

NYHEDSBREV OM LEDELSE JANUAR 2005

Kære læser!

Velkommen til årets første nummer af nyhedsbrev om ledelse. Ved udgangen af det gamle år iværksatte jeg en lille læserundersøgelse. Tak for alle besvarelserne og for de mange og gode forslag. En del af dem vil blive implementeret i de kommende numre. Allerede i dette nummer er der sket en ændring, idet nyhedsbrevet sendes ud som et link. Jeg håber at hovedparten af læserne er tilfredse med denne ændring.

I spørgeskemaet var der udlovet en buket ved lodtrækning til en af de indsendte besvarelser. Benny Bech fra Nykøbing Sj. vandt lodtrækningen.

I dette nummer har chefredaktør Palle Høj fra Frederiksborg Amts Avis overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Jeg er glad for i dette nyhedsbrev at kunne præsentere bl.a. Børsen og Børsens Forlag som nye samarbejdspartnere. Samarbejdsaftalerne betyder, vi kan give jer nogle gode tilbud.

Dette nummer har følgende indhold:

- 1. Ledelse i forbindelse med fusioner**
- 2. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskrivent!**
- 3. Det nye lederskab – en bog**
- 4. Netværk for ledere**
- 5. Nye spændende tilbud!**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på nyhedsbrev@teglkamp.dk

Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@teglkamp.dk.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør

1. Ledelse i forbindelse med fusioner

Af Susanne Teglkamp

Fusioner, opkøb af virksomheder, kommunesammenlægninger er alle meget store og komplekse organisationsændringer, der stiller store krav til lederne i virksomheden.

Elementer i en succesfuld fusion

Faldgruberne er mange i forhold til at komme helskindet igennem en virksomhedsfusion. Hvis en fusion skal have chance for at blive en succes, er der mange ting, som skal være på plads. I første omgang er det vigtigt at fokusere på følgende:

- Bestyrelserne i de fusionerende virksomheder skal gå ind for fusionen.
- Der skal være fastsat klare mål og succeskriterier for fusionen.
- Der skal være etableret en meget stærk styregruppe, som hele tiden holder det overordnede mål for øje.
- Få hurtigt sat det lederteam, der skal lede den fusionerede virksomhed. Herved undgås unødige spekulationer og langvarige og opslidende magtkampe.
- Der skal være etableret en særdeles kompetent projektgruppe, som fører fusionen ud i livet. Projektmedlemmernes fremtidige rolle i den nye organisation skal på forhånd være på plads, således at usikkerhed om fremtidig job ikke kommer til at spille afgørende ind på projektet.
- Fusionen skal være velforberedt og må ikke strække sig over for lang tid. Hvis fusionen tager for lang tid, er der stor risiko for, at man går i stå undervejs og aldrig får nået de mål, der sat for fusionen.
- Meget og velovervejede information undervejs i processen.

Enighed om fusionen

Hvor bestyrelserne for begge de fusionerende virksomheder enstemmigt kan anbefale fusionen, er der størst chance for at fusionen bliver en succes. Med en manglende enighed og manglende fælles mål, ligger der en potentiel risiko for at fusionen bliver en fiasko. Det er desværre set, at manglende enighed om visioner og mål for fusionen har medført at den fusionerede virksomhed har leveret et dårligere resultat end de to virksomheder gjorde inden fusionen.

Sæt klare mål og succeskriterier

Der vil i de første faser af en fusion være mange åbne spørgsmål og meget tåge. Derfor er det vigtigt, at der er fastlagt en vision og nogle mål for visionen, som kan hjælpe bestyrelsen og ledelse med at styre igennem tågen.

