

# Struktur, kultur, processer

**Ledelse:** Alle kan ændre en struktur - men at ændre kulturen i en virksomhed i forandring kan være en vanskelig opgave.

Tryghed. Det kan lyde banalt - men netop det at skabe rammerne for tryghed hos medarbejderne forsømmer mange ledere i mange forandringsprocesser. Tryghed, så den enkelte har mulighed for at overveje, hvordan *min* situation bliver i den nye virkelighed. Det var et af de klare budskaber fra professor Steen Hildebrandt i et indlæg på Dansk Told & Skatteforbunds repræsentantskabsmøde, som tog fat om omstruktureringer i et ledelsesmæssigt perspektiv.

“Hvis det med trygheden ikke bliver afklaret, så vil mange menneskers effektivitet falde. Det er erfaringerne, at f.eks. fusioner koster helt vidt i effektivitet - og koster mere, jo mere usikkerhed, der er”, understregede Steen Hildebrandt - og tog fat om baggrunden for at fusionere og omstrukturere.

Af Ole Pedersen - op@dts.dk

“Der er ikke meget i de aktuelle vinde, der taler for at standse fusionerne - og it og globalisering vil kunne bruges som argument for endnu større enheder”, sagde Steen Hildebrandt - og pegede på, at effektivitet og ensartethed i opgavløsningen ofte bliver brugt som grunde til større enheder.

“Retorikken ligger lige for - og det er uendelig svært at hamle op med stordriftsargumenterne og behovet for kompetenceudvikling”, mente Steen Hildebrandt.

## Struktur forgår - kultur består

Men ofte er det en “nem” løsning at ændre en struktur, hvis der er problemer i en virksomhed.

“En organisation kan vi beskrive på flere forskellige måder. Én måde er at tegne strukturen - en angivelse af, hvordan vi på det formelle plan på et tidspunkt vil fordele arbejdet mellem os. Det kan vi tegne - derfor elsker vi det, for det kan enhver finde ud af”, sagde Steen Hildebrandt - og pegede på, at det er

**Arbejds miljø:** Stress og omstruktureringer kan have konsekvenser for helbredet. Det kan bl.a. give stress, hvis ledelsen og medarbejderne ikke får afstemt forventningerne omkring, at opgaverne ikke skal løses 100%.



Foto: Johnny Arthion Wehmann

Læge Martin Lindhardt Nielsen mente, det kunne ligne en sammenhæng, at udbetalingerne til forbundets medlemmer fra forenede Gruppeliv, er steget i perioder med omstruktureringer.

Af Ole Pedersen - op@dts.dk

## Det ligner

Det kan ligne en sammenhæng, at udbetalingerne fra Forenede Gruppeliv i forbindelse med død og kritisk sygdom historisk set er steget i perioder med omstruktureringer. Det konkluderede læge Martin Lindhardt Nielsen, da han talte på forbundets repræsentantskabsmøde om den betydning, omstruktureringer og stress har for helbredet.

Martin Lindhardt Nielsen er læge ved Arbejdsmedicinsk Klinik på sygehuset i Hillerød og har i den forbindelse bl.a. arbejdet med de arbejdsmiljømæssige aspekter i forbindelse med omstruktureringer.

En situation med omstruktureringer, usikkerhed omkring jobbet og stress, kan have stor betydning for kroppen. Dårligt helbred, forhøjet blodtryk, øget sygefravær, angst, søvnproblemer og træthed var blot nogle af de ting, Martin Lindhardt Nielsen pegede på.

Han havde bl.a. kigget nærmere på de udbetalinger i forbindelse med død og kritisk sygdom, der havde været fra Dansk Told &

meget mere vanskeligt at håndtere en ændring af kulturen og processerne i en virksomhed.

“Vi kan alle slå nogle streger på et stykke papir. Men når vi er færdig med det, så møder vi menneskers tanker og føleler. I den ene ende er der strukturen - i den helt anden ende de mennesker, hvis daglige tanker reelt er bestemmende for den opgaveløsning, som er forudsætningen for en virksomhed. Resultater skabes af menneskers tanker og følelser. Det er tankerne og følelserne, der er indgangen. Hvis man virkelig skal ændre en organisation, så er det mennesker, man skal ændre. For hvis ikke mennesker ændres, så ændres intet rigtigt i en organisation. Hvis vi virkelig vil ændre noget, skal vi derfor arbejde med mennesker på alle niveauer. Det forudsætter, at vi tager mennesker alvorligt - og møder det enkelte menneske der, hvor det er. Hvis opgaver skal løses, bliver de løst bedst af mennesker, der føler sig ordentlig behandlet og ordentlig informeret”, fastslog Steen Hildebrandt.

Skal man ændre kulturen i en virksomhed, handler det derfor om de holdninger, værdier og traditioner, som lever i de enkelte mennesker - eller i grupper af mennesker.

“Nogle gange siger jeg: Struktur forgår - kultur består. Kulturen er nemlig meget vanskeligere at ændre. Strukturen kan vi ændre



Foto: Johnny Anthon Wichmann

ved at ændre på vore overheads - det er bare et spørgsmål om at sidde ved vores computer. Men hovedindholdet i en stor organisation er de daglige rutiner - og mange rutiner overlever strukturændringer”, understregede Steen Hildebrandt.

*Professor Steen Hildebrandt talte om omstruktureringer ud fra en ledelsesmæssig indgang.*

## en sammenhæng

Skatteforbunds aftale med Forenede Gruppeliv i perioden fra 2000 til 2009 - og fandt udviklingen i tallene tankevækkende.

“Det stiger meget i 2001 og 2002, hvor der var en omstrukturering - men falder så indtil 2005, hvor det stiger igen. Jeg kan ikke stå her og sige, at det er bevist, at der en sammenhæng - men det ligner en sammenhæng”, påpegede Martin Lindhardt Nielsen.

### Den faglige stolthed

Martin Lindhardt Nielsen betonede, at ledelsen har et klart ansvar for at undgå, at medarbejderne får stress.

“Hvis virksomheden kun kan løse en opgave 90%, så nytter det ikke noget, at medarbejderne får ondt i maven, fordi de vil lave tingene 100%. Det er en klar ledelsesmæssig opgave at gå ud i pressen og sige, at man ikke kan lave tingene 100% men har besluttet kun at gøre det 90%. Det er ledelsens ansvar, og

hvis ikke de lever op til den, så er det, at medarbejderne får ondt i maven”, sagde Martin Lindhardt Nielsen og understregede, at medarbejderne ikke skal stå alene med at et ambitionsniveau om at gøre arbejdet godt.

“Faglig stolthed er ikke noget, man skal være ked af. Derfor er det vigtigt, at ledelsen og medarbejderne snakker om tingene - og om hvad forventningerne er. Der skal være en klar kommunikation, så man ved, hvad det handler om.”

Martin Lindhardt Nielsen erkendte da også, at det kan være vanskeligt at forene medarbejdernes faglige stolthed og ønsker om at gøre tingene 100% med ledelsens beslutning om, at det måske kun skal gøres 90% på grund af manglende ressourcer.

“Men så er det ledelsens opgave at fortæller borgerne, at vi kun gør det 90%”, fastslog Martin Lindhardt Nielsen.

“

*Faglig stolthed er ikke noget, man skal være ked af. Derfor er det vigtigt, at ledelsen og medarbejderne snakker om tingene - og om hvad forventningerne er.*

”