

NYHEDSBREV OM LEDELSE

Marts 2007

4. årgang

Kære læser!

Det er ofte meget langvarig proces at få fusionen til reelt at blive til virkelighed. Denne artikel giver et bud på en form for introduktionsplan for de første måneder efter fusionen.

I starten af 2006 gennemførte Teglkamp & Co. en større undersøgelse om fusioner og store organisationsændringer. Nu følger vi op. Vi håber, du vil dele dine oplevelser og erfaringer med os. Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 3-5 min. Din deltagelse er med til at skabe spændende indlæg i dette nyhedsbrev.

Allan Andersen, Business Manager i Global Business Services i IBM har i dette nummer overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Vi bringer resultatet af vores seneste undersøgelse om vores arbejdspladser. Læs hovedkonklusionerne. Du kan også hente hele rapporten på vores hjemmeside.

Indhold i dette nummer:

- 1. Processen efter fusionen**
- 2. Hvordan går fusionen/organisationsændringen? – deltag i undersøgelsen**
- 3. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
- 4. Alt om ledelse**
- 5. Anbefaling af nyhedsbrevet - Vi har udtrukket en vinder**
- 6. En dårlig leder giver mistrivsel på jobbet – resultat af seneste undersøgelse**
- 7. Det grænseløse arbejde – balance mellem arbejde og fritid**
- 8. Rundt om fusioner og organisationsændringer**
- 9. Opslåede lederstillinger**

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. Processen efter fusionen

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

Tiden op til en fusion er oftest præget af meget arbejde og hektisk aktivitet. Typisk er det topledelsen og de der er tæt på, som har nogle meget lange arbejdsdage. Når den faktiske fusion sker starter en ny og ofte meget langvarig proces med at få fusionen til reelt at blive til virkelighed. Selvom medarbejderne har vidst at fusionen var på vej, så vil det oftest være en god idé at have en form for introduktionsplan for de første måneder efter fusioner.

En historie fra det virkelige liv

Når fusionen bliver så konkret, at 2 afdelinger fysisk skal flytte sammen, kan det være en god idé at have en form for introduktionsplan. Hvad en manglende introduktionsplan kan betyde viser der efterfølgende eksempel fra det virkelige liv:

En fusion mellem 2 virksomheder betød, at de to virksomheders bogholderier på et tidspunkt flyttede fysisk sammen. Inden flytningen havde de 2 afdelingers medarbejdere mødt hinanden over en frokost, var blevet præsenteret for hinanden, havde fået noget generel information omkring fusionen. Det var en god start på fusionen og medarbejderne var generelt positive om end noget afventende.

Selve den fysiske flytning gik fint. Men herefter skete der ikke mere. Når jeg efterfølgende besøgte det sammenlagte bogholderi, så sad medarbejderne i grupperet i hver deres "gamle virksomhed". De arbejdede med de opgaver, de altid havde gjort og vidste ikke hvad den anden gruppe lavede. De gjorde tingene på hver deres måde. Hvor de som udgangspunkt havde været positivt afventende, gik de nu og skulede lidt til hinanden og synes at egen måde at arbejde på var den bedste.

Den store fejl i denne sag var, at medarbejderne, efter de var flyttet sammen, havde fået lov til at passe sig selv. Der var ikke blevet igangsat nogen form for udviklingsprojekter, hvor man eksempelvis kiggede på forretningsgange, systemer og opgaver, der hensigtsmæssigt kunne udvikles fælles. Ledelsen var fuldstændig usynlig efter den fysiske sammenflytning.

Et opstartsforløb har flere formål

Ovenstående historie viser tydeligt, at det ikke er nok at flytte fysisk sammen. Afdelingen ville være kommet langt hurtigere videre, hvis man havde planlagt en form for introduktionsforløb kort tid efter den fysiske sammenlægning.

