

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Januar 2007

4. årgang

Kære læser!

Det er rigtig svært at få succes med fusioner. Når der er så få ubetingede succeser, kan det nok give mening at kigger lidt på, hvad det er, der tilsyneladende går galt i rigtig mange fusioner.

Så har vi startet en ny undersøgelse, hvor vi tager temperaturen på din arbejdsplads. Din deltagelse er med til at skabe spændende indlæg i dette nyhedsbrev.

Mona Egebjerg, Borgerservicechef i Gribskov Kommune har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Denne gang bringer vi en læserkommentar til en artikel om loyalitet, som vi bragte i vores december nummer. Du har mulighed for at hente tidligere artikler på vores site www.tegkamp.dk.

Vi afholdt en lille Nytårs quiz mellem jul og nytår. Vi bringer navnet på vinderen og resultaterne.

Indhold i dette nummer:

1. **Fusioner – hvorfor går det ofte skævt?**
2. **Min arbejdsplads – hvordan er den? – deltag i undersøgelsen**
3. **"5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
4. **Rettelse**
5. **Loyalitet – en læserkommentar**
6. **Resultatet af nytårs quizen**
7. **Kursus i medarbejderudvikling**
8. **Få en HR-afdeling for 10.000 kr. om måneden**
9. **Opslåede lederstillinger**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på nyhedsbrev@tegkamp.dk
Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på afmeld@tegkamp.dk.

God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør

1. Fusioner – Hvorfor går det ofte skævt?

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

Vi ser stadig mange fusioner og lige nu er de kommunale fusioner der fylder på fusionslandkortet. Det er rigtig svært at få succes med fusioner. Selv lavede jeg en større undersøgelse i 2006 omkring fusioner. Under 10% af deltagerne i undersøgelsen havde været en del af en succesfuld fusion. Resultatet ligger i høj grad på linie med tilsvarende andre undersøgelser om fusioner. Når der er så få ubetingede succeser, kan det nok give mening at kigger lidt på, hvad det er, der tilsyneladende går galt i rigtig mange fusioner.

Citater fra fusionsramte

I forbindelse med min undersøgelse af fusioner havde deltagerne mulighed for at komme med personlige kommentarer. Jeg har valgt et par enkelte kommentarer ud af de mere end 100. Kommentarerne er meget dækkende for undersøgelsens resultater og for det jeg ser ude i virksomhederne.

“Den overordnede struktur betyder ikke så meget for mig. Jeg vil faktisk hellere have styr på, hvordan vi helt lokalt kommer til at indrette os.”

Ovenstående citat viser, at det som virkeligt betyder noget er, at vi bliver involveret, når det kommer tæt på os selv og berører vores egen dagligdag.

“ Utryghed blandt medarbejderne skaber dårlig stemning, fnidder i krogene og flere ser sig om efter nye jobs. Man overvejer sin stilling nøje og begynder at tænke på, om det rammer en selv næste gang – så er det måske mere sikkert selv at søge væk.”

En af de vigtige fusionsopgaver er at håndtere utryghed. Bliver den ikke håndteret, så er ovenstående citat meget dækkende for, hvad der sker. Jo større utryghed desto flere søger væk, lægger sig syge. Og produktiviteten vil i øvrigt falde mærkbart.

“ Virksomheden fejlede totalt at samle op på de mellemledere, der mistede afdelinger. Det var trist at se dygtige mellemledere – vellidte og respekteret af deres chefer og medarbejdere gå til grunde i løbet af 6 måneder efter organisationsændringen, blot fordi man ikke tog hånd om det. Flere gik ned med stress og depression.”

Ovenstående er et udtryk for en af de klassiske fejl. Mellemlederne kommer i klemme og der bliver ikke taget hånd om det. Det præger i høj grad også medarbejdere.

