

NYHEDSBREV OM LEDELSE

November 2016

13. årgang

Udsendes til godt 5.800

Kære læser!

Den første artikel handler om virksomhedskultur og er et bearbejdet uddrag fra min helt nye bog: *Fusioner og forandringsledelse i praksis*.

I det hele taget står dette nyhedsbrev i bogudgivelsens tegn. Du kan således også høre *Om kulturfyrtårne og kulturkustoder* - et bearbejdet uddrag fra bogen i min helt nye podcast: *Teglkamp om ledelse*.

Vi bringer også en række citater fra nogle af de mange bidragsydere til bogen.

Sidst men ikke mindst, så kan du selvfølgelig købe bogen direkte hos mig.

Jeg byder også velkommen til Kristina Koch Sloth, direktør for børn, sundhed og velfærd i Albertslund Kommune. Kristina stiller op til 5 skarpe til en leder.



God læselyst!

Susanne Teglkamp
Direktør og redaktør

INDHOLD

1. Hvad er virksomhedskultur for en størrelse?
2. Ny bog til alle der arbejder med forandringsledelse
3. Spil hinanden gode!
4. Hvilken rolle spiller du i teamet? – Ny gratis inspirationstest
5. 5 skarpe til en leder
6. 12-12 seminar – et ledelsesdøgn
7. Teglkamp om ledelse – nyhed nu også som Podcast
8. Jeg vidste gudskelov ikke, hvad jeg gik ind til ...
9. Mest læste artikler i oktober måned

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

1. Hvad er virksomhedskultur for en størrelse?

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

Denne artikel er en bearbejdning af et af kapitlerne i Susanne Teglkamps bog: "Fusioner og forandringsledelse i praksis". Du kan købe bogen hos forfatteren via dette link:

<https://response.questback.com/tegkampco/fusioner>



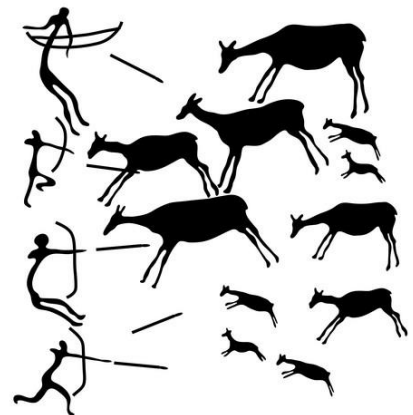
Forandringsledelse er en væsentlig del af fusionsudfordringerne. Et vigtigt element i forandringsledelse er at forstå og arbejde med virksomhedskulturen. Virksomhedskulturen kan være en medspiller men kan også optræde som en modspiller i fusionsarbejdet. Den amerikanske ledelsesekspert Peter Drucker udtrykker meget rammende styrken af kulturudfordringerne således:

"Culture eats strategy for breakfast." – Peter Drucker

Selvfølgelig skal man have en strategi for fusionen, men hvis man undervurderer og underprioriterer arbejdet med virksomhedskulturen i de fusionerede virksomheder, kan man ende med ikke at lykkes med fusionen selvom man har en fantastisk strategi.

Hvad er virksomhedskultur for en størrelse?

Kulturen dannes i fællesskaber og er på mange måder et udtryk for et tilhørsforhold. Behovet for et tilhørsforhold ligger dybt i os alle sammen - meget dybt. Vi skal langt tilbage i menneskets historie, hvor den enkeltes overlevelse handlede om at høre til en stamme. Kun ved at være flere sammen kunne man beskytte hinanden. Hvis man stod uden for stammen, var man et let bytte. Selvom vi i dag ikke trues af andre krigeriske stammer, bjørne og sabeltigre, som vi behøver stammens beskyttelse imod, er det stadig de samme mekanismer, der gør sig gældende. Vi søger trygheden i fællesskabet.



Fællesskabet defineres af fælles normer og holdninger: "Sådan plejer vi at gøre her! Sådan er vi her." Hvis man vil være med i fællesskabet, må man acceptere og tage normerne og holdningerne til sig - eller i hvert tilfælde opføre sig, som om man gør det.

Fællesskaber i dag dannes også ved at definere sig i forhold til andre fællesskaber. Vi er sådan her, modsat de andre, som er helt anderledes og gør helt anderledes end os. Vi er noget særligt. Det er her kimen ligger i forhold til "os og dem", som vi ofte bliver udfordret af i forbindelse med fusioner.

Kan man vedtage en virksomhedskultur?

