse får medarbejderne til at flygte. Således angiver 2/3 af deltagerne uden indflydelse i forbindelse med fusionen, at de har forladt virksomheden eller er på vej væk. Tilsvarende har kun 4 ud af 10 af deltagerne med nogen eller stor indflydelse forladt virksomheden eller er på vej væk.
- Flere magtkampe i fusioner. På mange måder ligner fusioner og store organisationsændringer hinanden og resultaterne i undersøgelsen ligger da også et langt stykke ad vejen på linie med hinanden. Der imidlertid nogle punkter, hvor forskellene træder mere tydeligt frem. Der er flere magtkampe i forbindelse med fusioner. Således angiver 43% der har været igennem en fusionen, at den var karakteriseret af magtkampe mod kun 31%, der havde været igennem en større organisationsændring.

Uddrag af resultater fra undersøgelsen

Formålet står klart for de fleste

Der er mange elementer der er med til at skabe en vellykket fusion. Og det starter med, at den enkelte kan se og forstå formålet. Den del af fusionen ser det ud til at ledelserne har helt styr på. Således angiver 2 ud af 3 af deltagerne i undersøgelsen at formålet med fusionen står helt klart. Hertil kommer, at hver 4. tror at de kender formålet, men dog ikke er helt sikre. Kun 8,4 % angiver, at formålet er meget uklart eller at de slet ikke kender formålet med fusionen.

De kommunalt ansatte er mest skarpe på formålet

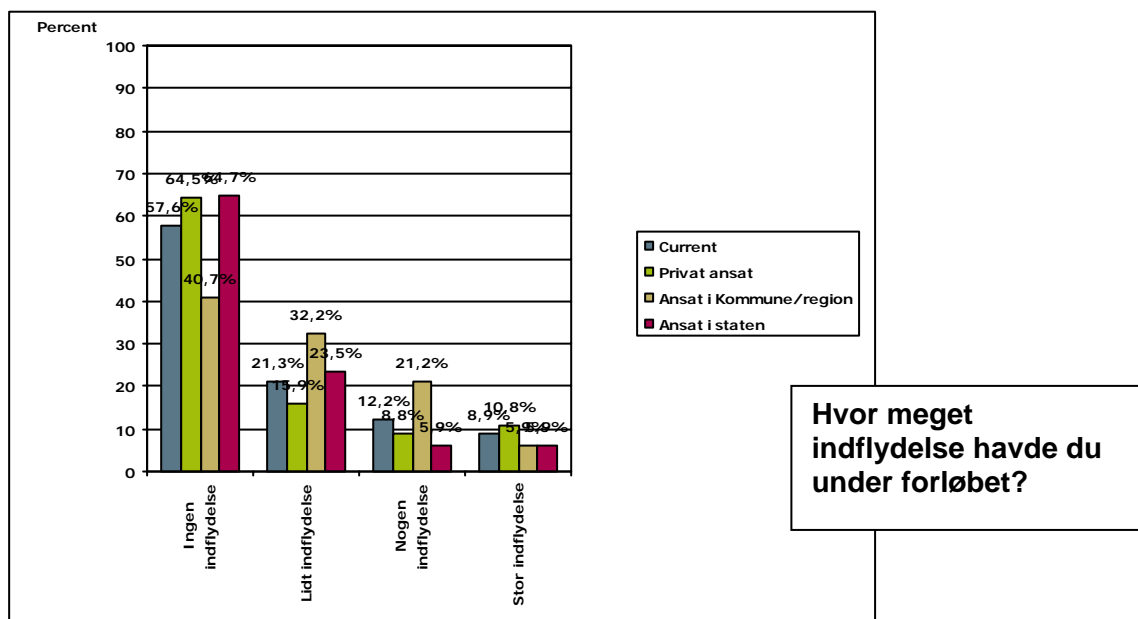


De kommunale fusioner har været en meget lang proces og er stadig undervejs. Men den lange proces, den store mediebevågenhed og megen kommunikation omkring kommunesammenlægninger har måske været medvirkende årsag til, at formålet står meget klart for langt de fleste kommunale medarbejdere. Således er 75% af alle kommunale medarbejdere klar over formålet mod 65% af de privatansatte og kun 59% af de statsansatte.

Indflydelse og involvering

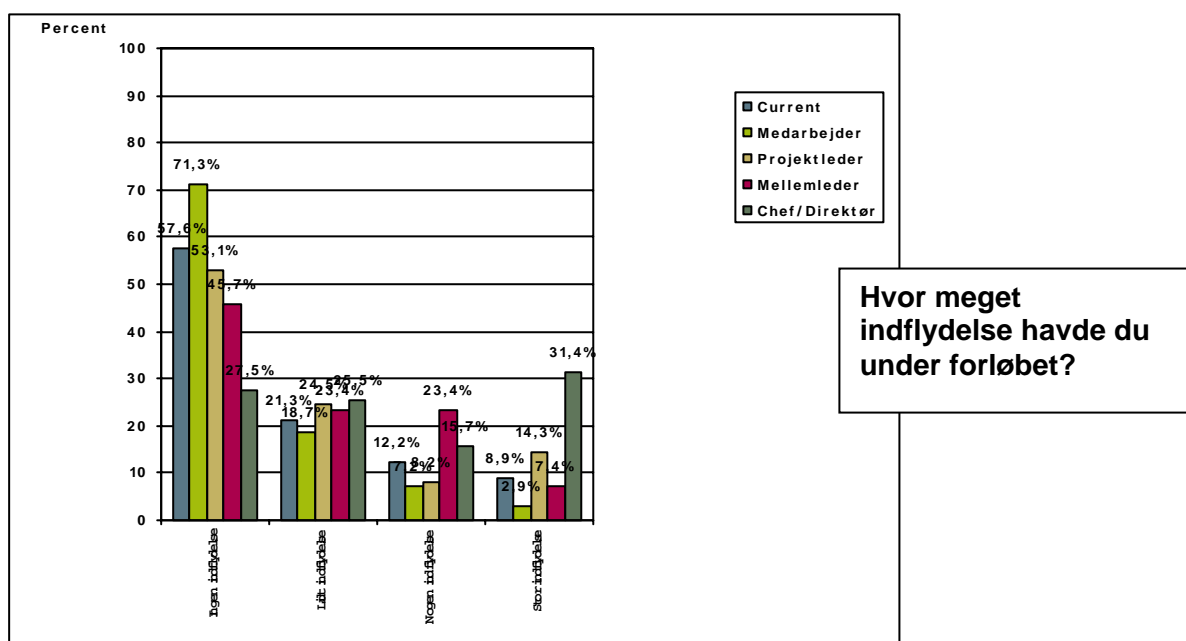
Ved fusioner og store organisationsændringer er indflydelsen koncentreret på få hænder. Således har over halvdelen eller 57,6% oplevet ikke at have nogen indflydelse overhovedet på processen og kun 8,9% har oplevet at have stor indflydelse. Den almindelige antagelse om, at jo højere man kommer op i hierarkiet – desto mere indflydelse, bekræftes også af denne undersøgelse.

Kommunerne har været relativt gode til at inddrage medarbejderne



Hele 2006 og frem til nu har for kommunernes vedkommende stået i fusionens tegn. Det har derfor været interessant og se, hvordan medarbejderne i kommunerne oplevede deres indflydelse i fusionen i forhold til staten og de private virksomheder. Undersøgelsen viser en markant forskel, idet inddragelsen af medarbejderne i processen er væsentlig højere i den kommunale sektor. Hver 5. kommunale medarbejder føler, at de har haft nogen indflydelse mod under hver 10. privat ansatte og endnu færre i staten. Resultaterne for statens vedkommende skal dog tages med nogen forbehold, da relativt få har deltaget i undersøgelsen.