Et opstartsforløb tilgodeser mange forskellige formål, eksempelvis:

- At få lært hinanden at kende og aflivet myterne og fordommene om hinanden.
- At få skabt et fællesskab omkring opbygningen af den nye afdeling.
- Få talt om værdier og hvilke værdier, der skal drive sammenlægningen.
- At få skabt en fælles forståelse af formål og mål for den nye afdeling.
- At få et overblik over opgaver, udfordringer og forretningsgange.
- At få skabt en fælles forståelse af udfordringerne og hvor det kan gå galt.
- At få skabt nogle gode rammer for dialogen.

Hvordan kan et opstartforløb sættes sammen?

Et opstartforløb starter i princippet på det tidspunkt, hvor det bliver offentliggjort, at 2 afdelinger skal fusionere. Et godt opstartforløb kan eksempelvis indeholde følgende elementer:

Inden man fysisk flytter sammen

1. Farvel til det gamle. En vigtig del i processen er at få bearbejdet, at man ikke mere skal være sammen på den gamle måde. Derfor er det vigtigt at få sagt farvel og få lukket ned, således, at man kan være parat til det nye.
2. Besøg hos hinanden. Det kan være en rigtig god ide, at man i små grupper besøger hinanden og på mere uformel måde ser hinanden på hjemmebane i den gamle organisation.
3. Planlægning af fusionen gennem nedsættelse af arbejdsgrupper. Jo mere man involvere de enkelte medarbejdere i planlægningen af den konkrete fusion af afdelingen, desto større er chancerne for et positivt forløb. Med i planlægning kan også indgå opgaven at lave et opstartforløb.
4. Udpeg tovholdere. Det er vigtigt at få sat navne på de enkelte opgaver og dele af processen. Spred ansvar ud, det skaber involvering og engagement.
5. Giv rigeligt information. Fra det øjeblik fusionen er en realitet, skal der informeres – også når der ikke er noget nyt.
6. Klæd mellemlederne på til at håndtere fusionen/sammenlægningen. Mellemlederne er ofte meget afgørende for at bære fusionen igennem til en succes.

Den 1. dag

Velkommen til den nye afdeling – gensidig præsentation og fælles morgenmad.

Den 1. uge

1. Introduktion til eventuelle nye fælles systemer og procedurer.
2. Samling sidst på ugen – evaluering af ugen der er gået, hvad er der opstået af spørgsmål, erkendelser, udfordringer, problemer? I den første lange tid er det vigtigt med et ugentlig opsamlingsmøde. På denne måde skabes der mulighed for, at man kan få eventuelle konfliktområder på bordet, inden de udvikler sig og bliver store og uoverskuelige.

Fusionsseminar i løbet af den 1. måned

De første dage vil man oftest være pæn, høflig og tilbageholdende. Derudover skal man også lige have oplevet en fælles hverdag for bedre at kunne forholde sig til fremtiden. Derfor anbefales det, at der indenfor de første 2-4 uger afholdes et fusionsseminar.

Ovenstående skitse til program er kørt igennem med god erfaring i adskillige afdelinger. Det kan også anbefales at inkludere en overnatning, hvor man efter middagen har planlagte sociale aktiviteter eller har mere uformelt socialt samvær.

Afsluttende bemærkninger

Jeg ved godt, at det kan være svært at afsætte tid til et opstartforløb, for der er så mange ting, der presser sig på, når man fusionerer. Men den tid man bruger på at gennemføre et godt

opstartsforløb vil hurtigt komme tilbage i form at en afdeling, der hurtigere kommer op i gear og leverer resultater.

Bragt i Frederiksborg Amts Avis den 15/3-2007

2. Hvordan går fusionen/organisationsændringen? – deltag i undersøgelsen

I starten af 2006 gennemførte Teglkamp & Co. en større undersøgelse om fusioner og store organisationsændringer. Nu følger vi op på, hvordan det går her et år efter. Vi håber, du vil dele dine oplevelser og erfaringer med os. Du kan besvare spørgsmålene i løbet af 3-5 min.