Undgå de klassiske faldgruber

Mange af årsagerne til de få succeser indenfor fusioner skal findes i en række klassiske faldgruber, som de fleste virksomheder eller rettere ledelsen falder i. Faldgruberne er mange, her skal fremhæves nogle af de væsentligste:

Dårlig ledelse

Dårlig ledelse er overskriften for det hele. I min undersøgelse fremhæver 46% af deltagerne at fusionen var karakteriseret ved dårlig ledelse. De fleste ledere er ikke ansat, fordi de er gode til at fusionere. De er blevet ansat fordi de er gode til at drive en organisation. Når man skal fusionere, skal der et særligt fokus. Andre kompetencer bliver vigtige. Nu skal man jo ikke gå ud og skifte en ledelse ud, bare fordi den ikke som udgangspunkt har

fusionskompetencerne. Men det ville være klogt dels at klæde lederne bedre på og dels at supplere ledelsen med de nødvendige kompetencer i en periode.

For lang tid inden nøglespillerne er på plads

Når en fusion er besluttet, bliver en af de første og vigtigste opgaver at få nøglespillerne på plads. Så længe de ikke er på plads, er der basis for magtkampe – og magtkampe er gift for fusionsprocessen.

Målet er uklart

De fleste starter ud med at have et mål for fusionen. Men undervejs tabes målet af syne. Det bliver uklart, hvad det egentlig var, man ville opnå. Når målet er uklart eller ikke hele tiden holdes for øje, er der stor risiko for, at man aldrig får høstet gevinsterne ved fusionen. Er målet uklart er der endvidere risiko for, at de enkelte enheder i organisationen går i hver sin retning. Udover at sætte klare mål med fusionen, er det således også en god idé, at fastlægge succeskriterier.

Ingen eller få informationer

Hvis ikke vi får informationer laver vi historierne selv – så enkelt er det. Derfor er det vigtigt at ledelsen informere meget og hele tiden - også når der ikke rigtig sker noget. De dårlige nyheder skal også kommunikeres. Hvis man føler sig sikker på, at man nok skal få de dårlige nyheder, så bruger man knapt så meget tid på at gå og fantasere.

Manglende involvering af medarbejderne

Min undersøgelse om fusioner viste, at 2/3 af alle adspurgte medarbejdere ikke følte, at de havde nogen indflydelse overhovedet. Indflydelse får man bl.a. gennem involvering i konkretiseringen af de overordnede planer. Involvering er en af de vigtigste ingredienser til at skabe engagement og ikke mindst tryghed. Når jeg spørger ledelser, hvorfor de ikke involverer de næste lederniveauer og medarbejderne mere i fusionsprocessen, så er svarene næsten altid, at det vil tage for lang tid og at medarbejderne ikke har tid til det. Det er en stor misforståelse at tro, at det tager længere tid at involvere – tværtimod.

Manglende erkendelse af, at fusion er en ekstra opgave

En fusion er en tidkrævende proces. Jeg ser rigtig mange steder, at man bare lægger fusionsarbejdet oven i det daglige arbejde uden nogen form for prioriteringer. Det kan selvfølgelig gå i en periode, men på et tidspunkt bliver det for meget. Enten begynder folk at blive syge af stress eller også bliver fusionsarbejdet eller de daglige opgaver udført dårligere eller både/og. Det er her at ledelse virkelig er vigtigt. Ledelsen skal ind og prioritere og hele tiden sikre, at organisationen ikke tabe pusten.

Det kan godt betale sig at male fanden på væggen

Nogle gange kan det godt betale sig at male fanden på væggen – så ved man, hvor man har ham! Det skal forstås på den måde, at hvis man forsøger at forudse alle faldgruberne, så har man en mulighed for at gå uden om eller at foretage kompenserende handlinger. Det dumme man kan gøre er vel nok bare at gå ind i en fusion og tro på, at det nok løser sig hen af vejen. Meget løser sig hen af vejen, men mange problemer var aldrig opstået, hvis man lidt proaktivt havde forholdt sig til mulige faldgruber.

