

Per 1. januar 2007 træder fusioner af kommuner, uddannelses- og forskningsinstitutioner i kraft og præger arbejdslivet for cirka 1 million offentligt ansatte. Direktør og adjungeret professor Lars Goldschmidt fortæller her, hvordan ledelsen kan optimere et fusionsforløb ved at udvise en forsvarlig begejstring.

Fusionsledere skal begejstre

* To tredjedele af alle fusioner er fiaskoer – i hvert fald målt i forhold til de indledende forventninger til dem. Midt i landsdækkende fusioner af kommuner, uddannelses- og forskningsinstitutioner står offentligt ansatte ledere med en krise i hænderne. Set fra mange medarbejderes stol handler fusioner om risikoen for at miste arbejde, blive overført til nye funktioner og andre steder. Derfor kan fusioner opleves som et kriseforløb, og det kræver en særlig ledelsesindsats, lyder det fra Lars Goldschmidt, der er direktør for Foreningen af Rådgivende Ingeniører og adjungeret professor ved Copenhagen Business School.

“En fusion indeholder som første fase en tabskrise. Når du som leder fortæller medarbejdere, at en fusion skal ske, får de først et chok. Derefter går der et stykke tid, før dybden af tabet går op for folk. Hvis fusionen indeholder en fase med afviklingsdrift, så har du endda at gøre med en tabskrise på et meget højt belastningsniveau. For der er rigtig meget, der skal siges farvel til. Du siger farvel til et sted, arbejdsrutiner og kollegaer. Og det gør dig naturligt nok ked af det. Samtidig lever du i usikkerhed i forhold til fremtiden. Alt sammen tegn på en livskrise,” siger Lars Goldschmidt.

FANTASTISK FINALE

Sammen med professor Ole Fogh Kirkeby har Lars Goldschmidt skrevet bogen ‘Fusionsledelse i det offentlige – en huspostil for strukturreformens ledere’. Bogen er aktuel for alle landets kommuner, de fleste universiteter og Centre for Videregående Uddannelse. Alle står de midt i fusioner, som træder i kraft per 1. januar 2007. I bogen argumenterer Fogh Kirkeby og Goldschmidt for, at fusioner bør ledes af begejstrede ledere.

“Det er muligt at være begejstret under hårde fusionsbetingelser. Men det kræver ledere, som får fortalt en krisehistorie, der giver plads til, at det ikke er underligt, at krisen gør ondt. Når det er på plads, så kan en kilde til begejstring være idéen om at gøre afviklingen af en virksomhed til en fantastisk finale. Folk er selvfølgelig bekymrede for deres fremtid, men det er i virkeligheden evnen til at tage følelsen af sorg til sig og så slippe den igen, der er afgørende. Det handler for eksempel om at kunne sige: ‘Jeg sidder stadig sammen med min gode kollega, som jeg sætter pris på, og vi kan stadig gøre noget godt.’ Ledere skal søge efter svar på, hvordan de organiserer en afvikling, som er bedre end den, man har onde drømme om. De skal finde svar på, hvilke betingelser der skal opfyldes for, at ledere og medarbejdere kan sige, at de har behandlet hinanden ordentligt i en afviklingsfase. Dybest set handler det også om,

hvilken historie lederen gerne vil kunne skrive om sig selv,” siger Lars Goldschmidt.

FORFØRELSE OG SMERTE

Ole Fogh Kirkeby og Lars Goldschmidt foreskriver i deres bog, at en leder skal udøve en bemyndigende begejstring. Det er en vanskelig balanceakt. Begejstring er nemlig en frisættende, opslugende og hensynsløs tilstand. Derfor er deres bud på en forsvarlig brug af begejstring, at den afhænger af en refleksiv distance til begejstringen. Er det ikke tilfældet, så risikerer begejstring at forføre på hensynsløs vis.

Lars Goldschmidt fortæller, at begejstring er smerteundertrykkende og konsensusdrivende. “Begejstring kan få mennesker til at påtage sig opgaver, som de slider sig ihjel på og til at overhøre kritik. For at imødegå denne mangel på følsomhed over for smerte og kritik er ledere nødt til at etablere en refleksiv distance til begejstringen. Og den refleksive distances magtbase skal være stærk nok til, at begejstringen ikke bruser over. Det sker ved at iscenesætte fusionsforløbet, så det er muligt at spørge, om og hvordan det er klogt at være med: “Er det rimeligt, at jeg de næste tre måneder arbejder 60 timer om ugen for at få det her til at virke, eller kommer jeg til at svigte mine børn?”

“Som leder af fusioner er det vigtigt at skabe et klima, som løbende får organiseret en samtale om begejstringens begrænsninger. Med den ene del af vores opmærksomhed kan vi så lade os rive med af begejstringen, og med den anden del af bevidstheden kan vi se, at det er det, vi gør. Dermed får vi også taget stilling til, at vi fortsætter med arbejdet, da vi hellere vil arbejde i en begejstret tilstand end en ubegejstret,” siger Lars Goldschmidt.

Hvad gør man, hvis ledere og medarbejdere ikke udstråler begejstring i en afviklingsperiode?

“Hvis en leder ikke kan finde ud af at fortælle en fusionshistorie, der har potentiale til at begejstre medarbejderne, bør han ikke stå med ansvaret for en fusion.”

Men skal medarbejderne også gå af, hvis de ikke lader sig rive med af begejstring?

