

## NYHEDSBREV OM LEDELSE NOVEMBER 2005

Kære læser!

Fusioner og store organisationsændringer er på dagsordenen i denne tid. Derfor er det også teamet i dette nyhedsbrev. Dels har vi en artikel om, hvordan man overlever organisationer og store forandringer. Herudover har vi igangsat en større web-baseret undersøgelse, hvor vi håber, at I vil dele jeres erfaringer og oplevelser omkring fusioner og/eller store organisationsændringer. Endelig kan man f.eks. booke et inspirationsmøde om at motivere sig selv til forandring.

Sven A. Blomberg, adm. dir. i BRFkredit og BRFholding har overtaget stafetten til "5 skarpe" om ledelse.

Indhold i dette nummer:

- 1. At overleve fusioner og store forandringer**
- 2. "5 skarpe" om ledelse - en gæsteskribent!**
- 3. Deltag i undersøgelse af fusioner/store organisationsændringer!**
- 4. 10 forslag til inspirationsmøder**
- 5. Få et bedre beslutningsgrundlag – web-baserede analyser!**

Hvis du ikke allerede er tilmeldt og ønsker at få nyhedsbrevet fremover, kan du tilmelde dig på [nyhedsbrev@teglkamp.dk](mailto:nyhedsbrev@teglkamp.dk)  
Hvis ikke du ønsker at modtage nyhedsbrevet fremover, kan du blot afmelde det på [afmeld@teglkamp.dk](mailto:afmeld@teglkamp.dk).

God læselyst!

Susanne Teglkamp  
Direktør

### **1. At overleve fusioner og store forandringer**

*Af: konsulent Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co. [www.teglkamp.dk](http://www.teglkamp.dk)*

Forandringer kommer vi ikke uden om. Ofte er forandringerne glidende og relativt små. Andre gange er det store omvæltninger, hvor intet er i morgen, som det var i dag. Nogle af de største forandringer sker i forbindelse med fusion af virksomheder. I disse år ser vi den største fusionsbølge i nyere tid inden for hele det kommunale område. Fusionerne på det kommunale område er først sat til at ske med virkning fra 1. januar 2007, men allerede nu arbejdes der på

højtryk med fusionen. Medarbejdere på alle niveauer bruger allerede meget energi på at spekulere over, hvad fusionen kommer til at betyde for dem. Der er lang tid til 2007 og det kan blive en ret ubærlig ventetid, hvis ikke man har en overlevelsestrategi.

## Hvad betyder det for mig?

Når man går ind i fusioner eller store organisatoriske ændringer, kan det ikke undgå at berøre langt de fleste i organisationen. For den enkelte dukker der hurtigt en række spørgsmål op:

- Hvad betyder det for mig? Har jeg også et job efter ændringen?
- Hvis jeg har et job efter ændringen – er det så lige så interessant, som det jeg har i dag? Får jeg mindre ansvar og kompetence, end jeg har i dag?
- Hvem bliver min nye chef? Jeg ved hvem jeg har i dag på godt og ondt. Men hvem bliver min chef i fremtiden? Vil det være en, som kan se mine kvaliteter?
- Hvad med kollegaerne? Kommer jeg til at miste dem jeg har og hvis jeg får nye kollegaer, er de så lige så gode som dem, jeg har i dag?
- Betyder det nu, at jeg skal til at arbejde på en helt anden måde?
- Hvornår får jeg en afklaring?

Uanset hvad man som ledelse siger eller gør, så vil disse spørgsmål meget hurtigt dukke op hos den enkelte og fylde mere eller mindre. Jeg har hørt ledelser sige, at medarbejderne kan tage det ganske roligt, der kommer ikke til at ske noget de næste 1-1½ år. Men i det øjeblik at alle spørgsmålene til fremtiden er formuleret i den enkeltes bevidsthed, i det øjeblik vil de fylde mere eller mindre hver eneste dag, indtil de bliver besvaret. Så kan 1-1½ år godt gå hen og blive en ganske ulidelig lang ventetid.

## Hvordan påvirker ventetiden?

Når der er sat fusion eller store organisatoriske ændringer på dagsordenen, gælder det om at afkorte ventetiden mest muligt. For der sker en masse ting med den enkelte og med organisationen, som kan være meget svære at styre.