Etablering af en styregruppe

Det er vigtigt, at der meget hurtigt udpeges en styregruppe, som får et meget stort ansvar for at sikre, at de overordnede mål med fusionen holdes for øje. Herudover bliver det også en væsentlig opgave for styregruppen at få sammensat det øverste lederteam, som skal lede den fusionerede virksomhed. Styregruppen bør ved en fusion bestå af kompetente bestyrelsesmedlemmer fra de to fusionerede virksomheder, som har tid til at gå ind i denne proces og yde en stor arbejdsindsats over en periode. Styregruppen kan eventuelt suppleres med en udefrakommende og neutral person - måske som formand for styregruppen.

Få sat det fremtidige lederteam

Der er jo ingen tvivl om, at der ved en fusion vil blive et antal ledere og medarbejdere til overs. Så længe det står åbent, hvem der skal overtage ledelsen, så er der meget stor risiko for, at de dygtige folk måske søger andre græsange, at der bruges for meget energi på at

profilere sig og køre sig i stilling til at få en af de nye stillinger og for lidt tid på selve sagen. Og herudover vil det sikkert også virke demotiverende på nogen ikke at vide, om der er plads til dem i den nye organisation.

Det må derfor være en af de første opgaver for styregruppen at få sammensat det rigtige team til at varetage opgaven med ledelsen af den nye organisation og de nye opgaver.

Etablering af projektgrupper

At beslutte en fusion er oftest det mindste i forhold til hele implementeringen af fusionen. Der vil dukke så mange spørgsmål og projekter op, så det vil være svært for ledelsen både at varetage den daglige og fremadrettede ledelse og samtidig give nødvendig fokus og tid til projektarbejdet. Derfor bør der sammensættes et særdeles kompetent projektteam, som får til opgave at varetage projektledelsen af alle de mange forskellige implementeringsprojekter. Medlemmerne af dette team bør for en stor del bestå af personer, som ikke har noget personligt i klemme i forhold til implementeringen. Det vil sige, at deres rolle i den fremtidige organisation på forhånd skal ligge helt klart. Det kunne her være oplagt at tilbyde en del af de ledere, som bliver tilovers ved fusionen, at varetage projektledelsen af de mange implementeringsprojekter. Herved drager man fordel af den viden og erfaring som disse ledere har. Samtidig giver man disse ledere mulighed for at arbejde med noget fornuftigt og fremadrettet en længerevarende periode og giver dem tid til at finde ud af, hvad de så vil med deres fremtidige karriere.

Velforberedt fusion

Jo mere velforberedt en fusion er, desto større chancer er der for, at det lykkes. Det kan jo godt synes lidt som en modsætning, at udover en fusion skal være velforberedt, skal den også foregå i et højt tempo. Men en stor del af hurtigheden går på at få besat lederstillingerne på de øverste ledelsesniveauer samt nøgleposterne.

Information, information, information

Uvidenhed og utryghed skaber grobund for rygter. Og rygter kan være gift for en fusionsproces. Derfor er det vigtigt under hele processen at informere meget og velovervejet.

Ovenstående er bestemt ikke ment som en udtømmende liste eller en "sådan gennemføres en fusion". Dette er blot for at fremhæve nogle af de ledelsesmæssige spørgsmål, der på et meget tidligt tidspunkt i forløbet skal tages hånd om.

Det vigtigste er imidlertid ikke at undervurdere arbejdet og kompleksiteten med at gennemføre en vellykket fusion.

2. "5 skarpe" om ledelse

Palle Høj, chefredaktør på Frederiksborg Amts Avis. Jeg er 38 år og uddannet fra Danmarks Journalisthøjskole i 1994. Første ansættelse var på Vejle Amts Folkeblad. I 1995 blev jeg ansat som lokalredaktør på Frederiksborg Amts Avis i Hillerød og i 1998 gjort til chefredaktør samme sted. Jeg bor i Hillerød sammen med min kone og to børn på 8 år og 11 år. Før den journalistiske løbebane arbejdede jeg bl.a. som kok, teatertekniker og bilvasker i Vanløse. Jeg er desuden nummer fire ud af en børneblok på fem og vokset op på et landbrug på Fyn. Og nej, jeg har aldrig gået med aviser.

