

Fusionsledelse i vadestedet under globaliseringens betingelser

Lars Goldschmidt



Det, I står overfor, ved alle med kendskab til ledelse, ikke kan lade sig gøre, mens alle med viden om politiske processer ved, at det vil finde sted.

Det er den enkelte aktørs ordentlighed, mod og vilje til at handle under usikre eller urimelige omstændigheder, der gør, at det alligevel kan lykkes.

Temaer

- Ledelsessyn og historie
- Der går spøgelser gennem Europa
- Globalisering og konkurrencekraft
- Fusionsledelse
- I vadestedet
- Mødet
- Livsperspektiv og forandring
- Effektivisering og dokumentation
- Begejstring, bemyndigelse og belastning

Min observationsplatform

- Energistyrelsen: Sektionschef
- Mærsk Olie og Gas: Medarbejder
- Miljøstyrelsen: Kontorchef
- Dansk Industri: Afdelingschef og direktør
- Arbejdsmarkedsstyrelsen: Direktør
- Dansk Handel & Service: Markedschef
- CVL: Ledelsesforskning
- Foreningen af Rådgivende Ingeniører: Direktør
- Goldschmidt Rise and Shine I/S: Stifter
- Bestyrelser indenfor energi, miljø, uddannelse og byggeri

Baggrundsartikler

- Fusionsledelse i det offentlige: Børsens forlag 2005
- Ledelse af professionelle primadonnaer med henblik på at skabe det enestående: Revision og Regnskabsvæsen august 2004
- Danske ledelsesmodeller og deres betydning for samfundsudviklingen: Økonomistyring og Informatik maj 2004
- Selvledelse i AMS: Børsen Offentlig ledelse 2001
- Primadonnaen – fremtidens guld og smerte i r....: Ledelse i Danmark Anklage og forsvar J&Ø 2000
- Ledelse på trods: Mosaik om moderne ledelse NFS 97
- I orkanens øje: Frederiksberg, Markedsføring 2003

Ledelse

- Ledelse er en proces, hvor ledere og medarbejdere skaber hinanden og organisationens ledelseskultur
- Ledelse handler om at få andre til at gøre noget, de ikke havde tænkt sig
- Ledelse udføres af alle
- Ledelsen skal spejle organisationens produkt

Menneskesyn

- Mennesker er:
- forskellige
- har talenter der kan udvikles
- kan bidrage ud over deres egne opgaver
- ønsker at være selvberoende
- ønsker at gøre deres arbejde godt
- ønsker at udvikle sig

- Virksomheden bør give mulighed for udfoldelse af den enkeltes potentiale indenfor organisationens mål

Spøgelser og trends

- Globalisering og konkurrencekraft
 - Globaliseringsråd
 - Velfærdskommision
- Fusioner
 - Strukturreform,
 - MVU fusioner, LVU fusioner, Erhvervsuddannelses fusioner etc.
 - Mere end 1000 organisationer berørt i DK
- Effektivisering og dokumentation
 - Skattestop
 - ”Varedeklarationer – ”mistillid”

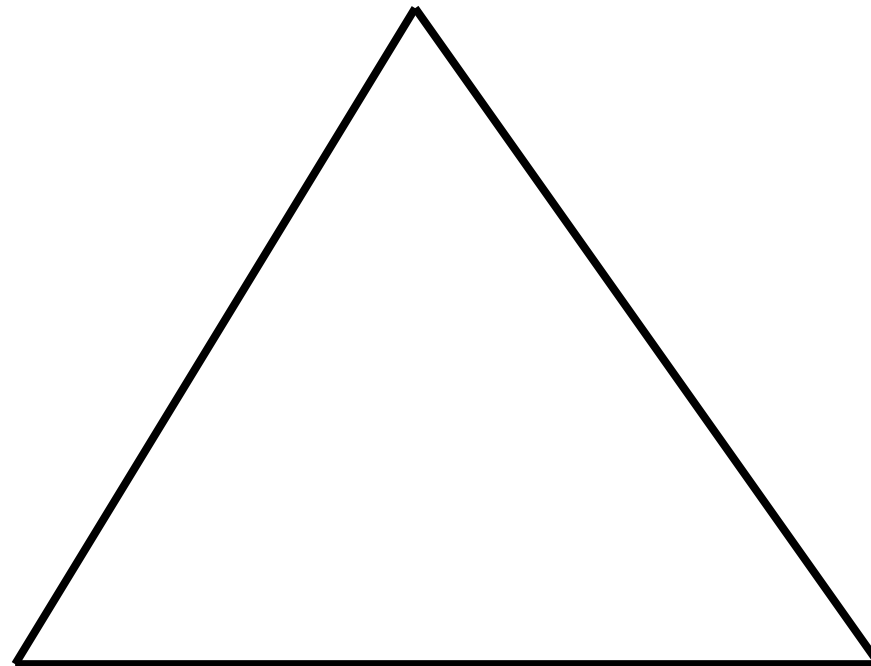


Hvad skal vi leve af

- Identitetsskabende ydelser til de relativt velstillede
- Skønhed, sundhed, oplevelse
- Høj teknisk, kulturel og æstetisk kvalitet
- Det enestående
- De enkelte forretningsprocesser bliver lagt der, hvor konkurrencekraften er størst
- Global og lokal konkurrence
- Betydelig global re-lokalisering men ikke envejs