### Der opstår rygter

I det øjeblik den første udmelding er kommet om store organisatoriske ændringer, opstår der et massivt informationsbehov. Jo mindre information desto mere forsøger folk selv at tegne et billede af fremtiden. Og de billeder der tegnes er ofte bygget på fri fantasi. Rygtedannelser vil tage fart.

### Utryghed

Jo mindre den enkelte kan se fremtiden for sig og sin egen rolle deri jo større risiko er der for en følelse af utryghed. Utryghed tærer på energien og har ofte en masse negative følgevirkninger både for den enkelte og for organisationen.

### Magtkampe

I forbindelse med fusioner skal der ofte bruges færre på ledelsesniveauerne. Nogle vil bruge meget energi på at positionere sig til en lederstilling i den nye organisation. Denne positionering kan gå hen og udvikle sig til magtkampe, som smitter af på hele organisationen.

### Stressniveauet stiger

Utryghed, flere opgaver, kamp om jobbene er alt sammen med til at få stressniveauet til at stige. Og øget stress vil uundgåeligt også medføre øget sygefravær og dårligere arbejdsmiljø.

### Medarbejderflugt

Jo længere tid der går, inden den nye organisation er på plads og medarbejderne kender deres plads i den nye organisation, desto større risiko er der for, at medarbejderne søger væk. Og det er ikke sikkert, at det er de dårligste medarbejdere, der forlader virksomheden.

## Produktiviteten falder

Sandsynligheden for at produktiviteten falder er stor. Fusioner og store organisationsændringer giver ofte også en masse ekstraopgaver, som meget let kommer til at tage tid fra kerneforretningen. Herudover bruger medarbejderne en stor del af deres energi på at lave fantasier om fremtiden, måske køre magtkampe, forsøge at få informationer, tale med hinanden om fremtiden og søge væk.

Som det fremgår af ovenstående, er der altså en rigtig god grund til at reducere tidsrummet, hvor man går og er usikker på egen fremtid.

## **Lav en fornuftig overlevelsesstrategi!**

Jeg var for nylig sammen med en leder, som er i venteposition i forhold til en stor fusion. Han fortalte mig, at hans overlevelsesstrategi var at læne sig lidt tilbage, gøre sit arbejde så godt han kunne og ikke bruge energi på at kæmpe sig forrest i køen for at få et af de attraktive lederjobs. For som han sagde: "I løbet et par år, er de første faldet ned af træerne". Og med det mente han, at det altid er hårdest for de første at træde de nye skridt. Der er ganske rigtigt mange, der ikke overlever de første år. Han vidste, hvad han kunne og var helt sikker på, at der nok skulle blive en god stilling til ham om ikke i første omgang så i runde to. På den måde sled han ikke sig selv op. Det er jo en fornuftig strategi, som kan anvendes, når man har stor selvtillid og tiltro til fremtiden og når man har tålmodighed at vente.

Hvis du kan se frem til længere tids usikkerhed omkring egen jobsituation og fremtiden, gælder det om at formulere din egen overlevelsesstrategi, så du kommer bedst muligt igennem. Overlevelsesstrategien er selvfølgelig individuel, fordi vi er forskellige og reagerer forskelligt på usikkerhed. Til inspiration til din overlevelsesstrategi kan du måske bruge et eller flere af nedenstående elementer:

## Hvad er dine ønsker til fremtiden?

Find ud af, hvad du gerne selv vil i fremtiden. Formuler dine ønsker og sørg for at kommunikere dem til relevante personer. På den måde kan du være med til at plante nogle tanker, der fremmer dine ønsker til fremtiden i virksomheden.

## Brug ventetiden fornuftigt

Det kan godt være, at du må affinde dig med en lang ventetid, men så er det vigtigt, at du bruger ventetiden fornuftigt. Brug energien på at udvikle dine kompetencer. Find nogle gode meningsfulde arbejdsopgaver og brug energien der. Eller prøv at få noget uddannelse.

## Etabler en lille "overlevelsesgruppe"

Find nogle mennesker på din arbejdsplads, som du har det godt sammen med. Lav en lille "overlevelsesgruppe", hvor I støtter hinanden i at holde modet oppe. Hvor I kan bruge hinanden som sparring omkring fremtiden.