Link til undersøgelsen: <http://response.questback.com/teglkampco/fusion2007/> eller gå ind på www.teglkamp.dk og deltag i undersøgelsen.

3. "5 skarpe" om ledelse

Allan Andersen: 45 år, gift og far til fire drenge i alderen et til 21 år. Business Manager i Global Business Services, IBM. Leder hos IBM gennem ca. 10 år med ansvar for mellem 30 og 50 konsulenter. Havde efter 13 års ansættelse en enkelt afstikker til det offentlige arbejdsmarked, idet jeg arbejdede som pædagogmedhjælper i to år i en skolefritidsordning. Herefter hentet tilbage til IBM. I første omgang til et teknisk job, men relativt hurtigt herefter udnævnt til leder.

1) Hvorfor blev du leder?

Efter at have arbejdet med teknik og maskiner i mange år, blev jeg på et tidspunkt bedt om at undervise i både ind- og udland inden for mit fagområde. Ud over at være en kæmpe udfordring for mig, var det på samme tid en øjenåbner for mig, forstået på den måde, at jeg fandt ud af, at det er meget sjovere og mere berigende at have med mennesker at gøre. De er så forskellige og uforudsigelige :-)

Derfra var skridtet ikke så langt. Omstændigheder gjorde, at der var brug for en leder i den del af forretningen, som jeg tilhørte, og pludselig så jeg mig selv som leder for en lang række tidligere kollegaer.

2) Hvilke karakter egenskaber lægger du vægt på hos en leder?

Jeg lægger selv stor vægt på at kende mine medarbejdere. At komme lidt ind bag facaden på hver enkelt for bedre at kunne forstå medarbejderen og dermed bedre være i stand til at fornemme, hvad der tænder hende eller ham - og hvad der tænder af! Det skal helst ose af gensidig respekt og tillid. Respekt og tillid er ikke noget, man automatisk får med, når man overtager en ny medarbejder eller medarbejdergruppe, men noget man gennem lang tid skal bygge op. Det kræver selvfølgelig en indsats fra såvel medarbejdere som leder, før man kan tale om andet end et rent professionelt forhold.

En god fodboldtræner bestemmer ikke altid selv, hvilket spillermateriale, han har til rådighed, men formår at få det bedste ud af hver spiller på alle pladserne. Det er ikke nødvendigvis de dyreste eller dygtigste spillere, der opnår de bedste resultater, men de spillere, der kender

hinanden og respektere hinandens særkender. En god leder, er en person, der skaber nogle rammer, der giver mulighed for dette.

3) Hvem vil du fremhæve som et ledelsesmæssigt forbillede og hvorfor?

Jeg er ikke tilhænger af idoldyrkelse, men har heldigvis en lang række kollegaer, som på hvert deres område har været inspirationskilde til mig. Vi kan jo ikke være gode til det hele, så derfor gælder det om at kende - og erkende - sine mangler og spejle sig lidt i personer, som netop er gode til de punkter, hvor man selv har svagheder for at lære lidt 'tricks'. Hvis jeg alligevel skal fremhæve et forbillede, så vil jeg tillade mig af fremhæve to, nemlig håndboldtrænerne Ulrik Wilbek og Jan Pytlik. De er umiddelbart vidt forskellige. Den ene meget frembrusende og direkte; den anden mere ydmyg og konfliktsky, men begge formår at sætte sig ind i hver enkelt spiller og coache på det meget personlige plan - tilpasset den enkelte spiller og dennes behov ud fra den mentale tilstand, vedkommende befinder sig i. På den måde skaber de små mirakler, selv om de ikke udelukkende coacher på teknikken eller fagligheden, men nedbryder begrænsninger den enkelte spiller har lagt på sig selv. Derudover formår de begge at coache hele holdet, således at alle ved, hvad der er i vente, og hvad det overordnede mål er.

4) Har du haft et ledelsesmæssigt modbillede - og hvad lærte du af det?