Mange mellemledere og chefer føler sig uden for indflydelse



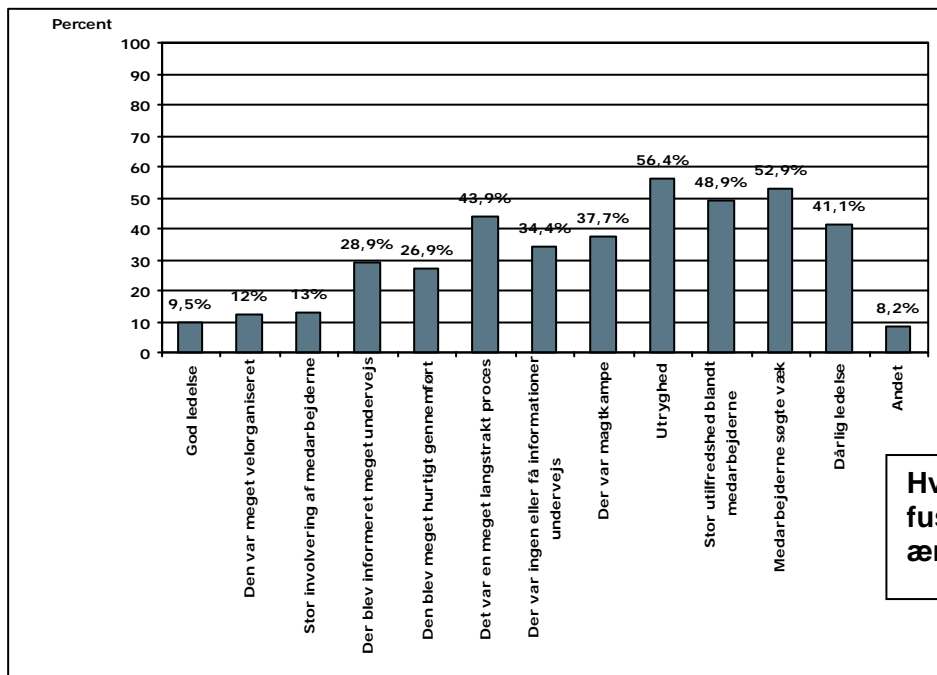
Det kan selvfølgelig ikke komme bag på nogen, at jo højere man kommer op i hierarkiet, desto større indflydelse oplever man at have. På medarbejderniveau, oplever 3 ud af 4 medarbejdere ikke at have nogen indflydelse overhovedet.

Hvad der er mere interessant er, at også relativt mange på mellemleder og chefniveau føler, at de ikke har nogen indflydelse. Lige knapt hver 2. mellemleder og godt hver 4. chef oplever ikke at have nogen indflydelse. Og det er et stort problem. Her er der basis for megen frustration. da det er denne gruppe, som i høj grad skal være ansvarlige for at føre visionerne omkring fusionen ud i livet.

Fusionsprocessen er sjældent en positiv oplevelse

Der er ingen tvivl om, at det opleves som hårdt at være midt i en fusionsproces. Det således de negative elementer som fylder mest, når deltagerne bliver bedt om karakterisere deres fusionsproces. Således peger omkring halvdelen på, at fusionen har været karakteriseret ved utryghed, stor utilfredshed blandt medarbejderne, medarbejderflugt, dårlig ledelse og magtkampe. Her ser vi nogle af de væsentligste årsager til, at der er langt mellem succeser i fusioner og store organisationsændringer. Det er nogle af de problemstillinger, man som ledelse skal ind og adressere undervejs i processen.

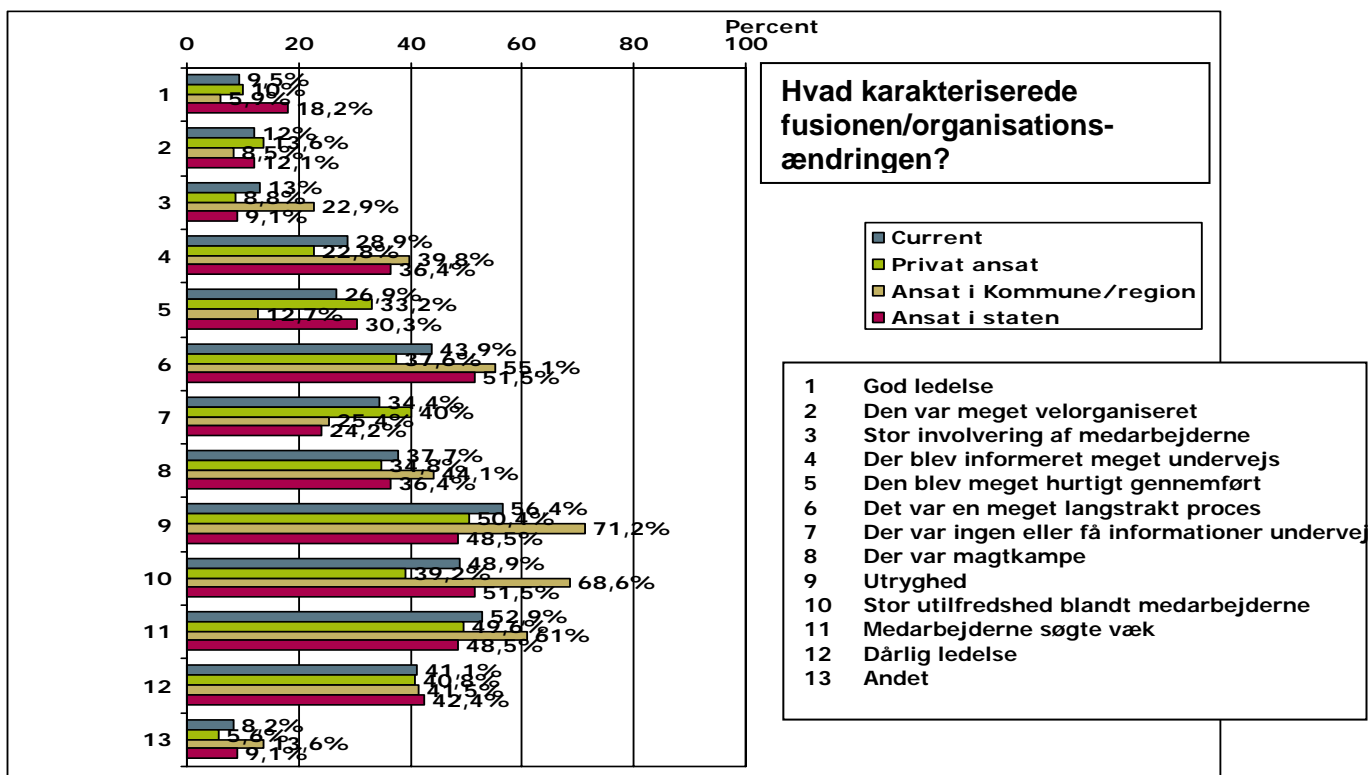
Ledelsen får generelt bundkarakter. Under hver 10. peger på at fusionen har været godt ledet, hvorimod 4 ud af 10 deltagere beskriver fusionen som dårligt ledet.



Hvad karakteriserede fusionen/organisationsændringen?

Et paradoks – de kommunalt ansatte har en mere negativ oplevelse af fusionen

Det kan opleves som et paradoks, at på trods af, at de kommunalt ansatte generelt har haft større indflydelse på processen, er blevet mere inddraget og bedre informeret, så er deres oplevelse markant mere negativ end undersøgelsens deltagere fra den private sektor og den statslige sektor. Således føler omkring 3 ud af 4 kommunalt ansatte, at fusionen har været karakteriseret af utryghed mod kun 4 ud af 10 privat ansatte.



Hvad karakteriserede fusionen/organisationsændringen?