## Stil spørgsmål

Rigtig mange afholder sig fra for at stille spørgsmål til fremtiden, til processen til organisationen og til hvad der nu ellers trænger sig på. Men mange gange kan man faktisk godt få et svar, man kan bruge til noget. Nogen gange kan man med sit spørgsmål være med til at påvirke fremtiden. Så stil dine spørgsmål i de relevante fora. Det er ikke sikkert, at du kan få et svar, men det kan give god energi at få formuleret og stillet spørgsmålet.

## Prøv at få indflydelse

Det kan være lettere at bære ventetiden, hvis man har indflydelse på fremtiden. I forbindelse med fusioner og større organisationsændringer vil der ofte være forskellige muligheder for at

få indflydelse. En af mulighederne er at byde ind på de forskellige projekter, der typisk bliver sat i gang i forbindelse med gennemførelsen.

## Det vigtigste er, hvordan du overlever

Udover at formulere en overlevelsestrategi, så skal du holde dig for øje, at det vigtigste ikke altid er, om du overlever, men hvordan du overlever. Det betyder, at det er vigtigt, at du med din overlevelsestrategi kan se dig selv i øjnene og at du har sat dig nogle rimelige grænser for, hvad du vil være med til i processen.

## 2. "5 skarpe" om ledelse

**Sven A. Blomberg**, administrerende direktør. Efter studentereksamen forrettede jeg værnepligt og blev i den forbindelse uddannet til officer af reserven. Efter værnepligten havde jeg kontrakt om frivillig tjeneste, indtil jeg i 1973 startede studier på Københavns Universitet. Efter kandidateksamen uddannede jeg mig på Handelshøjskolen i København og senere på IMD i Schweiz. Mit erhvervsforløb startede inden for forsikring, hvor jeg har haft stillinger inden for næsten alle forretningsområder og sluttede som administrerende direktør for forsikringsselskabet Kgl. Brand og viceadministrerende direktør for Skandia Norden. Siden 1995 har jeg været administrerende direktør for realkreditselskabet BRFkredit og BRFholding. Jeg har og har haft en del bestyrelsesposter og andre tillidshverv, og jeg har parallelt med mit erhvervsliv videreuddannet mig og forrettet rådighedstjeneste i forsvaret, hvor jeg i dag er oberstløjtnant af reserven.

### 1) Hvorfor blev du leder?

Min lyst til at være leder kom allerede i gymnasiet, hvor jeg var formand for elevrådet. Jeg havde lyst til at gøre en indsats for at forbedre en række forhold på det gymnasium, hvor jeg gik, og til at skabe en bedre kommunikation mellem eleverne og en meget gammeldags rektor. I denne periode lærte jeg blandt andet betydningen af at kunne kommunikere og af at lytte til synspunkter på begge sider af bordet, hvis jeg ville nå resultater i et miljø, hvor indflydelse reelt helt er afhængig af andres velvilje.

Da jeg så som værnepligtig blev tilbudt uddannelse som officer af reserven, fik jeg en mulighed for i en meget ung alder at få en egentlig lederuddannelse og blive prøvet af som leder. Forsvaret er også i den henseende en enestående institution, for udover en teoretisk og praktisk uddannelse i en lang række af de mænge færdigheder, man skal kunne beherske som leder, så får man også lejlighed til under kyndig og erfaren "supervision" at gøre sig sine erfaringer. En af erfaringerne var vigtigheden af ikke at opbygge ledelsen alene på den formelle autoritet. Hvis man vil have andre til at følge en, når det er svære tider, så skal man i gode tider have opbygget en gensidig tillid og respekt.

Bag ønsket om at blive leder, ligger til syvende og sidst ønsket om og forhåbentlig evnen til at udøve magt. Ikke magt for magts egen skyld, men fordi jeg med den kan nå nogle mål og skabe nogle resultater, som jeg dels selv og dels i samarbejde med andre har sat op. Hvis målene opleves som legitime, udfordrende og realistiske, og hvis "magtanvendelsen" opleves som adækvat i forhold til målet og baserer sig på tillid og respekt, så kan man som leder af en organisation opnå utrolige resultater. Det er dette, der giver den store tilfredsstillelse ved at være leder, og det opvejer til fulde den pris, det også har at være leder. For det har også en pris – men det er en anden sag.