Bragt i Frederiksborg Amts Avis den 18/1-2007

2. Min arbejdsplads – hvordan er den? – deltag i undersøgelsen

Vi bruger rigtig meget tid på vores arbejde, så hvordan er den egentlig – vores arbejdsplads? Teglkamp & Co. tager i samarbejde med StepStone temperaturen på vores arbejdspladser. Vi håber, du vil bidrage med dine synspunkter.

Resultatet af undersøgelsen vil bl.a. blive bragt her i nyhedsbrevet.

Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 5 min.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/arbejdsplads/> eller gå ind på www.teglkamp.dk eller www.stepstone.dk og deltag i undersøgelsen.

3. "5 skarpe" om ledelse

Mona Egebjerg: Borgerservicechef i Gribskov Kommune, MPP og bestyrelsesformand for Krisecenter Røntofte, Helsingør. Jeg er uddannet socialformidler og har suppleret med en kommunal lederuddannelse, en Systemisk lederuddannelse fra DISPUK og en masteruddannelse fra RUC.

Jeg er 58 år og har været leder i mange år og i mange forskellige funktioner, bl.a. i en socialforvaltning, i en personaleafdeling, som chefkonsulent og nu i en borgerservice.

1) Hvorfor blev du leder?

Da jeg for mange år siden valgte at søge en lederstilling var det ud fra det perspektiv, at jeg alligevel altid forsøgte at få den maximale indflydelse på beslutningerne på min arbejdsplads og meget ofte tog teten i forhold til organisering m.v. Så kunne jeg lige så godt også gå efter lønnen!

2) Hvilke karaktermæssige egenskaber lægger du vægt på?

Jeg har også, som så mange andre, stiftet bekendtskab med ledere af skiftende karakter og havde et ønske om, at jeg som leder selv kunne gøre det bedre. Set i bakspejlet kan jeg se, at det jeg ønskede som leder, var at være anerkendende og uddelegerende, hvilket jeg har forsøgt at arbejde efter i hele min karriere. Dette er i dag også væsentlige lederegenskaber for mig og har det også været i situationer, hvor jeg har medvirket i ansættelse af andre ledere/chefer og direktører

3) Hvor har du lært mest som leder?

Jeg har haft mange ledelsesmæssige udfordringer, som jeg har lært rigtig meget af. Min største organisatoriske læring har jeg fået i et tidligere job i Græsted-Gilleleje Kommune, som var foregangskommune på stort set alle områder. Jeg var ansat der i 9 år og det var ligesom at være 9 år i lære i organisationsforandringer og i at lære at være leder af forandringsprocesser.

4) Hvor har du haft din største ledelsesmæssige udfordring?

I mellemtiden har jeg været i Farum Kommune og deltaget i hele genopretningen af Farum Kommune efter at Brixtofte sagen var begyndt. Det har lært mig rigtig meget om forholdet mellem politik og administration, om mennesker i en kriseramte arbejdsplads, om at arbejde med modstand mange steder fra, at rigtig kommunikation på de rigtige tidspunkter har stor betydning og det har selvfølgelig været helt specielt lærerigt og udviklende at skulle være på en arbejdsplads, hvor mange konsulentundersøgelser, bagmandspolitiet og pressen var daglig

kost.

5) Hvilke råd vil du give til nye ledere, der gerne vil godt på vej?

5 gode råd til nyudnævnte ledere:

- beslut dig for, hvad du står for som leder og hvad du ikke vil gå på kompromis med
- find ud af, hvilke værdier organisationen står for og arbejd loyalt for dem
- få dig en mentor, som kan hjælpe dig ind i dit nye lederjob
- skab dig hurtigt et netværk, hvor du kan give/få sparring
- træd i karakter som leder, også når det bliver ubehageligt

4. "5 skarpe" om ledelse - Rettelse

I vores december nyhedsbrev var det vist ikke kun sætternissen, der var på spil - men selveste julemanden. I hvert tilfælde havde vi fået bytte lidt rundt på navnet på skribenten "5 skarpe" til en leder. Det rigtige navn er Anders Sørensen, adm.dir i Brandt Norden A/S. Vi beklager meget.