“Ligesom lederen skal medarbejderne opføre sig ordentligt. Det er fair nok, at man ikke vil eller kan lade sig rive med af begejstringen. Det kan der være mange forståelige grunde til. Det er som sagt fair nok at være vred og deprimeret – og at skælde ud, men det er ikke i orden at blive ved. Du kan selvfølgelig ikke feste og fyre på samme tid. Men at belaste sine kollegaer ud over det rimelige med sin mangel på evne til →



”Der er et enormt læringspotentialt i mødet med andre. Rigdommen i mødet med andre er en af de væsentlige kilder til begejstring”

at komme videre – det er ikke i orden. Fusioner er svære, men der må udvises en vis disciplin. Heldigvis er der mennesker, som selv i mørke situationer og på besynderlige betingelser giver den en skalle. Og det er væsentligt sjovere end at sidde og sukke.”

FORELSKET I FUSIONER

Krise er en betegnelse for et afgørende vendepunkt i et forløb. Og en fusion kan deles op i et negativt og positivt kriseforløb. Ved siden af tabskrisen, som mange offentligt ansatte ude i kommunerne mærker til, har de fleste efter endt juleferie en slags forelskelseskrisen til gode. I hvert fald hvis de har en karismatisk leder.

Francesco Alberoni beskriver i bogen 'Forelskelse og kærlighed', hvordan et karismatisk lederskab kan få økonomiske bekymringer til at vige pladsen for troens og idealernes frie udfoldelse. For et liv i begejstring og lidenskab. Reaktionen som sociologen Max Weber tilskriver lederens egenskaber. Og det er ifølge Alberoni forkert. Weber begår den fejl, som vi alle begår, når vi er forelskede: At give den elskedes egenskaber æren for den ekstraordinære tilstand, vi befinder os i. Den person, vi elsker, er imidlertid ikke forskellig fra andre, ligesom vi heller ikke selv er det. Det er den type forhold, som er etableret mellem os og den, vi elsker, den ekstraordinære tilstand, som gør den elskede anderledes og usædvanlig. Og dybest set den, som gør begge parter anderledes og usædvanlige.

Kan man forelske sig i en fusion?

”Ja, den anden fase af fusionen – mødet mellem de fusionerede organisationer – kan også orkestreres som en positiv krise. Ligesom forelskelsen mener jeg, at det er muligt at gennemføre mødet mellem to tidligere selvstændige organisationers medarbejdere som en begejstringsproces med utrolige oplevelser. Alene begejstringen for de andres anderledeshed er vigtig. Der er et enormt læringspotentialt i mødet med andre. Rigdommen i mødet med andre er en af de væsentlige kilder til begejstring,” siger Lars Goldschmidt.

”Forelskelsen udsættes som regel efter nogen tid for en realitetstest, der viser, om man er forelsket i sin forelskelse eller i den virkelige anden. På lignende vis må ledere af fusioner finde ud af, om de er i stand til selv at gribes af – og gribe andre med – begejstring for det reale potentialt i fusionen. Det afhænger af den betydning, lederen lægger i det, han beskæftiger sig med. Målet har stor værdi, processen ligeså, men det vigtigste er, at lederen oplever, at han gør en forskel i forhold til målet

og processen. Som leder er det vigtigste at iscenesætte sig på en måde, så virkeligheden er den, han beskriver. Og det kræver evnen til at begejstre.”

BEGEJSTRING UDEN BEDRAG

Ifølge Lars Goldschmidt kan lederen også bruge sin evne til begejstring til at vurdere projektet. ”Hvis lederen er rimelig følsom over for, om han kan begejstre folk eller ej, så kan han også fornemme, om han har fat i et dårligt projekt. Kan han ikke begejstre for en idé, er der formentlig noget galt med den,” pointerer Lars Goldschmidt.

Han udpeger universitetsfusioner som et eksempel på et projekt, der stiller store krav til begejstringen. ”Præmissen, at universitetsfusionerne skal være udgiftsneutrale for staten, er en udfordring for den refleksive begejstring. For det er åbenbart, at universitetsfusioner ikke kan laves uden økonomiske konsekvenser. Enhver fusionsproces er meget dyr. Så hvis staten ikke betaler, må der ske besparelser på universiteterne. At påstå noget andet vil være bedrag.”

Lader folk sig bedrage af begejstring? ”Ja, til dels. Begejstringen ikke alene en følelse, men et håndværk og en strategisk overbevisningsfaktor for en ledelse. Det betyder også, at begejstring kan blive en uhyggelig substitut for viden, saglighed og logik i hænderne på uredelige ledere. Der findes illegitime forførelser, og der findes livstræt rationel forsigtighed. Fusioner drejer sig om en ordentlig udfoldelse af begejstringen med respekt for dens skyggesider,” siger Lars Goldschmidt. ■

Af Claus Holm
clho@dpu.dk

LARS GOLDSCHMIDT



Kemiingeniør, ph.d. og adjungeret professor ved Handelshøjskolen i København, CBS. Direktør for Foreningen af Rådgivende Ingeniører og tilknyttet Center for Virksomhedsudvikling og Ledelsesteknologi, hvor han forsker i ledelse af professionelle. Har lang praktisk erfaring med ledelse, blandt andet fra Mærsk Olie og GAS og Dansk Handel og Service.

www

www.cbs.dk/staff/lars_goldschmidt