Implementering af en ny virksomhedskultur står ofte som et af punkterne på lederens to-do liste for fusionen. Der iværksættes en række forskellige aktiviteter lige fra fælles middage, nye kaffekrus eller t-shirts med det nye logo til teambuildings aktiviteter. Og så bliver ledelsen

skuffet, når det viser sig, at man stadig har meget forskellige virksomhedskulturer. Udfordringen er, at ledelsen ikke har forstået, hvad virksomhedskultur er og hvordan den skabes. Derfor kommer ledelsen også til at anvende de forkerte og på mange måder virkningsløse greb.

Nogle ledere tror, at man forenklet sagt kan formulere og beslutte en ny virksomhedskultur. Men det er et vildspor. Kultur skabes over tid af de mennesker, der arbejder i virksomheden. Kulturen dannes med afsæt i fælles holdninger, historier og myter. En virksomhedskultur er derfor ikke noget, man bare kan beslutte.

Med baggrund i adskillige gennemførte fusioner reflekterer *Otto Feierskov*, tidligere direktør og CFO i Den Jyske Sparekasse, over hvor meget eller hvor lidt, man som ledelse kan ændre kulturen: "Jeg tror ikke på, at man kan vedtage en ny kultur. Man kan ikke bare fastlægge en ny kultur. Og det er også OK, at bevare sin egen kultur, så længe den ikke står i vejen. Man skal have respekt for en kultur, der bygger på århundrede gamle traditioner. Det eneste der kan rykke ved en kultur, er hvis man se fornuften i at gøre noget andet." Otto Feierskov reflekterer også over det tidsmæssige perspektiv: "Man siger, at kulturændringer tager en generation. Det har været min oplevelse, at det går hurtigere. Men måske har vi også været hjulpet af finanskrisen. Men stadig mange år efter kunne man opleve "dem" og "os"."

Niels Højberg, tidligere administrerende direktør i Region Syddanmark reflekterer over kultur og hvordan den opstår: "Kultur er ikke noget det skabes blot ved at italesætte den. Kultur er noget, man skaber, mens det sker. Kultur skabes, hvor der er meget på spil. Vi brugte da også meget tid på i forbindelse med fusionen til Region Syddanmark at sige, hvor vi gerne ville være anderledes end i de gamle amter".

Også *Line Hollesen*, Administrerende direktør for KLAR Forsyning, har forholdt sig til, hvorvidt man kan beslutte en ny virksomhedskultur. I forbindelse med fusionen af 4 kommuners forsyningsvirksomheder i starten af 2016 var ledelsen meget enige om, at man ikke ville iværksætte et egentlig kulturprojekt for at skabe en ny fælles virksomhedskultur. Line Hollesen mener at kultur skabes og udvikles i samspillet mellem mennesker og giver et billede på, hvad hun mener: "I forbindelse med fusionen betragter jeg virksomhedskulturen som en bar mark, hvor alle hele tiden smider frø på. Nogle frø spirer og vokser til ukrudt eller med andre ord noget, der ikke er en god virksomhedskultur. Den slags ukrudt får ikke lov til at blive på marken. Andre frø spirer og vokser op til noget der er godt for virksomheden. Den kultur sørger vi for at gøde og fremme, så den får bedst mulige vækstbetingelser. Virksomhedskulturen vokser altså ud af det bedste, som hver især bidrager med. Men det kræver selvfølgelig, at vi har øje for hvad der sker og at vi løbende sætter kulturudviklingen på dagsordenen."



Line Hollesen fortæller, at man tror på, at ledelsen har en meget vigtig rolle i forhold til at skabe og påvirke kulturen. Derfor har man også i ledelsen brugt noget tid på at tale sig ind på en række fælles ledelsesværdier, som - når de udledes - i den sidste ende også vil blive kulturskabende. Ledelsen skal gå foran og gennem sin adfærd vise, hvad det er for en kultur, man gerne vil have. Som et konkret eksempel på kulturskabende adfærd, fortæller Line Hollesen, at man gerne vil have en ambitiøs men også robust virksomhedskultur. Det opnår man kun ved

at have en balance mellem arbejdsliv og livet uden for arbejdet. Line Hollesen fortæller, at hun selv ret konsekvent holder weekenden fri uden at læse arbejdsmails. Derfor har hun også fortalt medarbejderne, at de ikke skal sende mails til hende i weekenden. Og gør de det, skal de regne med, at hun først læser og forholder sig til det efter weekenden.