Redaktøren.

5. Illoyal eller dårlig informeret – en læserkommentar

I Nyhedsbrev om ledelse i December 2006 bragte vi en artikel med en konkret case om illoyalitet. Det har fået en læser til at kommentere med sine egne konkrete erfaringer. Læserens navn er redaktionen bekendt.

Kære redaktør

Jeg har oplevet noget tilsvarende med ubevidst at sprede 'gift' i et direktørteam ved at gå til bestyrelsesformand med en fortvivelse omkring direktøradfærd, uklare mål og forventninger, suboptimering, kundeklager mv. som tilsammen gav udtryk for medarbejderes utryghed, og som medførte en uformel 'alliance' til en direktør jeg havde tillid til igennem mange års ansættelse og trivsel, uden dog at kende ham personligt, og jeg arbejdede for under en anden direktør. Jeg søgte en rød tråd og forståelse for strategier, kontaktede ham, skrev mails, ville hjælpe ham hvor der var behov, men jeg fik aldrig nogle konkrete informationer, kun psykologisk bistand - hvis man kan beskrive venlighed sådan. Jeg synes derfor ikke der kunne være tale om en 'alliance' som kunne sprede gift i team'et, men det blev resultatet, og gav mange problemer midt i en tid med fusionsarbejde, HRM mv. som jeg slet ikke kendte til omfang af på det tidspunkt. Jeg mener jeg var meget dårligt informeret, og ved at se indad også for forsigtig til at spørge. Men det er jo ikke ligefrem en forbrydelse, som jeg ser det...jeg er meget klogere i dag - heldigvis - også omkring coaching og vigtigheden af at bevare selvværd og selvtillid samt afgrænse for modtagelse af input og muligheder i HRM og den psykologiske jobkontrakt.

Med venlig hilsen
Den 'udviklede'

6. Resultaterne fra vores nytårsquiz

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

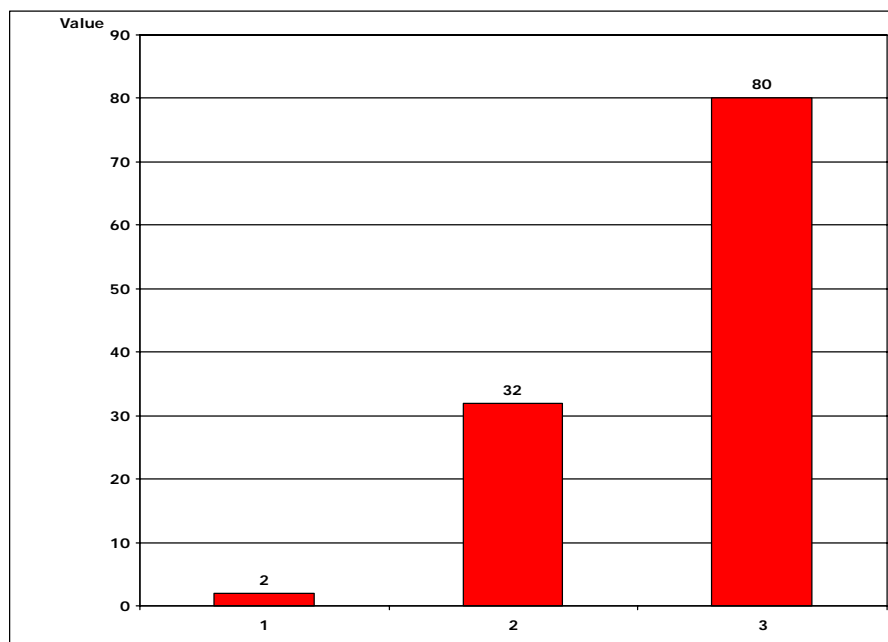
Mellem jul og nytår arrangerede vi en hurtig nytårsquiz. Der var en del af jer, der var med på spøgen. I alt 114 var inde og besvare spørgsmålene. Spørgsmålene kunne godt være lidt tricky, men faktisk var der 27, der havde alle spørgemålene rigtige. Det synes jeg er ret flot. Vi takker for jeres deltagelse og håber i øvrigt, at det gav anledning til lidt refleksion.