■ Current
■ Privat ansat
■ Ansæt i Kommune/region
■ Ansæt i staten

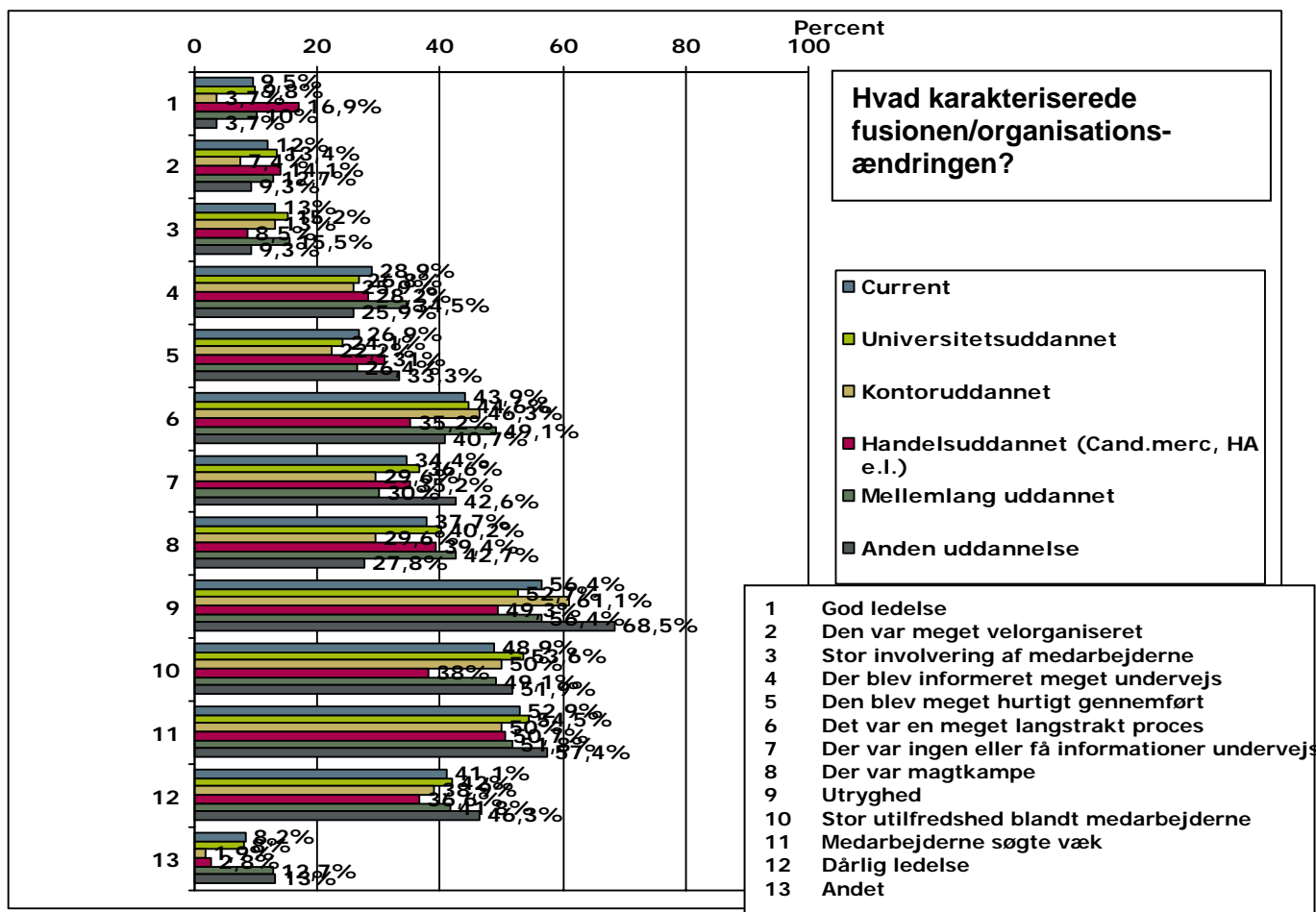
- 1 God ledelse
- 2 Den var meget velorganiseret
- 3 Stor involvering af medarbejderne
- 4 Der blev informeret meget undervejs
- 5 Den blev meget hurtigt gennemført
- 6 Det var en meget langstrakt proces
- 7 Der var ingen eller få informationer undervejs
- 8 Der var magtkampe
- 9 Utryghed
- 10 Stor utilfredshed blandt medarbejderne
- 11 Medarbejderne søgte væk
- 12 Dårlig ledelse
- 13 Andet

Hvis man skal give et bud på det paradoks, at de kommunalt ansatte karakteriserer fusionsprocessen mere negativt end de privat ansatte, skal man måske se på både processens varighed og forandringsvantheden. Selvom kommunerne i langt højere grad har været gode til at informere, og involvere medarbejderne, så er det et faktum, at der mange steder reelt gik 1 år fra beslutningen om kommunesammenlægningen til man så småt begyndte at involvere medarbejderne. Og ledelse og organisation kom først helt på plads på et relativt sent tidspunkt. Det betød, at mange kommunalt ansatte gik i helt op til 1½ år uden at vide, om de blev berørt af fusionen, om de fik ny ledelse, om de fik nye opgaver, om de fysisk skulle flytte osv. Det er meget meget langt tid at gå og vente og vil nødvendigvis skabe grobund for en masse utryghed og utilfredshed.

Derudover kan det også have betydning, at ansatte i private virksomheder i langt højere grad har været vant til store forandringer og fusioner. Derfor er de på mange måder måske mere forandringsvante i forhold til kommunalt ansatte, som nok har været vant til justeringer men ikke så omvæltende forandringer, som kommunesammenlægningen har været.

Uddannelsesbaggrund har generelt ikke den store betydning for oplevelsen af fusionen

Undersøgelsen afkræfter umiddelbart en forestilling om, at medarbejdere med en højere uddannelse har en mere positiv tilgang til fusioner og store forandringsprocesser. Med små variationer er oplevelsen den samme, hvad enten man er kontoruddannet, universitetsuddannet eller uddannet fra en handelshøjskole.

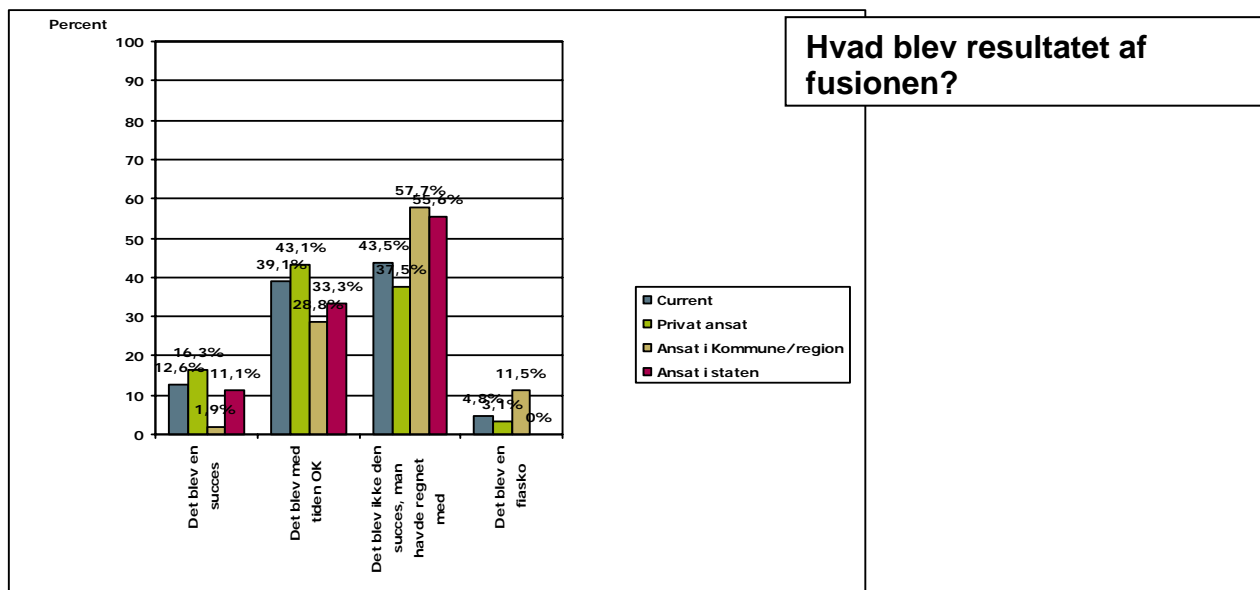


Der er langt mellem succeserne

Kun hver 8. mener, at fusionen blev en succes. Lige knapt 40% af deltagerne vurderer, at fusionen blev om ikke en succes, så dog med tiden blev OK. Men hele 43,5% vurderer, at fusionen ikke blev den succes, man regnede med. Der er således virkelig rum til forbedringer.