Jeg har rent faktisk haft en leder for mere end ti år siden, da jeg selv var en ung og grøn leder, som på alle områder var mit direkte modstykke (hvilket ikke nødvendigvis behøver at være negativt), men vedkommende gennemførte en række reformer, som jeg personligt havde meget svært ved at forlige mig med og være med til at sætte min underskrift på. I starten var jeg meget forvirret, da alt i sagens natur var nyt for mig, men det gik relativt hurtigt op for mig, at jeg var nød til at sige fra. Da jeg ikke kunne bedyre, at min tilgang til tingene var den rette, valgte jeg at sige op med ret lang varsel. Jeg fik derfor signaleret, at jeg sagde fra, men ikke ønskede at stikke af med halen mellem benene.

Det nemmeste i denne verden er at påtage sig nye og flere opgaver. Det er straks meget sværere at sige fra, hvad enten opgaverne er for mange eller er i direkte konflikt med ens egne grænser. Disse grænser kan altid flyttes lidt, men i pågældende tilfælde følte det rart at få sagt fra i god tid, inden jeg blev fanget alt for meget i spindet og inden, det virkede bizart at melde fra.

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

Forsøg aldrig at være andre end dig selv. Man kan lære nok så mange ledelsesmæssige teorier, men hvis man ikke er sig selv i alle situationer - på godt og ondt - så går det galt på et eller andet tidspunkt. Til sidst kan man ikke huske, hvilken rolle man skal spille over for hvem i hvilke situationer. Derfor gælder det i mine øjne om at være åben og ærlig, så man ikke bliver fanget i alt for mange nødløgne, man til sidst ikke kan holde rede i.

Og til sidst mit lille mantra: hvis alt andet glipper, så brug din sunde fornuft. Så går det sjældent helt galt.

4. Alt om ledelse ...

Vi har udviklet en ny service til dig. Vi har samlet de fleste artikler vi igennem tiderne har skrevet omkring ledelse. Der er tale om flere end 40 forskellige artikler, hvor du kan hente inspiration omkring ledelse.

Du kan frit downloade artiklerne fra vores hjemmeside på www.tegkamp.dk

5. Anbefaling af nyhedsbrevet – vi har udtrukket en vinder

I sidste nummer af nyhedsbrevet opfordrede vi de tilfredse læsere til at anbefale vores nyhedsbrev. Som tak ville vi kvittere med at trække lod om en karriererådgivningssamtale.

Vi er glade for at mange af jer har fuldt opfordringen. Blandt anbefalerne af nyhedsbrevet har vi trukket lod. Vinderen blev Pia Riise. Vinderen har fået besked.

6. En dårlig leder giver mistrivsel på jobbet – Resultater fra seneste undersøgelse

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

Teglkamp & Co. har i samarbejde med jobportalen StepStone A/S taget temperaturen på vores arbejdspladser. Undersøgelsen er gennemført over internettet. Der indkom i alt 679 besvarelser fordelt på

- 273 mænd og 406 kvinder
- 488 privat ansatte, 151 offentligt ansatte, 16 selvstændige og 24 andre
- 383 fra Region Hovedstaden og 272 fra den øvrige del af Danmark og 24 andre

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har flere end 400 valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Tak til alle der bidrog til undersøgelsen.