Vinderen blev

Desværre er der jo kun en vinder! Blandt de rigtige besvarelser blev Lars Wittrup udtrukket. Vi har orienteret vinderen og ønsker tillykke.

De rigtige svar

1. Hvor mange arbejder ifølge vores undersøgelse i gennemsnit mellem 46 og 50 timer om ugen?

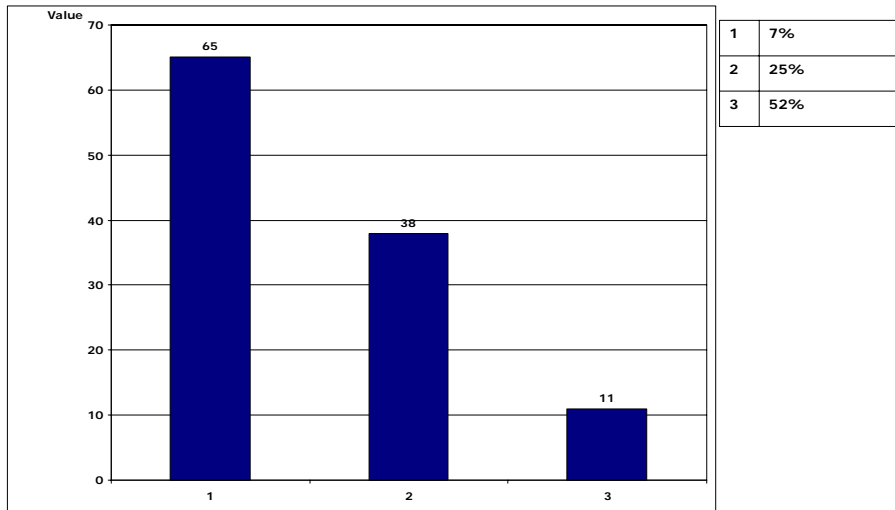


1	5%
2	15%
3	23%

Det rigtige svar er: 23% af deltagerne i vores undersøgelse om arbejdstid lægger mellem 46 og 50 timer på deres arbejde om ugen.

Der var mange af jer, der var helt på det rene med, at vi arbejder meget. Således havde 70% af jer en rigtig besvarelse på dette spørgsmål.