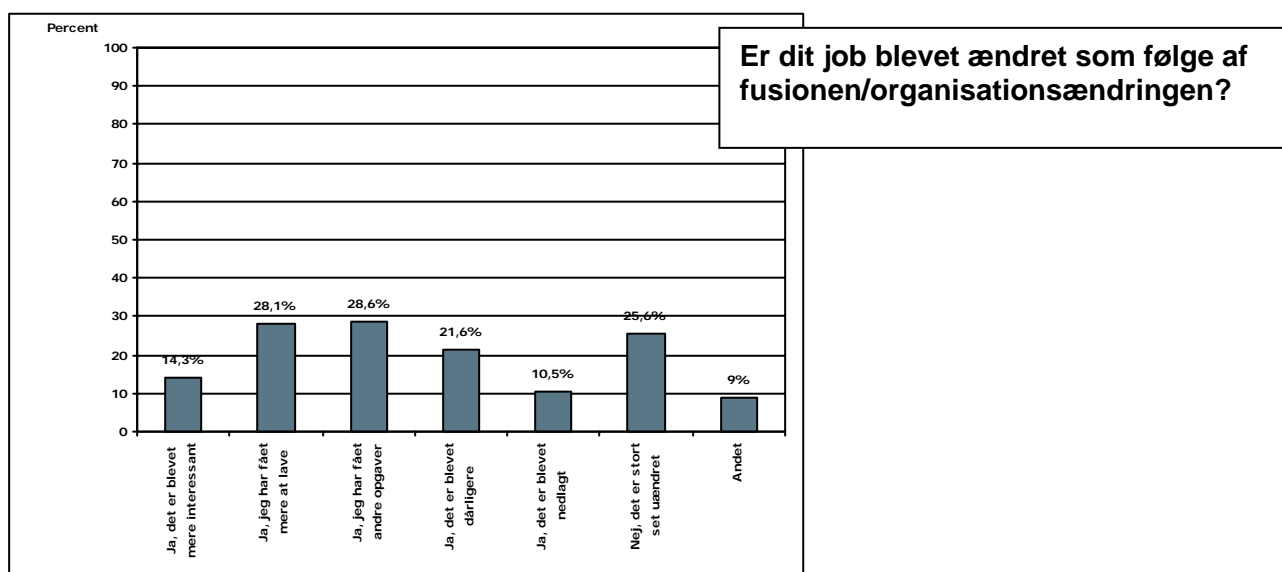
De offentlig ansatte er mere kritiske overfor fusionsresultaterne

Det er interessant, at offentligt ansatte er langt mere kritiske over for fusionsresultaterne end privatansatte. Således mener 6 ud af 10 kommunalt ansatte, at fusionen ikke blev den succes, man havde regnet med og hver 10. kommunalt ansatte mener, at fusionen decideret blev en fiasko. Tilsvarende mener kun godt hver 3. privat ansatte, at fusionen ikke blev den succes, man regnede med.



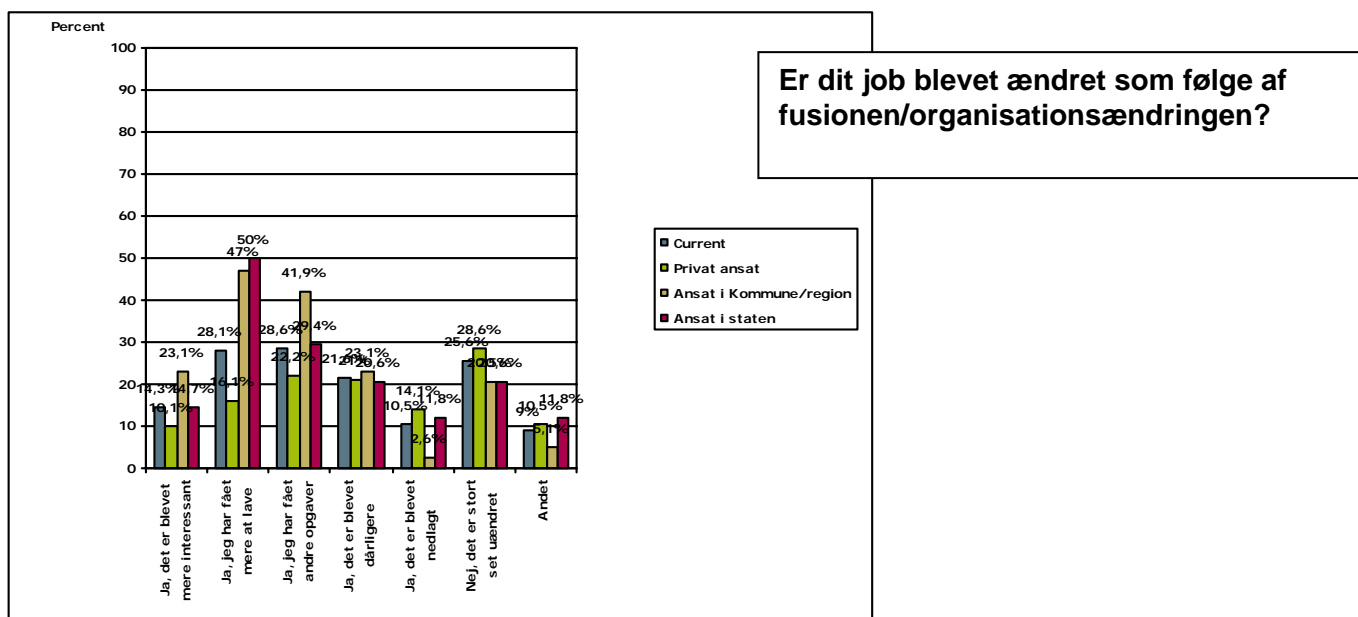
En fusion har konsekvenser for jobbet

Det er de færreste, der kommer igennem en fusion, uden at der sker ændringer under en eller anden form. 3 ud af 4 har oplevet, at deres job er blevet ændret. Det betyder oftest andre opgaver og mere at lave.



Hver 7. oplever at fusionen rent faktisk har gjort deres job mere interessant. For lidt flere har fusionen imidlertid haft negative konsekvenser, idet hver 5. deltager i undersøgelsen oplever at jobbet er blevet dårligere og hver 10. har rent faktisk oplevet, at deres job er blevet nedlagt.

De jobmæssige konsekvenser af kommunalreformen har været større end ved private fusioner
 Det er meget tydeligt, at særligt kommunalreformen har betydet store jobmæssige omvæltninger. Reformen har på mange måder trukket tænder ud. Således angiver lige knapt halvdelen af de adspurgte, at fusionen har betydet, at de har fået mere at lave. Og 4 ud af 10 har også oplevet, at de har fået andre opgaver. Tilsvarende oplever kun hver 6. privat ansatte, at fusionen har givet dem mere at lave og kun godt hver 5. privatansatte har oplevet, at fusionen har betydet andre arbejdsopgaver.

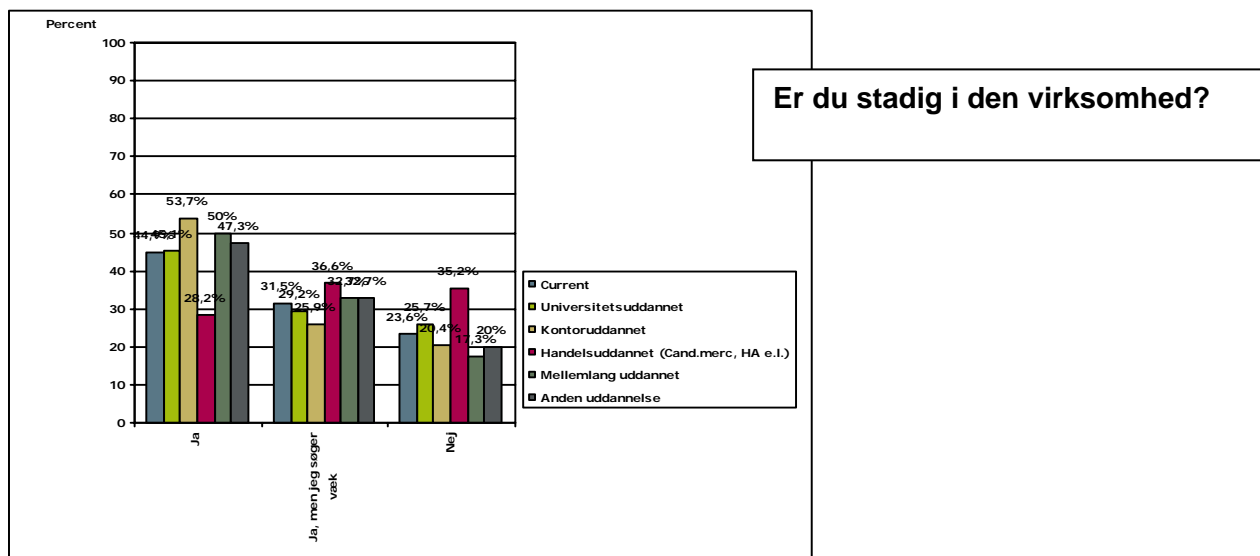


Knapt hver 4. kommunalt ansatte har angivet, at fusionen rent faktisk har gjort deres job mere interessant, hvor kun hver 10. privatansatte har haft tilsvarende oplevelse.