**Æstetisk kvalitet,
oplevelse og identitet**

Værdi- trekanten



**Teknisk
funktionalitet**

**Social og kulturel
funktionalitet**

To arbejdsmarkeder

- Flytbare løsninger på behov (varer og flytbare serviceydelser, underholdning)
- Ydelser der forbruges det sted, hvor de produceres. (bolig, rengøring, persontransport)
- Global konkurrence på de flytbare ydelser

Det globalt konkurrenceudsatte arbejdsmarked

- Flytbare, identitetsskabende ydelser til de relativt velstillede
- Sociale og faglige kompetencer på højt niveau. Specifikke kompetencer på globalt eliteniveau
- Udfordring for den ”svagere del” af den højtuddannede arbejdskraft
- Udfordringer for jobcentrene og de øvrige aktører

Konkurrencekraft

$$KK = S * RS * R / O$$

Snedighed, egen, og netværk

Råstyrke, kapital, fysiske værdier, kundebase etc

Rammebetingelser, social og fysisk infrastruktur

Omkostninger, løn, skat, råvarer

Innovation forudsætter afvigere

Efterspørgsel efter arbejdskraft

- Stigende efterspørgsel efter flerdimensionalt kompetente medarbejdere
 - Fagligt, kreativt, mental mobilt, socialt
- Faldende efterspørgsel efter lavt eller endimensionalt kompetence medarbejdere
 - Kortuddannede, statiske, snævre

- Højkonjunktorens paradoks
 - Mangel på og overbelastning af konkurrencedygtig arbejdskraft
 - Stadig meget svært at vinde indpas for den afvigende kompetencebærer

Fusionsbølgen

Håbet

- Faglig kritisk masse
- Faglig synergi
- Tiltrækkende arbejdsplads
- Rum for nytænkning
- Effektivisering / besparelser

Risikoen

- Store transformationsomkostninger
- Fortsat dråbekultur
- Gensidig ringeagt
- Medarbejderflugt

Svaret

- Italesat proces og ledelse
- Begejstret nysgerrighed
- Eksplicit ressourceallokering
- Forventningsafstemning
- Afrunding og indrunding af erfaringer og historier for alle parter

Positionskampen

- Alle berøres
- Undgå tabuisering - italesættelse
- Det man gør, når andre er sårbare, bliver man husket for resten af livet
- Så kort som muligt og rimeligt
- Tænk i team mere end politisk bekvemmelighed
- Resultat så klart som muligt
- Husk at I ikke er alene
- Det uafklarede forsvinder aldrig!

Alle berøres

- Undgå tabuisering - italesættelse
- Det man gør, når andre er sårbare, bliver man husket for resten af livet
- Resultat så klart som muligt
- Det uafklarede forsvinder aldrig!

I vadestedet gør det ondt

- X måneder med uændrede krav
- Skæbnefællesskabet opløses
- Mange kolleger forsvinder
- De nye organisationer forventes driftsklare fra dag 1
- Ordentlighed vigtigere end nogensinde

Fusionens faser

- Præ proces
 - Rygter, Beslutning, Bemanding
 - Afviklingsdrift
 - Forberedelse
- Proces
 - Mødet
 - Implementering og kulturdannelse
- Postproces
 - Læring

I den eksisterende organisation

- Fortællingen om den fremragende finale
- Projektledelse i afviklingsprocessen, formalisering af planlægningen
- Eksplicitering af ordentlighed
- Håndtering af driftspres
- Frisættelse til brug af dømmekraft
- Det er i orden at beskytte sig selv
- En sejr med i bagagen
- Læring til resten af jeres liv
- Refleksion og distance som selvbeskyttelse
- Det planlagte selvbillede

Forberedelse af den nye organisation

- Medarbejderne
 - Tag skæbnen til dig
 - Hvad kommer vi med
 - Hvordan møde de andre
 - Hvad vil vi skabe
- Lederne
 - Tag din skæbne til dig
 - Fortællingen om den nye organisation, hvad skal vi være stolte af?
 - Konstruktion af den nye organisation, struktur, funktion og værdier
 - Forventningsafstemning

Drejebog for forandring

- En udvidet projektplan
- En kæde af begivenheder
- Eksplicitering af:
 - De begejstrende historier – den store og de små
 - Handlinger og indhold på det rationelle plan
 - Emotionelle forløb, leje, ejerskab, bemyndigelse, begejstring
 - Den fysiske iscenesættelse

Mødet med den nye organisation

- Ekstraordinær iscenesættelse
- Empatisk nysgerrighed
- Samtale der gør andre større
- Etablering af troværdighed
- Afrunding af gamle historier
- Den nye fælles historie
- Begejstring, bemyndigelse og balance

Held og lykke Det kan se lidt kaotisk ud, men det kan ende godt.