## 2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Mine største ledelsesmæssige udfordringer er at prioritere mellem de mange mål og opgaver, som vi p.t. arbejder med og gerne vil nå. Jeg tror alle brancher oplever et stadig stigende konkurrencepres, og tilsvarende et stort udbud af nye muligheder og af nye ideer. Uanset om trykket nu kommer udefra eller indefra, så nødvendiggør det en prioritering af indsatserne, og denne prioritering skal ske samtidig med, at der også er et pres for konstante produktivetsforbedringer.

Man har sjældent som leder fuld indsigt eller fuld viden om de mulige alternativer, så beslutninger må som regel træffes på et ufuldstændigt grundlag. Det er der ikke noget nyt i, men det nye er mængden af denne type beslutninger og de meget korte tidsfrister for beslutningstagen. Vi har masser af aktiviteter i gang i BRFkredit og vi har masser af nye ting, vi vil eller måske ligefrem skal finde ressourcer til. At prioritere rigtigt og dermed standse eller fjerne andre også vigtige aktiviteter, er den største ledelsesmæssige udfordring. Samtidig er det måske også en af de morsomste udfordringer, man kan have som leder, for det er i disse situationer, man virkelig får prøvet sig selv og sine ledere af.

## 3) Hvordan sørger du for at udvikle dig som leder?

Jeg prøver at udvikle mig selv på flere måder. Jeg deltager meget i de operative beslutninger i virksomheden for på den måde at have en finger på pulsen af organisationens liv. Det holder mig forhåbentlig skarp i vurderingen af, hvad organisationen kan klare. Jeg siger ja til at holde ganske mange foredrag, hvor jeg i spørgeperioden udfordres og på den måde tvinges til at forholde mig til det, vi gør i virksomheden og til de beslutninger, jeg træffer. Jeg sætter en del kursusaktivitet i gang for min øverste ledergruppe, som jeg selv deltager i. Senest har vi således gennemført et omfattende uddannelsesforløb i executive coaching, fordi vi som gruppe må kunne coaching mere end almindeligt godt, når vi vil kunne bruge dette element af ledelse mere bredt i virksomheden. Jeg har sagt ja til en del tillidsposter, hvor jeg møder ledere fra andre dele af erhvervslivet og oplever deres måde at takle udfordringer. Endelig har jeg et meget stort netværk med en omfattende og i visse situationer også meget fortrolig erfaringsudveksling, som jeg lærer meget af at deltage i.

## 4) Hvad er de største faldgruber som leder?

Den største faldgrube er nok selvtilfredshed. Hvis man som leder tror, at man har slugt alverdens visdom og ikke behøver høre andres ideer og meninger, inden man træffer en beslutning. Hermed mener jeg ikke, at man skal drive konsensus ledelse, men det er de færreste virksomheder og de færreste situationer, hvor man som leder ikke har gavn af at høre synspunkter og løsningsforslag fra organisationen.

Selvtilfredshed opstår nemt, hvis man som leder kun har "ja-sigere" omkring sig. Derfor skal man være sig for den faldgrube, det er kun at udnævne og ansætte personer, der ligner en selv. Det giver måske den nemmeste dagligdag, hvis ledere og medarbejdere tænker og handler meget ensartet, men det giver ikke den dynamik, der er nødvendig, hvis man som leder og som organisation skal kunne klare nye situationer og udvikle sig.

En tredje faldgrube er ikke at få delegeret arbejdsopgaverne. Hvis man ikke delegerer, risikerer man at blive organisationens flaskehals og dermed måske i den sidste ende også dens største problem. Manglende delegering er også et udtryk for en manglende tillid til medarbejderne, som derved nemt demotiveres, og som ikke får den udvikling, som de og organisationen kunne have gavn af.

## 5) Hvilke karakteregenskaber lægger du vægt på som leder?

Vi har i BRFkredit formuleret en række krav til ledelse, som fremgår af vort intranet. Det har vi gjort, fordi lederne skal vide, hvad det er for krav, de skal kunne opfylde, og fordi vore

medarbejdere skal kunne se, hvad det er for rimelige forventninger, de kan have til lederne. En række af disse krav drejer sig naturligvis om færdigheder og processer, men der er også krav, der tager udgangspunkt i karakteregenskaber.