Hver 3. er på vej væk

I forbindelse med en fusion eller en stor organisationsændring ser man ofte en væsentlig øget personaleomsætning. Således angiver knapt hver 3. af deltagerne i undersøgelsen, at de er på vej væk.

Jo højere uddannelse, desto mere mobilitet i forbindelse med en fusion

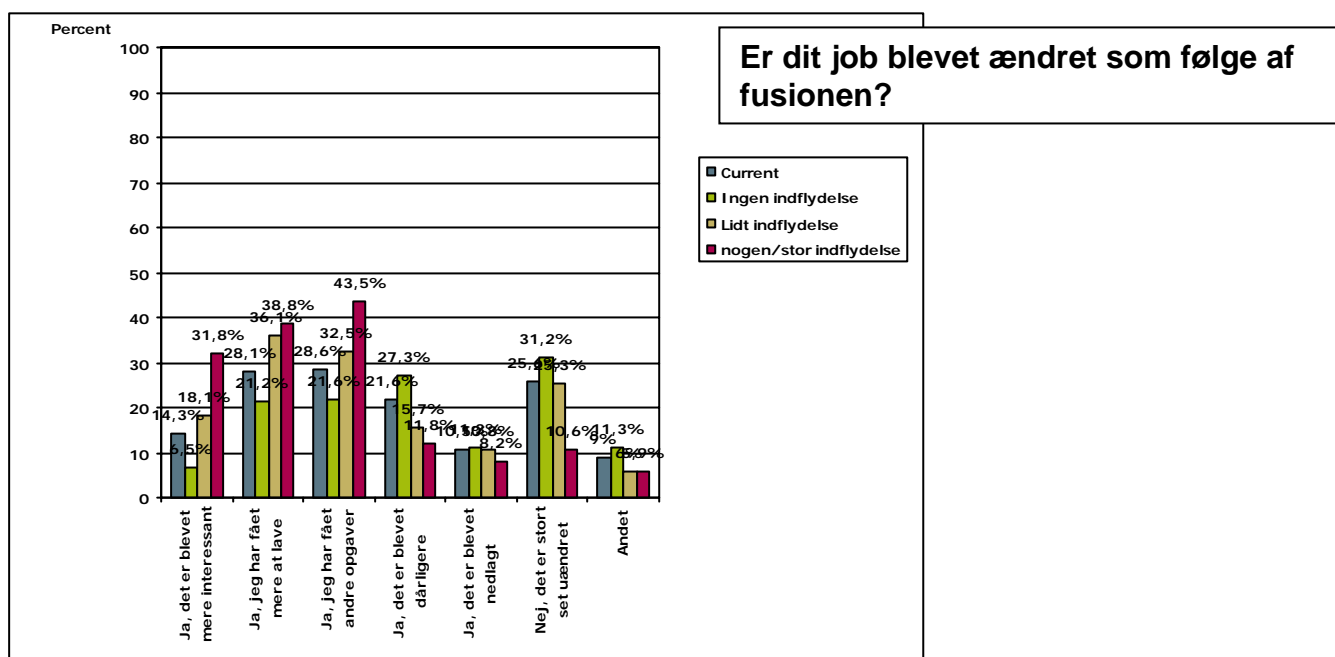


Blandt deltagerne i undersøgelsen er det meget tydeligt, at medarbejdere med en kontoruddannelse er mest stabile. Således angiver 46% af de kontoruddannede, at de har forladt virksomheden eller er på vej væk, efter at de har været igennem en fusion. Blandt medarbejdere med en akademisk uddannelse er folk fra handelsskolerne langt hurtigere til at flytte sig. Således angiver 72% af de handelsuddannede, at de har forladt virksomheden eller er på vej væk mod kun 55% af medarbejderne med en akademisk uddannelse.

Jo mere indflydelse desto mere positiv indstilling og oplevelse af fusionen

Som også vores tidligere undersøgelse viste, så har indflydelse eller mangel på samme en afgørende betydning for vores tilgang til fusionen. Jo mere indflydelse desto mere positivt arbejder vi for fusionen og tror på, at der kommer noget positivt ud af det.

Indflydelse giver mere interessant job og mere at lave

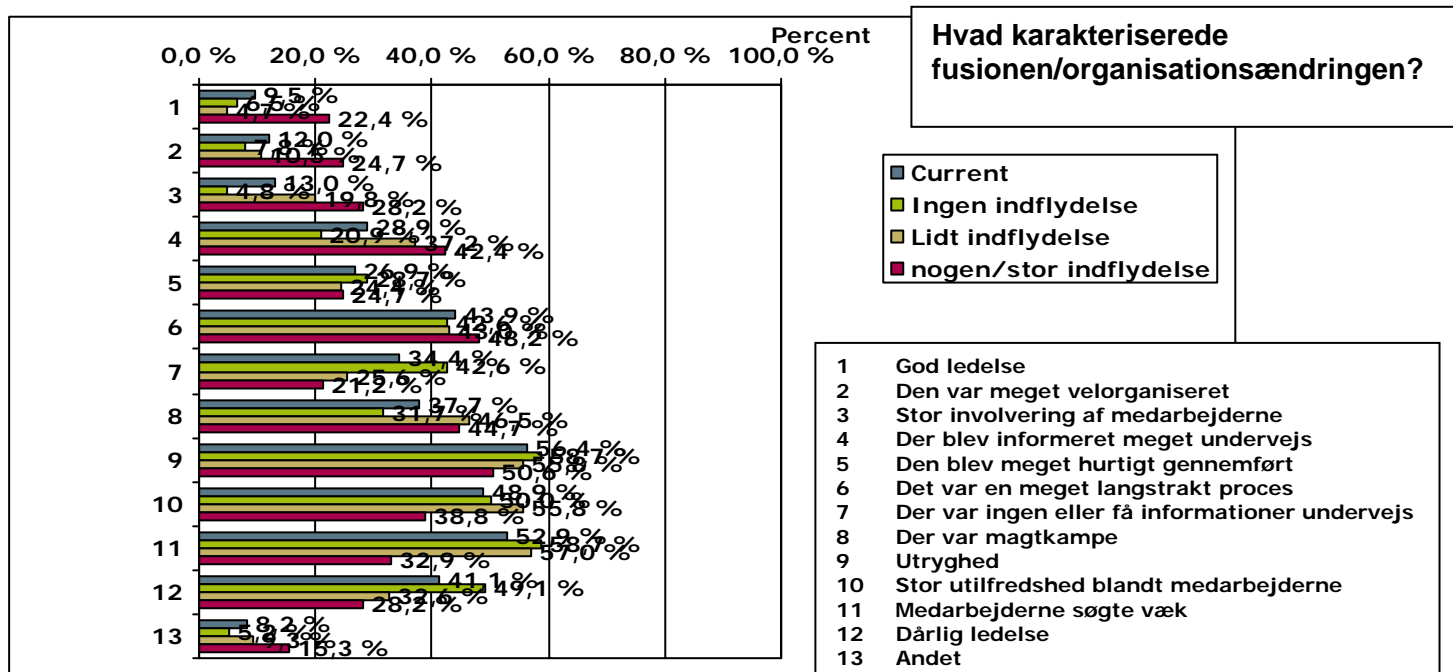


Sammenhængen mellem indflydelse og hvorledes vi opfatter udviklingen af vores job er tydelig. Hver 3. deltager med nogen eller meget indflydelse på fusionen har oplevet, at deres job er blevet mere interessant. Blandt deltagere uden indflydelse oplever kun hver 15. at jobbet er blevet mere interessant. Til gengæld har indflydelsen også en pris i form af mere arbejde og ændret jobindhold. 39% af deltagerne med nogen eller megen indflydelse har således oplevet at få mere at lave mod kun 21% af deltagerne uden indflydelse.

Mere end hver 4. af deltagerne uden indflydelse har angivet, at deres job er blevet dårligere.