Fælles fodslag om virksomhedskultur som begreb

I kan let komme til at bruge en masse spildte kræfter på at lave et kulturprojekt i den nye fusionerede virksomhed. Derfor anbefales det, at I starter med at bruge lidt tid på at forstå hvad virksomhedskultur er for en størrelse, hvordan den bliver til, hvad den kan og navnlig hvad den ikke kan. Først derefter giver det mening, at I bliver konkrete og kigger på jeres egen virksomhedskultur,

Etabler kulturskabende fællesskaber

Sørg for at lave nogle rammer, hvor medarbejderne kan mødes på kryds og tværs. Sørg for, at rammerne og jeres facilitering af rammerne, understøtter den kultur, I gerne vil fremme.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin reserveofficerskarriere som oberstløjtnant. I 2015 blev hun tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste "Fusioner og forandringsledelse i praksis" udkom oktober 2016. Se mere på www.tegkamp.dk

2. Ny bog til alle der arbejder med forandringsledelse



Så er den her – min nye bog: *Fusioner og forandringsledelse i praksis*. Kan med fordel læses af alle, der arbejder med ledelse af forandringer.

Jesper Rønnow Simonsen, Freelancer/networker med erfaring fra flere topchefstillinger i den offentlige sektor har anmeldt bogen og har bl.a. skrevet: "Susanne Teglkamp har med *Fusioner og forandringsledelse i praksis* begået et bidrag til ledelseslitteraturen, som er både relevant, vedkommende og tankevækkende."

Du kan selvfølgelig købe bogen i boghandlen, men du kan også købe den direkte hos mig via dette link:

<https://response.questback.com/tegkampco/fusioner>

3. Spil hinanden gode!

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



Du kender sikkert godt udtrykket: Succes er godt men andres fiasko er ikke at foragte. Det er jo oftest sagt i sjov, men nedenunder ligger der også et gran af sandhed. For selvom det ikke går mig så godt, så kan jeg i det mindste godte mig over, at det går min kollega dårligere. Problemet er, at vi alle bliver dårligere med det mindset. Alle kan blive bedre, hvis man vender det om og taler om, hvordan vi kan spille hinanden gode.

Hvad vil det sige "at spille hinanden gode"?

Der kan være mange måder at spille hinanden gode på, eksempelvis:

- Hvis du ser en kollega, der er ved at begå en fejl, så kan du hjælpe din kollega, ved at gøre ham eller hende opmærksom på det, inden han eller hun begår fejlen.
- Giv anerkendelse, når din kollega har gjort det godt og lavet et godt stykke arbejde. Alle kan lide at blive set og anerkendt for det man gør.
- Vær ikke bange for at give din kollega ære, hvis han eller hun har bidraget væsentligt til jeres fælles succes.
- Del din viden og erfaring, hvis du kan se, at du kan bidrage med noget, der kan gøre din kollega bedre.
- Bak din kollega op, hvis de skal fremlægge noget i en større eller mindre gruppe. Nogle er nervøse ved at skulle stille sig op i større forsamling. Den kan være en meget stor støtte, hvis der i forsamlingen sidder kollegaer, der bakker op ved f.eks. at smile opmuntrende.
- Selv gode teams, der spiller hinanden gode, begår fejl. Man bruger ikke fejl til at hænge folk ud. Når man spiller hinanden gode, accepterer man at alle kan begå fejl en gang imellem. Man bruger fejl konstruktivt og bringer dem ind i teamet for at alle kan lære af dem.



Hvorfor skal vi spille hinanden gode?

Det er faktisk ret enkelt. Der går ikke noget fra dig ved at spille din kollega god. Tværtimod. Der er rigtig meget god energi ved i ord og handling at bidrage til, at kollegaerne gør det godt. For det første vil det gavne sammenholdet i teamet og skabe arbejdsglæde. For det andet vil det forbedre teamets samlede præstationer og for det tredje føles det godt at være en god kollega – faktisk meget bedre end at være en dårlig kollega.

Beslut jer for, at I vil spille hinanden gode

Tal sammen i teamet om forskellen mellem at være sig selv nok og at være der for hinanden. Hvad gør det for en forskel på klimaet i teamet og på den enkelte. De fleste, der har haft den snak i teamet, beslutter at de vil arbejde for, at man spiller hinanden gode.

Lad handling følge jeres beslutning!

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin reserveofficerskarriere som oberstløjtnant. I 2015 blev hun tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den nyeste "Fusioner og forandringsledelse i praksis" udkom oktober 2016. Se mere på www.tegkamp.dk

4. Hvilken rolle spiller du i teamet? – Ny gratis inspirations-test



I et velfungerende team har medlemmerne forskellige kompetencer og spiller ind på forskellige måder i teamet. Vi har alle en rolle, som vi har præference for. Jeg har udviklet en meget enkel test, som kan give dig en indikation på, hvad der er din foretrukne rolle.