Hovedkonklusionerne

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

- Der er stor sammenhæng mellem ledelsens kvalitet og medarbejdernes tilfredshed med jobbet. Og ifølge undersøgelsen er der desværre flere dårlige ledere end gode ledere. Hver 3. ansatte mener, at de har en rigtig dårlig leder, hvor kun hver 4. ansatte mener, at de har en rigtig god leder.
- Dårlige ledere får medarbejderne til at flygte. Undersøgelsen viser, at der er stor sammenhæng mellem trivsel på arbejdet og på ledelsens kvalitet. Således angiver 9 ud af 10 medarbejdere med en god leder, at de er glade for deres arbejde det meste af tiden. Derimod angiver 3 ud af 4 medarbejdere med en dårlig leder, at de ikke trives og som konsekvens heraf overvejer mere end halvdelen at se sig om efter et nyt job.
- Medarbejdere i Region Hovedstaden har på mange områder en mere positiv opfattelse af deres arbejdsplads i forhold til resten af Danmark. Det gælder både i forhold til lønnen, lederens kvalitet, forventninger til udviklingen på arbejdspladsen og mulighederne for at udvikle sig i virksomheden.
- Mænd er langt mere tilfredse med deres løn end kvinder. 2 ud af 3 mænd er generelt tilfredse med deres løn mod kun knapt hver halvdelen af kvinderne. Måske er det et udtryk for, at mænd generelt er bedre til at forhandle en tilfredsstillende løn hjem end kvinder.
- Gode ledere giver gode forandringer. Undersøgelsen giver en klar indikation af, at ledelsen har stor betydning for forandringsprocessen og hvorledes den bliver opfattet af

medarbejderne. Således er 8 ud af 10 medarbejder med en god leder positive over for forandringerne mod kun hver 3. af medarbejderne med en dårlig leder.

- De mange fusioner i det offentlige har tilsyneladende sat deres spor. Således forventer 4 ud af hver 10. offentligt ansatte, at arbejdspladsen vil udvikle sig en negativ retning og at der vil ske nedskæringer i antallet af ansatte.
- Med en god leder er muligheden for udvikling større. Således mener 2 ud af 3 medarbejdere med en god leder, at der er gode muligheder for at få andre opgaver og for at lære nyt. Halvdelen af medarbejderne med en dårlig leder, mener at der kun er få muligheder for at udvikle sig i virksomheden og hver 3. medarbejder oplever, at der ikke er nogen udviklingsmuligheder overhovedet.

Lederen har meget stor betydning for tilfredsheden med jobbet

Undersøgelsen viser meget tydeligt, at den nærmeste leder har meget stor betydning for, hvordan vi trives med jobbet og har det til dagligt. De medarbejdere, der synes, at de har en god leder er langt mere positive og tilfredse både med arbejdsmængde, løn og kollegaer. De har også en langt mere positiv indstilling til forandringer og tiltro til at fremtiden udvikler sig positivt.

Tilsvarende viser undersøgelsen også, at medarbejdere der oplever at have en dårlig leder generelt føler et større arbejdspress, er mere utilfredse med lønnen, har et kollegialt miljø der ikke rigtigt fungerer, mener at forandringerne sjældent fører noget positivt med sig, har negative forventninger til fremtiden og i det hele taget synes, at der er få muligheder for udvikling og karriere i virksomheden.

I skemaet nedenfor er sammenholdt medarbejdernes holdninger til arbejdspladsen alt efter om man synes, at man har en god leder eller en dårlig leder:

Udsagn:	Medarbejdere med en god leder:	Medarbejdere med en dårlig leder:
Min arbejdsmængde er passende	50,8%	25,1%
Jeg har for meget at lave	43,5%	59,7%
Jeg har en OK løn, selvom jeg selvfølgelig gerne ville have mere	48%	30,8%
Lønnen er for lav i forhold til arbejdsmængden	24,3%	44,5%
Lønnen er for lav i forhold til ansvaret	21,5%	44,5%
Lønnen er for lav i forhold til, hvad mine kollegaer får	9,6%	19,4%
Vi har ikke noget kollegialt samvær	6,8%	21,8%
Generelt er her mange dårlige kollegaer	1,1%	20,9%
Jeg har kun gode kollegaer	33,9%	7,6%
Når der sker forandringer, er det altid til det bedre	17,5%	4,3%
Vi forandrer meget og oftest er det til det bedre	61,6%	28%
Der sker hele tiden forandringer og det er sjældent til det bedre	13,6%	45%
Min arbejdsplads udvikler sig positivt næste år	75,7%	16,6%