2. Hvor mange fusioner bliver ifølge vores undersøgelse en succes?



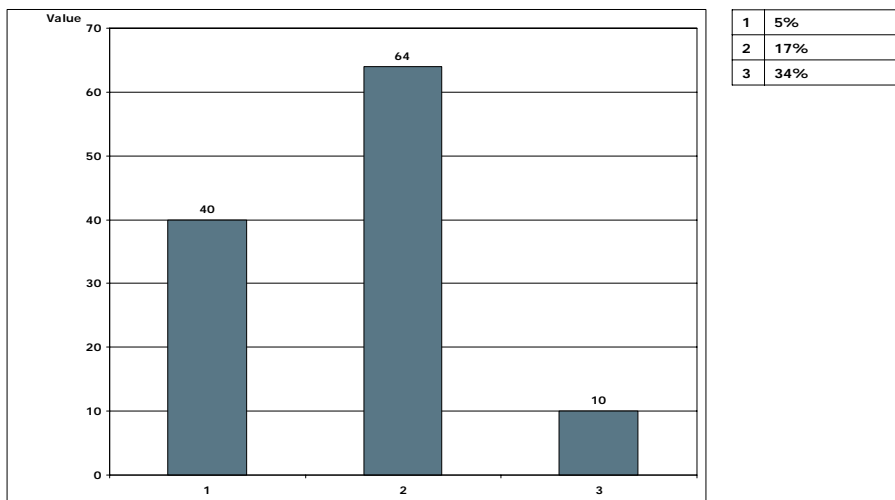
09.01.2007 10:43
www.questback.com

En nytårs quiz

3

Det rigtige svar er: 7% af deltagerne i vores undersøgelse havde oplevet, at deres fusion var blevet en succes. Det er jo desværre et rystende lavt tal, som ikke er kommet bag på deltagerne i Nytårs quizen. Der var 57%, der havde svaret rigtig på dette spørgsmål.

3. Hvor mange er ifølge vores undersøgelse helt klar over, hvad det næste skridt i deres karriere skal være?



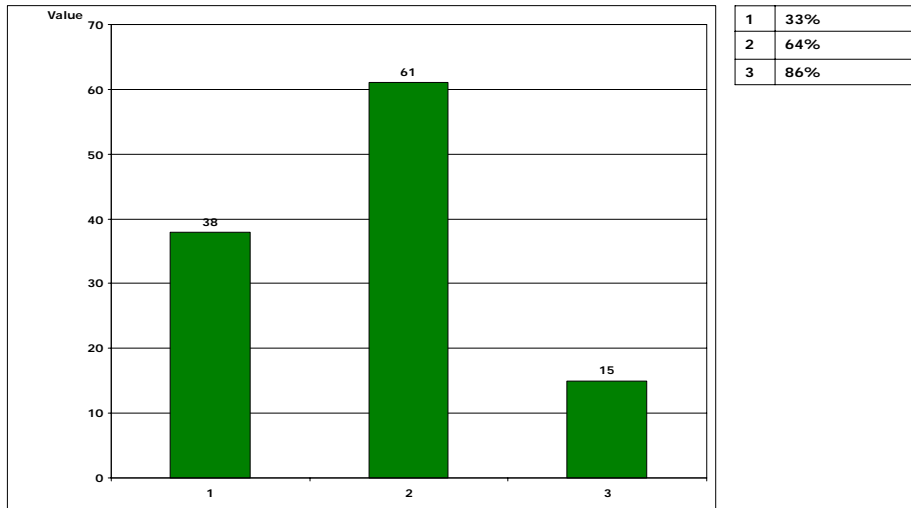
09.01.2007 10:43
www.questback.com

En nytårs quiz

4

Det rigtig svar er: 17% af deltagerne i vores undersøgelse var helt klar over, hvad deres næste skridt i karriere skulle være. 56% af deltagerne i Nytårs quizen, der havde svaret rigtig. Trist at ikke flere er mere klar på deres karriere. Vores undersøgelse viser nemlig man opnår større tilfredshed på jobbet, når man forholder sig aktivt og målrettet til sin karriere.