1. Hvorfor blev du leder?

Penge og prestige spiller en rolle for alle mennesker, også for mig selv, men uden holdninger og værdier at kæmpe for bliver det hele meningsløst i længden. Kort sagt, jeg elsker min avis så meget, at jeg bare måtte springe til, da posten som chefredaktør blev ledig. Frederiksborg Amts Avis skal til enhver tid ledes af et menneske, som kender avisens sjæl og holder af denne sjæl, der bygger på såvel den selvstændige identitet i Nordsjælland som borgerlige liberale værdier. Det er både en forretning og en folkesag at lave avis. Jeg står først og fremmest for folkesagen, men har også medansvar for avisens økonomi. Og så kan jeg bedre lide at bestemme end at blive bestemt over.

2. Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

eg gennemfører for første gang personlige udviklingssamtaler efter en struktureret plan. Min dør har altid været åben, og det har mange benyttet sig, men ikke alle. Man kan forberede sig meget på disse samtaler ved at læse bøger og afprøve sig selv på kurser, men det rykker først for alvor, når man sidder med den enkelte medarbejder. Vi - de ansatte og jeg selv - har forud været enige om at der skulle være konkrete mål for samtalerne, både fagligt og samarbejds-mæssigt. Jeg pisker derfor mig selv til at tænke meget over, hvad hver enkelt medarbejder skal have ud af en samtale med mig - og hvad avisen kan få ud af samme samtale. Det særligt positive er, at samtalerne er indført af lyst og ikke af nød.

3. Hvilken ledelsesudfordring har du lært mest af?

I 2003 søsatte vi månedstillægget LIVET til Frederiksborg Amts Avis. Det var en ekstra opgave oven i alle andre opgaver uden ansættelse af flere medarbejdere. Konceptet for tillægget blev udviklet i tæt samarbejde med en række ansatte (journalister, fotografer og salgskonsulenter), og netop inddragelse og indflydelse er for mig at se to nøglebegreber til at skabe engagerede medarbejdere. LIVET kører fortsat, læserne har taget godt imod produktet, og selv om tillægget ikke bugner med annoncer, så har tillægget medvirket til flere annoncer i den daglige avis. Vi har haft et år med et rigtig godt resultat.

4. Hvordan håndterer du stress?

Den vigtigste forudsætning for at klare stress er nok at have en god hjemmebane, der har forståelse for, at fyraften ikke sker på et bestemt klokkeslæt. Det betyder ikke, at min kone klapper af begejstring, hvis klokken bliver 18 hver dag en uge i træk, inden jeg forlader redaktionen, men det er sjældent tidspresset, der stresser mig. Stress opstår for mig først og fremmest i de situationer, hvor jeg ikke har forberedt mig godt nok til en opgave, og derfor handler stress i virkeligheden om at forebygge og planlægge, så man 100 procent altid ved, hvor man skal hen - uanset om det er en artikel til avisen, et salg til et tillæg, et møde med medarbejderne, en pakke til Langtbortistan osv. Skærmtrølden Hugo siger det så rammende: Hvor ska' vi hen du?

5. Hvilke råd vil du give til nyudnævnte ledere, der gerne vil godt på vej?

Vær dig selv og brug din intuition. At være leder handler også om at være et helt menneske - og gå så i øvrigt tidligt hjem fra den årlige julefrokost, så dine medarbejdere kan nå at tale om dig bag din ryg.

3. Det nye lederskab – en bog

Teglkamp & Co. Har indgået et samarbejde med Børsens Forlag, som bl.a. betyder, at vi kan præsentere forskellige af forlagets bøger om ledelse i vores nyhedsbrev.