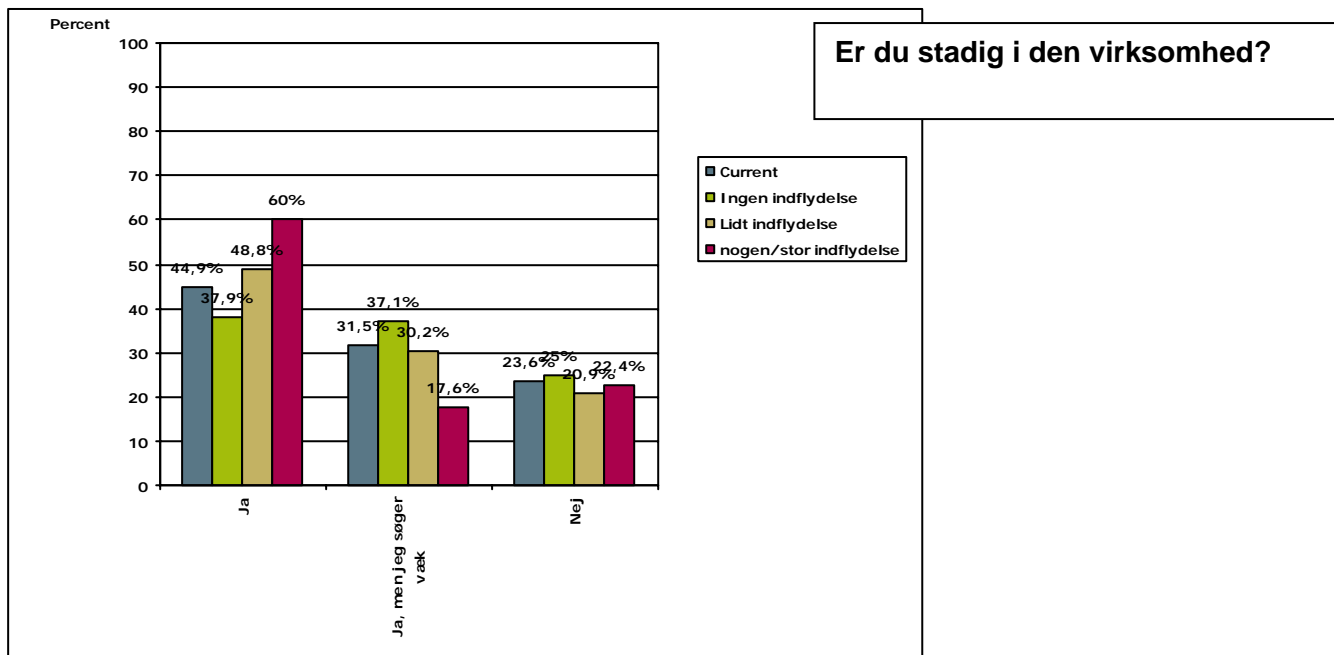
Ingen indflydelse giver en negativ opfattelse af fusionen

Der er en tydelig sammenhæng mellem graden af indflydelse og så den enkeltes forholden sig til fusionen. Eksempelvis peger lige knapt halvdelen af deltagerne uden indflydelse på fusionen, at de mener at dårlig ledelse har karakteriseret fusionen mod godt hver 4. med nogen eller stor indflydelse.



Jo mere indflydelse desto større chance for fastholdelse af medarbejdere

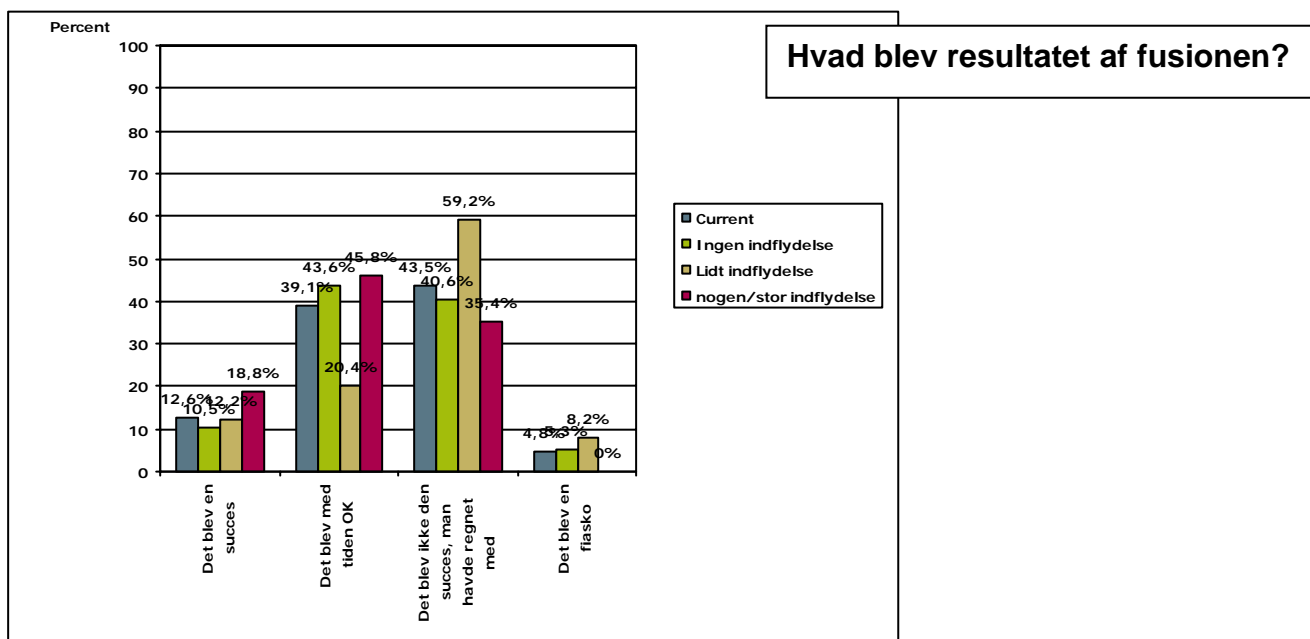
I forbindelse med en fusion er en ukontrolleret medarbejderflugt det sidste, man har brug for. Undersøgelsen viser tydeligt en sammenhæng mellem indflydelse og fastholdelse af medarbejdere.



2/3 af deltagerne uden indflydelse i forbindelse med fusionen har forladt virksomheden eller er på vej væk. Tilsvarende har kun 4 ud af 10 af deltagerne med nogen eller stor indflydelse forladt virksomheden eller er på vej væk.

Begrænset indflydelse giver negativ holdning til resultatet af fusionen

Det er ikke overraskende, at deltagerne med nogen eller stor indflydelse på fusionen bedømmer resultatet af fusionen langt mere positivt end deltagerne med ringe indflydelse. Således peger lige knapt hver 5. med nogen eller stor indflydelse på, at fusionen blev en succes mod kun hver 10. af deltagerne uden indflydelse.