4. Hvor mange er ifølge vores undersøgelse til en udviklings samtale mindst 1 gang om året?



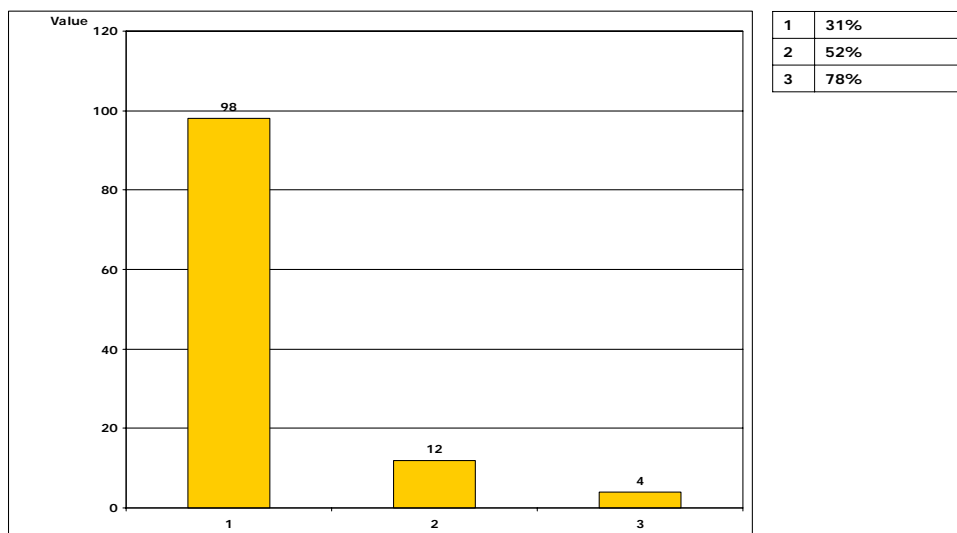
09.01.2007 10:43
www.questback.com

En nytårs quiz

5

Det rigtige svar er: 64% er ifølge vores undersøgelse til udviklings samtale (MUS) mindst 1 gang om året. Positivt at så virksomheder efterhånden arbejder systematisk med MUS. Det kan være med til at fastholde og udvikle medarbejderne. 54% af deltagerne i Nytårs quizen har svaret rigtigt.

5. Hvor mange medarbejdere kan ifølge vores undersøgelse huske alle deres virksomheds værdier?



09.01.2007 10:43
www.questback.com

En nytårs quiz

6

Det rigtige svar er: 31% af deltagerne i vores undersøgelse kan huske alle deres virksomhedsværdier. Det er jo ikke ret mange og det kom heller ikke bag deltagerne i Nytårs quizen. Hele 86% havde svaret rigtigt på dette spørgsmål - måske ud fra egen erfaring?

Godt nytår!

7. Kursus i medarbejderudvikling

Virksomhedens succes afhænger i høj grad af evnen til at videreudvikle de kompetencer og det talent, der allerede findes i virksomheden.

Vi sætter strøm til dette velkendte udsagn!

På et kursus over 1½ dag, som afholdes af Wingmanager for HR professionelle, vil du få konkrete redskaber til at arbejde med udviklingssamtalen ved hjælp af personlighedstest. Susanne Teglkamp fra Teglkamp & Co. deltager som underviser begge dage.

Hent programmet på www.tegkamp.dk eller tilmeld dig direkte hos Lone Trudsø i Wingmanager lot@wingmanager.dk

8. Få en HR-afdeling for 10.000 kr. om måneden!

Hvad gør man hvis man er en mindre eller mellemstor virksomhed, der ikke har opgaver eller økonomi til at ansætte en HR-manager på fuld tid? Teglkamp & Co. har løsningen!

Du kan få rigtig meget HR-afdeling for eksempelvis 10.000 kr. ekskl. moms om måneden. Vi har opstillet en række forskellige eksempler på, hvad du kan få på årsbasis.

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

9. Opslåede lederstillinger

Vi udvælger hver måned i vores nyhedsbrev 5 lederstillinger, som lige nu er slået op på jobportalen StepStone. I denne måned har vi udvalgt:

[Konsulent/projektleder til elektroteknik og energi](#) Dansk Standard

[DK: Department Manager](#) NNE A/S

[Teknisk Chef](#) Wingmanager A/S

[Group Leader Marketing/HR/Finance \(m/f\) – Leverkusen](#) Mazda Moter Europe

[Erfaren virksomhedsjurist, teamleder - 64000343](#) Statens Serum Institut

Se alle de øvrige ledige lederstillinger på vores hjemmeside www.tegkamp.dk

Stillingerne vises i samarbejde med jobportalen StepStone A/S www.stepstone.dk