Jeg lægger blandt andet vægt på ærlighed, integritet, ansvarlighed, handlekraft og evne til omgang med andre mennesker.

Ærlighed, fordi jeg har brug for ledere, der ærligt melder ud, hvad de mener om en sag, og ledere jeg kan stole på. Ærlighed modvirker rygtedannelse og intern organisatorisk politiseren, der altid er spild af tid.

Integritet, fordi det giver respekt og skaber tillid både internt og eksternt, når man ved, at hvad den pågældende leder står for, og når man ved, at han eller hun ikke lader sig "skubbe rundt" og ikke tilpasser sine synspunkter efter, hvad der måtte være mest populært eller mest ønsket i den konkrete situation.

Ansvarlighed, fordi ledere skal kunne tage et ansvar og kunne stå ved en beslutning, også når den ikke er populær eller viser sig at være mindre heldig. Ansvarlighed er også at sørge for at nå de fastsatte mål, anvende de rigtige midler og anvende dem fornuftigt og i overensstemmelse med virksomhedens værdier. Endelig er ansvarlighed grundlaget for, at man kan delegerer opgaver til en person.

Handlekraft, fordi det er gennem handling, vi når vore mål. Lederen skal have lyst til at handle også selv om den pågældende måtte befinde sig i et viden- eller erfaringsmæssigt tomrum. Der mistes flere fordele ved manglende handling end ved at handle en gang for meget. Denne egenskab fritager selvfølgelig ikke lederen fra kravet om at tænke sig om, inden der handles.

Evne til omgang med andre, fordi det er denne evne, der får en organisation til at virke som et team. Der skal kommunikeres mål og midler, der skal skabes opbakning, der skal motiveres og inspireres. Ledere skal have lyst til at være sammen med andre mennesker, og de skal have lyst til at se andre mennesker lykkes.

### 3. Undersøgelse af fusioner/store organisationsændringer

#### Brug 5 min. og besvar 10 spørgsmål!

Fusioner og organisationsændringer er på dagsordenen. Teglkamp & Co undersøger, hvordan fusioner og store organisationsændringer opleves på alle niveauer i organisationen. Vi undersøger også, om der er forskel på offentlige og private virksomheder. Undersøgelsen er 2-delt alt efter om, du har oplevet eller står foran fusioner og/eller store organisationsændringer.

Du **har allerede oplevet** fusion/store organisationsændringer:

<http://response.questback.com/TeglkampCo/S1DdM4X81G/>

Du **står foran** fusion/store organisationsændringer:

<http://response.questback.com/TeglkampCo/SZ9a1D5eg8/>

Du er selvfølgelig mere end velkommen til at deltage i begge undersøgelser, hvis det er relevant for dig.

Undersøgelsen vil efterfølgende danne baggrund for artikler og foredrag over emnet forandringer og forandringsledelse.

## 4. 10 forslag til inspirationsmøder

Af og til er der brug for et pusterum og lidt inspiration udefra for at sætte gang i den interne udvikling på arbejdspladsen. Til det formål tilbydes en række inspirerende oplæg af 1½ til 2 timers varighed. Vi kan blandt andet foreslå:

- Motiver dig selv til forandring!
- Management og leadership
- Teambuilding ikke kun til festlige lejligheder!
- Debatmøde om stress!
- Bliv bedre til at netværke!

Læs mere om inspirationsmøderne på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller bestil materiale på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)

## 5. Få et bedre beslutningsgrundlag – web-baserede analyser!

Mange gange overraskes vi over, hvad vores kunder, brugere og medarbejdere rent faktisk mener.

Det behøver ikke at være besværligt eller dyrt at få et større kendskab og dermed bedre beslutningsgrundlag. Teglkamp & Co. anvender det web-baserede analyseværktøj Questback og kan eksempelvis lave følgende undersøgelser:

- Tilfredshedsanalyser - kunder, brugere, medarbejdere, samarbejdspartnere
- Udvikling af nye ideer
- Værdimålinger
- Tilfredshed med website og/eller nyhedsbrev
- Måling af stressniveauet i virksomheden
- Evalueringer af projekter, processer, produkter, undervisning og meget mere

Læs mere på [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk) eller bestil materiale på [info@tegkamp.dk](mailto:info@tegkamp.dk)