Vi bliver flere ansatte	58,8%	30,8%
Min arbejdsplads udvikler sig negativt	9%	39,3%
Der er god mulighed for at få andre opgaver	61,6%	17,1%
Der er god mulighed for at komme på kurser	51,4%	19%
Der er god mulighed for at lære nyt	65,5%	18,5%
Der er god mulighed for at gøre karriere i virksomheden	35,6%	8,1%
Der er kun få muligheder for at udvikle sig i virksomheden	20,9%	52,1%
Der er ingen muligheder for at udvikle sig i virksomheden	5,1%	30,3%
Jeg er meget glad for mit arbejde	41,2%	0,9%
Jeg er glad for mit arbejde det meste af tiden	49,7%	22,7%
Jeg trives ikke rigtig på mit arbejde	4%	20,9%
Jeg overvejer at søge væk	5,1%	55,5%

Personlige kommentarer:

Jeg var sådan set ikke i tvivl om, at god ledelse har en utrolig stor betydning for medarbejdernes trivsel og dermed også deres forhold til jobbet. Men at resultatet af undersøgelsen underbygger min fornemmelse så markant, overrasker mig alligevel lidt. For mig at se, viser det med alt tydelighed, at der ikke er nogen vej uden om. Vi må have fokus på god ledelse både når vi ansætter ledere. Og vi må prioritere at udvikle god ledelse blandt de ledere, der allerede sidder i stillingerne. Uden gode ledere kan det være svært for selv gode medarbejdere at levere gode resultater. Og gode medarbejdere finder sig ikke i dårlige ledere, gode medarbejdere søger væk. Så alt i alt koster dårlige ledere rigtig mange penge for virksomhederne.

En af vores tidligere undersøgelser har vist at medarbejdere prioriterer muligheder for udvikling i jobbet meget højt. Når denne undersøgelse så viser, at 4 ud af 10 mener, at der kun er få muligheder for at udvikle sig i virksomheden, så er det ikke tilstrækkeligt. I disse år, hvor det er svært at få kvalificeret arbejdskraft bliver udviklingsmuligheder for medarbejderne et meget vigtigt element i tiltrækning og fastholdelse af medarbejderne.

Hele undersøgelsen kan hentes på: www.tegkamp.dk

7. Det grænseløse arbejde – balancen mellem arbejde og fritid - Foredrag – workshops - analyser

Teknologien og samfundsudviklingen skaber mulighed for at ophæve grænserne mellem arbejde og fritid. For mange mennesker er det en udfordring at finde en passende balance mellem arbejdsliv og privatliv.

Teglkamp & Co har lavet en stor undersøgelse omkring hvor meget tid vi bruger på arbejdet, hvorfor vi går det og hvilke konsekvenser det har. Det er der kommet en række interessante resultater ud af.

Teglkamp & Co. tilbyder forskellige aktiviteter omkring temaet: Balancen mellem arbejde og fritid.

Hent den uddybende beskrivelse på www.tegkamp.dk eller kontakt os på info@tegkamp.dk

8. Rundt om fusioner og organisationsændringer

Foredrag – workshops - analyser

Fusioner og store organisationsændringer er daglig kost på mange arbejdspladser. Det stiller store krav til ledelsen og til medarbejderne. Teglkamp & Co. har gennemført en stor undersøgelse omkring fusioner og store organisationsændringer. Det er der kommet en række interessante resultater ud af.

Teglkamp & Co tilbyder en række forskellige aktiviteter i relation til fusioner og store organisationsændringer, hvor I har mulighed for at komme mere i dybden og arbejde målrettet med jeres egne udfordringer.

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:

[Materials Supervisor](#) Biogen Idec (Denmark) Manufacturing ApS

[Filioldirektør til Viborg](#) Sydbank A/S

[Direktør for TV 2 Interaktiv Indhold](#) tv2

[Erhvervschef til GrønlandsBANKEN](#) Wingmanager A/S

[Centre Leader / Manager](#) Novo Nordisk A/S

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

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