Det nye lederskab

Ole Fogh Kirkeby

Forfatteren opsøger i bogen vores vestlige kulturelle og filosofiske baggrund og henter inspiration i kunstens verden for at præsentere læseren for det, der kræves af den leder, der vil tage sin opgave alvorligt. Det handler om at finde ind til den komplicerede og krævende rolle, han skal udfylde i den moderne organisation. For at udfylde rollen - og gøre det godt - må lederen til stadighed reflektere over sin egen praksis og over sit eget liv.

I bogen *Det nye lederskab* viser Ole Fogh Kirkeby, at de allermost centrale problemer, der har betydning for personligt lederskab og for menneskelige relationer i organisationer, i deres væsen er filosofiske. Vores vestlige kulturelle og filosofiske bagage rummer en lang række væsentlige budskaber, som kan hjælpe lederen til at finde ind i den komplicerede og krævende rolle, han skal udfylde i en moderne organisation. For at udfylde den rolle - og gøre det godt - må lederen til stadighed reflektere over sin egen praksis og over sit eget liv. Det at være leder forudsætter, at man påtager sig opgaven fuldt og helt og lever for et ideal.

Bogen er opbygget i to dele. Den første del tager filosofiens udfordring op og beskriver lederskabets karakter, mens anden del handler om kreativitet. Ikke kreativitet, der har med produkter og tjenester at gøre, men med ledelsesmæssig og organisatorisk nytænkning. Som et afsæt til at udvikle nye begreber til forståelse af lederskab, trækker bogen paralleller til kunstens verden og viser, hvor de to verdener, kunsten og lederskabet, kan gavne og berige hinanden.

F.eks. fortælles der i bogen om, hvordan ledere og musikere har fået udvidet indsigten i deres egen praksis ved at indleve sig i, og komme i fysisk kontakt med, musikalsk lederskab. Af den idé- og indstillingsudveksling har forfatteren udviklet ti teser om de musikalske sider af projektledelse.

4. Netværk for ledere

Deltag i et nyt netværk for ledere. **Teglkamp & Co.** starter i 2005 et netværk, hvor ledere kan mødes, arbejde med ledelsesrollen, blive inspireret, udvikle sig selv og hinanden. Udover 6

netværksmøder om året, inkluderer medlemsskabet også tilbud om personlig og individuel coaching.

Læs mere på www.tegkamp.dk eller bestil uddybende materiale på info@tegkamp.dk

5. Nye spændende tilbud!

Teglkamp & Co. Har indgået nogle nye spændende samarbejdsaftaler og kan her præsentere nogle gode tilbud til jer:

Få Børsen Weekend og Børsen Executive i 3 måneder for kun 250 kr.

Du kan hente inspiration om ledelse og karriere mange steder. Et rigtig godt sted kunne være dagbladet Børsen. **Teglkamp & Co.** har indgået et samarbejde med Børsen, som betyder, at vi kan tilbyde dig Børsen Weekend og Børsen Executive i 3 måneder for 250 kr. Du sparer ca. 25% i forhold til normalprisen.

Personlig stresshåndtering - 25% rabat i januar og februar!

Kend dine stress signaler, afhjælp og forebyg stress. **Teglkamp & Co.** har indgået et samarbejde med stresscoach Kirsten Løwenstein. I januar og februar kan vi tilbyde 25% rabat på enkelttimer og på et helt stresshåndteringsforløb.

Bogtilbud!

Kan du lide at læse om ledelse, så vil du sikkert finde vores bogpakke interessant. **Teglkamp & Co.** har indgået et samarbejde med Børsens Forlag og vil hver måned tilbyde en ny spændende bogpakke om ledelse. Bogpakken består af 2 bøger til listepriis og 1 bog med stor rabat.

Denne måneds bogpakke er:

- Det nye lederskab af Ole Fogh Kirkeby.
- Egern A/S af Stephen Denning.
- Eating the big fish af Adam Morgan.

Samlet pris er 624 kr. ekskl. moms. Du sparer 260 kr.

Læs mere på www.tegkamp.dk hvor du også kan bestille de enkelte tilbud.