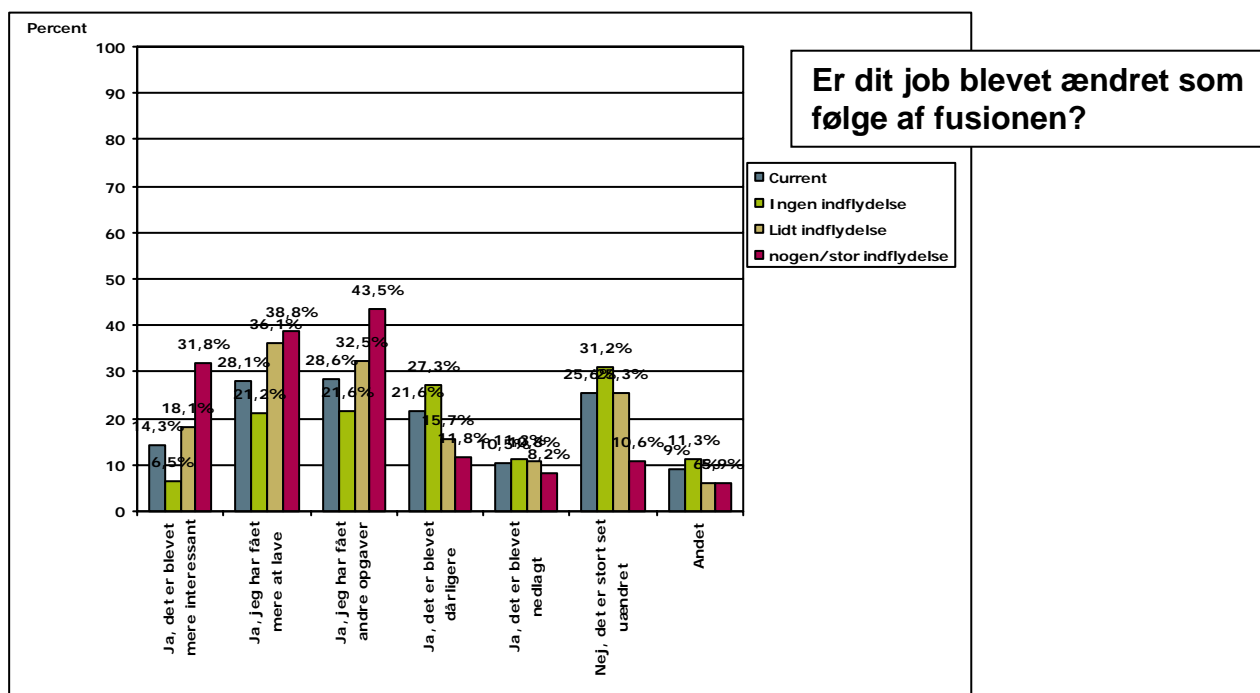


Det er til gengæld bemærkelsesværdigt, at den mest negative opfattelse af resultatet af fusionen finder man hos de deltagere i undersøgelsen, der dog havde lidt indflydelse. Således mener lige knapt 3 ud af 4, at fusionen ikke blev den succes, man havde regnet med og en mindre del heraf, at den blev en egentlig fiasko. Måske er årsagen til den negative opfattelse, at med lidt indflydelse får man smag for mere indflydelse. Man håber og ønsker mere indflydelse. Derimod er man måske mere tilbøjelig til at resignere og lade tingene ske, hvis man ikke har nogen indflydelse overhovedet.

Jo mere indflydelse – desto mere interessant bliver jobbet

Undersøgelsen viser, at jo mere indflydelse vi har i forbindelse med fusionen, desto mere interessant er jobbet efterfølgende blevet. Således oplever lige knapt hver 3. med nogen eller stor indflydelse, at jobbet er blevet mere interessant som følge af fusionen mod kun hver 15. uden indflydelse.

Prisen for indflydelse er så til gengæld ofte mere at lave. Således oplever 39% med nogen eller stor indflydelse, at de har fået mere at lave mod kun 21% uden indflydelse.



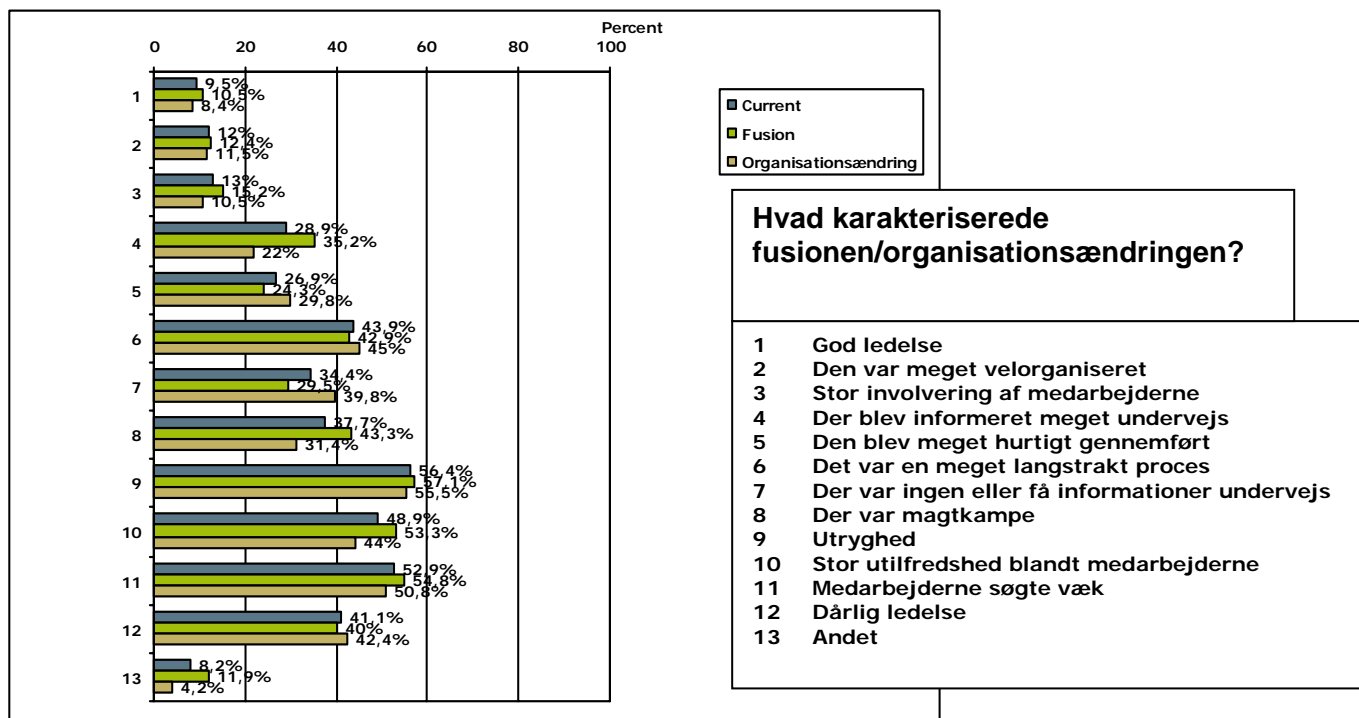
Konsekvenserne af fusioner er typisk større end ved store organisationsændringer

Deltagerne i undersøgelsen har givet deres evaluering enten på baggrund af deres oplevelser omkring en større organisationsændring eller på baggrund af deres oplevelser af en fusion. Besvarelserne fordeler sig næsten ligeligt mellem fusioner og store organisationsændringer.

På mange måder ligner fusioner og store organisationsændringer hinanden og resultaterne i undersøgelsen ligger da også et langt stykke på linie med hinanden. Der imidlertid nogle punkter, hvor forskellene træder mere tydeligt frem.

Flere magtkampe i fusioner

De fleste fusioner vil som regel tage længere tid end en større organisationsændring. Det giver dermed også større rum til magtkampe. Således angiver 43%, der har været igennem en fusion, at den var karakteriseret af magtkampe mod kun 31%, der havde været igennem en større organisationsændring.

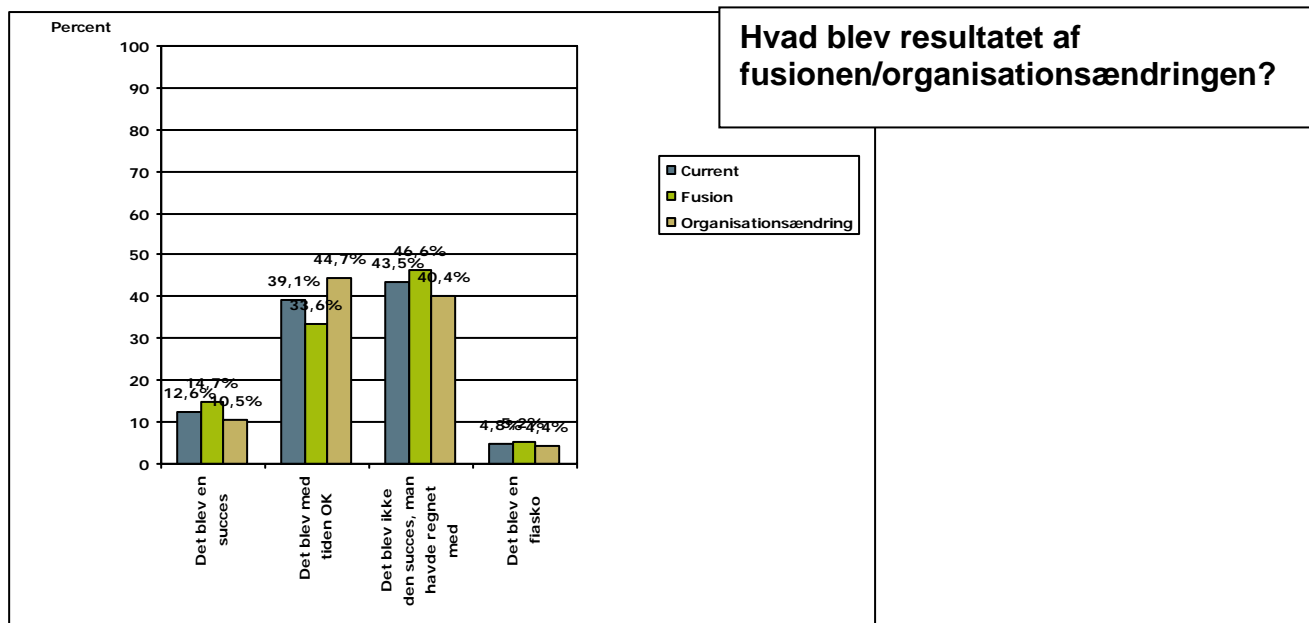


Ligesom der er flere magtkampe i fusioner, er der også større utilfredshed blandt medarbejderne undervejs i processen. Således angiver 53% af deltagerne i undersøgelsen, at utilfredshed blandt medarbejderne karakteriserede fusionen, hvor kun 44% af deltagerne ved større organisationsændringer angav, at utilfredshed blandt medarbejderne karakteriserede processen.