Brug den som afsæt til en refleksion over teamroller og til overveje, hvordan dit team ser ud, hvad det giver af muligheder og udfordringer og hvordan du spiller ind i forhold til resten af teamet.

Det tager under 5 minutter at udfylde testen og din besvarelse er anonym.

Du kan gå ind via dette link: <https://response.questback.com/tegkampco/teamtest>

På min hjemmeside kan du også finde en række andre gratis småtests, som primært er små appetitvækkere til at reflektere dybere over egen rolle og arbejdet i ledergruppen:

<http://www.tegkamp.dk/Test.htm>

5. 5 skarpe til en leder

Kristina Koch Sloth, direktør for børn, sundhed og velfærd i Albertslund Kommune. Cand.merc. I strategi, organisation og ledelse.

Jeg har arbejdet med ledelse stort set hele mit professionelle liv; som forretningsfører på månedsbladet Press, i Dansens Hus og i en årrække i Børne- og Ungdomsforvaltningen i Københavns kommune. Siden marts 2016 har jeg arbejdet som direktør i Albertslund kommune medansvar for børn, sundhed og velfærd.

1) Hvorfor blev du leder?

Fordi jeg fik muligheden og opdagede, at jeg trives som leder: jeg fik mit første lederjob da jeg var 23, og med mindre pauser har jeg arbejdet som leder lige siden. Jeg trives i ansvaret og i beslutningsrummet.



2) Hvilke er dine vigtigste ledelsesmæssige udfordringer lige nu?

Personligt er jeg midt i at arbejde mig ind på en ny organisation, samtidig med at jeg skal løse store udfordringer. Jeg har samtidig skiftet lederniveau, så min selvledelse er fokuseret på, at være skarp i rollen og relativt entydig i afgrænsningen af mit og chefernes ledelsesrum.

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

Stor ansvarlighed, begavelse, beslutsomhed og nysgerrighed. Særligt ansvarligheden både hos mig selv og hos andre er nok noget af det vigtigste for mig – eller pligten, som Løgstrup ville formulere det.

4) Hvordan håndterer du stress?

Det lidt kedelige svar: jeg lever fornuftigt 80 procent af tiden. Det rare svar: jeg skifter mentalt tempo i løbet af dagen. De fleste af os er gode til at sætte tempoet op, , det er lige så vigtigt at træne sin evne til at sætte tempoet ned.

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

Det er afgørende, at forstå de økonomiske rammer i den organisation du arbejder i, det er her træffes mange af de store beslutninger træffes – og vigtigt at bruge energi på dine medarbejderes udvikling.

Særligt nye ledere skal vide, at en leder ikke an og skal kontrollere alt, brug til gengæld kræfterne på det væsentlige.



6. 12 – 12 seminar – et ledelsesdøgn



Tag et døgn ud af kalenderen!

Man kan nå rigtig meget, hvis man tager et døgn ud af kalenderen, tager væk fra virksomheden og arbejder igennem med udvalgte temaer.

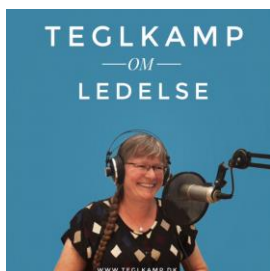
Teglkamp og Co. har stor erfaring med 12 – 12 seminarer

Teglkamp & Co. har siden 2002 gennemført ledelsesseminarer med ledergrupper over hele landet inden for mange forskellige brancher både i den offentlige og i den private sektor.

Vi sikrer en god afvikling af seminaret og at der kommer konkrete resultater med hjem.

Hent brochure her: http://www.tegkamp.dk/12_12_moede.pdf

7. Teglkamp om ledelse – nyhed nu også som Podcast



Som et forsøg har jeg indtalt nogle af de mest populære artikler, så du kan høre dem, når du er på farten.

Dette er et forsøg. Hvis der er efterspørgsel efter artiklerne som Podcast, vil der blive fulgt op med yderligere podcasts.

Her er de første 3 artikler som podcasts:

Kulturfyrtårne og kulturkustoder

Kulturen er ofte showstopperen, når strategien skal føre ud i livet. Forstå hvad kultur er for en størrelse og hør hvilke rolle kulturfyrtårnene og kulturkustoderne spiller for virksomhedskulturen.

Podcasten er et bearbejdet uddrag af et kapitel fra Susanne Teglkamps nyeste bog: *Fusioner og forandringsledelse i praksis*.

Kan du lede ledere?