At fusioner ofte er en længerevarende proces, er måske også en af årsagerne til, at man i højere grad informerer undervejs i processen. Således oplevede 35% af deltagerne i fusioner, at der er blevet informeret meget undervejs mod kun 22% af de deltagere, der har været igennem en større organisationsændring.

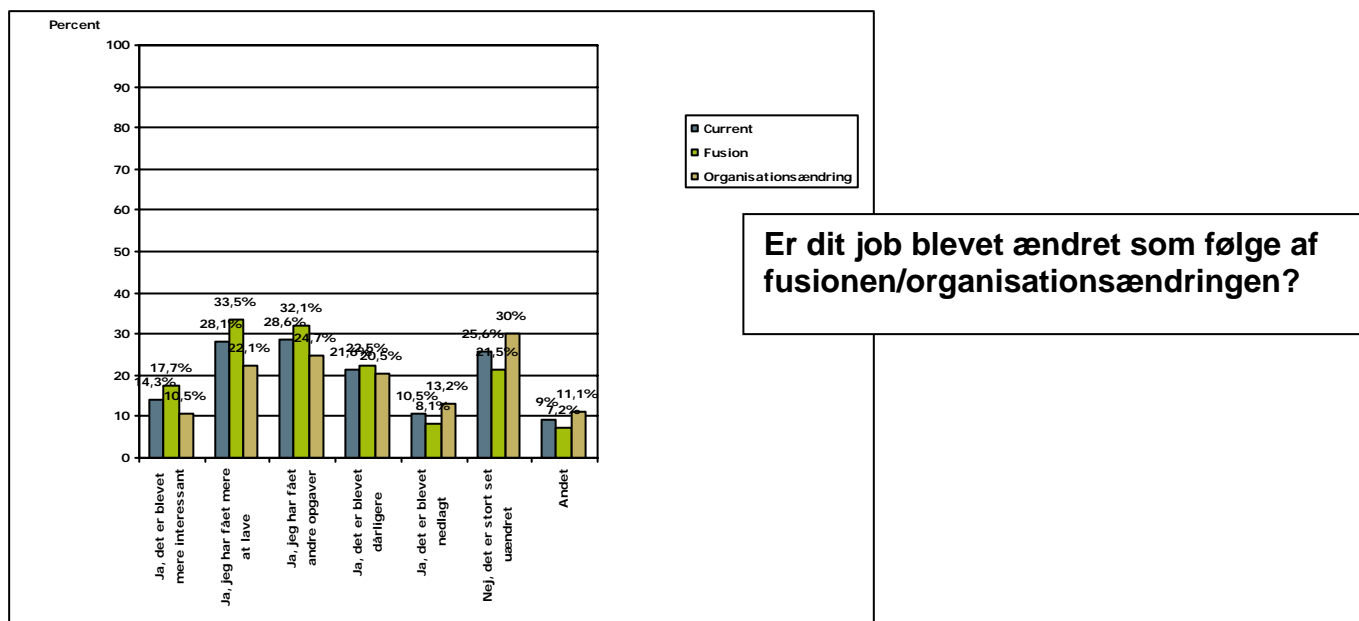
Det er sværere at få succes med fusioner end med større organisationsændringer

At arbejde med udvikling af organisationer, hvad enten det er i forbindelse med fusioner eller i forbindelse med større organisationsændringer er under alle omstændigheder en disciplin, der er vanskelig og stiller store krav til de ansvarlige ledere. Der er dog en tendens til, at det er tanden sværere at gennemføre en fusion end en større organisationsændring.



Fusioner giver større ændringer i jobbet end organisationsændringer

De fleste bliver berørt af både fusioner og store organisationsændringer, men der sker typisk større ændringer i både jobindhold og arbejdsmængde, når man gennemløber en fusion. Således oplever 34% der har oplevet en fusion, at de har fået mere at lave mod kun 22%, der har oplevet en organisationsændring. Hver 3. har i forbindelse med fusionen fået andre opgaver mod hver 4. der har været igennem en organisationsændring. Til gengæld er mulighederne for at få et mere interessant job også større i forbindelse med en fusion. Således oplever hver 6. at de i forbindelse med fusionen har fået mere interessant job mod kun hver 10. der har været igennem en større organisationsændring.



Personlige kommentarer

Denne undersøgelse understreger igen det faktum, at mulighed for involvering og indflydelse i forandringsprocesser er et meget vigtigt element til at opnå succes i fusioner. Og desværre er ledelserne generelt ikke gode nok til at involvere og inddrage medarbejdere på alle niveauer. Det er her, vi skal finde en af de væsentligste årsager til manglende succes i fusioner.

En af de vigtigste forudsætninger for at skabe en succes i fusionerne er en dygtig ledelse, der kan tegne et tydeligt formål med fusionen, opstille klare succeskriterier, udpege gode ledere og rådgivere til at forstå processen. Lederne skal have føling med, hvad der sker i organisationen og hver der rør sig blandt medarbejderne. Og det er desværre ikke det, der kendetegner mange af lederne. Alt for ofte ser vi ledere, der ikke har føling med, hvad der rent faktisk sker i organisationen, ikke har indsigt i forandringsprocesser og i det hele taget bruger for meget tid på drift og for lidt tid på ledelse. Og det koster. Helt konkret får man sjældent indhøstet de fordele, man oprindeligt regnede med i forbindelse med fusionen, produktiviteten falder og mange af de dygtige medarbejdere forsvinder. Så der er stadig meget at lære for ledere omkring fusioner og større forandringsprocesser.

2006 og 2007 har i særlig grad stået i de kommunale fusioners tegn. Det har givet en enestående mulighed for at sammenligne offentlige og private fusioner. Selvom kommunerne på mange måder har været mere involverende og informerende end private virksomheder almindeligvis har for vane, så er det slående, at der er større utilfredshed og negative oplevelser af fusionen i den kommunale sektor end i den private. Noget af forklaringen skal måske findes i det faktum, at kommunerne ikke på samme måde er vant til så store og gennemgribende forandringer. Andre årsager skal findes i ledelsen. De fleste kommunale ledere er typisk ikke blevet udpeget til deres stillinger, fordi de er gode forandringsledere. De er ansat fordi de har god indsigt og forståelse for den kommunale forvaltning, har talent for at arbejde i et politisk styret system og kan håndtere en stor driftsorganisation. Denne typer ledere kommer lidt til kort i en fusionsproces, hvis ikke de allierer og læner sig kraftigt op af nogle, som har god forståelse for mennesker i forandringsprocessen og som i det hele taget kan håndtere forandringer. Jeg kunne have ønsket, at flere af de kommunale ledere havde været bedre til at involvere andre kompetencer i fusionsprocessen.

Om analysen

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

Undersøgelsen bygger på erfaringer både fra fusioner og fra store organisationsændringer. Der har i de fleste tilfælde ikke været den store forskel på resultaterne, hvad enten man har været igennem en fusion eller en større organisationsændring. Derfor er der i undersøgelsen generelt anvendt fusion som samlebetegnelse. Kun i de tilfælde hvor der er nævneværdige forskelle mellem resultaterne på fusioner og organisationsændringer er der foretaget en differentiering.

Konklusioner omkring de statslige ansatte skal tages med store forbehold, da relativt få fra den statslige sektor har deltaget i undersøgelsen.

Yderligere oplysninger

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

Om Susanne Teglkamp

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Susanne er uddannet jurist og reserveofficer og har bred erfaring fra både den private og den offentlige sektor. Hun har bl.a. været kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent.

Om Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med ledelse, projektledelse, karriererådgivning, web-analyser, udvikling af organisation og medarbejdere. Se mere på www.tegkamp.dk

13. juni 2007