Gode mellemledere kan blive katastrofale chefer, når de skal til at udøve ledelse gennem ledere. Hvis du har ledere under dig og gerne vil udøve god ledelse, er der en række udfordringer, du skal være parat til at tage

Derfor fejler 4 ud af 5 strategier

Kun 20% af de strategier, der bliver udviklet bliver rent faktisk eksekveret. Hør om de mest almindelige årsager til at 4 ud af 5 strategier fejler og hør, hvordan du kan øge succesraten, næste gang, du skal eksekvere en strategi.

Gå ind og hør de 3 podcast her: http://www.tegkamp.dk/Teglkamp_om_ledelse_podcasts.htm

8. Jeg vidste gudskelov ikke, hvad jeg gik ind til ...

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



Der er sagt og skrevet meget om forandringsledelse. Og det er ikke uden grund. Det er en udfordring at gennemføre en større organisatorisk forandring. Og udfordringen bliver ikke mindre, hvis der er tale om en egentlig fusion, hvad enten det er mellem virksomheder eller mellem afdelinger.



Mange ledere har prøvet det på egen krop. Her er et lille pluk af citater fra de flere end 200, som har bidraget til min helt nye bog: *Fusioner og forandringsledelse i praksis*.

"Jeg vidste gudskelov ikke til fulde, hvad jeg gik ind til, da jeg stod på kanten. Det har været en hård proces og krævet meget arbejde. Det har givet hård på brystet. Jeg havde ikke i min vildeste fantasi forestillet mig, hvad det betyder i praksis", fortæller distriktsskoleleder Peter Kilmoose. Hvis ikke man har været igennem en fusion før, så undervurderer man let den tid, det tager og de kræfter, der skal lægges i.

"Nærmest surrealistisk blev der informeret om alt der gik galt, uden at der blev gjort mange forsøg på at rette op." Et eksempel på, at kommunikation ikke bare handler om at kommunikere meget i en forandringsproces. Det handler også om timing, hvad man kommunikerer og at kunne følge kommunikationen op med handlekraft.

"Forarbejdet var sådan set i orden; men det var "efterarbejdet" ikke. Da vi først var flyttet/fusioneret, blev der ikke taget hensyn. Ledelsen forventede, at vi fungerede fra dag 1," beretter en bidragsyder. En af bogens mange pointer er, at vi ofte undervurderer, hvor langt tid og hvor meget arbejde der reelt ligger i en forandringsproces.

"Den svenske virksomhed så sig selv som meget strukturerede, hvorimod de anså medarbejderne i den danske virksomhed mere som cowboys. Når der undervejs i fusionsprojektet opstod uenigheder, blev de kulturelle forskelle større og fik større betydning. Så blev den Danmark mod Sverige." Selvom vi betragter os som ret ens i Norden, er der alligevel ret store kulturelle forskelle, som ikke skal undervurderes ved en fusion over landegrænsen.

"En fusion kan ikke lykkes, hvis der er magtkampe i toppen. Det er bestyrelsens opgave at sikre, at der er en topledelse, der fungerer. Topleledelsen skal være på plads for at man kan pleje kunderne og medarbejderne," udtaler Torben Dalby Larsen, administrerende direktør i Sjællandske Medier A/S bl.a. i et interview til min nye bog. Så enkelt og alligevel er det ofte noget, der giver udfordringer i forbindelse med fusioner og større organisationsændringer.

Susanne Teglkamp

"Sig det som det er! Lad være med at pakke de ubehagelige budskaber ind. Hvis der kommer afskedigelser, så sig det, som det er. For det første er det troværdig kommunikation. For det andet giver ubehagelig kommunikation om f.eks. afskedigelser folk mulighed for at handle. For det tredje kan du risikere, at folk ikke forstår budskabet, hvis du pakker det alt for meget ind af frygt for at medarbejderne blive vrede eller kede af det." En af mine mange konkrete anbefalinger i min nye bog



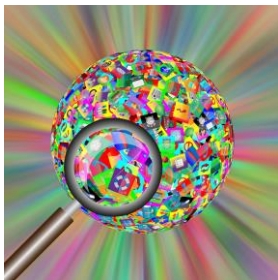
**FUSIONER OG
FORANDRINGSLEDELSE
I PRAKSIS**



Vil du nøjes med at læse de små citater fra bogen eller vil du gerne et spadestik dybere?
Du kan bestille bogen her: <https://response.questback.com/teglkampco/fusioner>

9. Mest læste artikler i oktober måned

De mest downloadede artikler i oktober måned var:



- 1) *Når ledelsen kommunikerer uklart*
- 2) *Kan du lede ledere?*
- 3) *De første 100 dage*
- 4) *Ledelsesgrundlaget*
- 5) *Når teamet ikke fungerer*

Du kan læse dem og 100-vis andre artikler og undersøgelser på www.teglkamp.dk