

»Vi ønsker frihed, men en ramme at navigerer i« siger Tina Monberg.

»Find ud af hvem I er og hvad I vil«, lød et af rådene, da PDA turnerede rundt fire steder i landet med sit roadshow om generationsskifte

Den økonomiske side af sagen

PDA's roadshow om generationsskifte indeholdt også en økonomisk side af sagen – nemlig konkrete facts om købs- og salgsprocessen og hvilke overvejelser, der skal gøres i forbindelse med prisfastsættelsen af virksomheden. Den del stod Thomas Andersen, Fortius Partners, for. Mulige finansieringskilder blev også vendt i Thomas Andersens oplæg, der sluttede med to eksempler på økonomien i hhv. et glidende generationsskifte samt i et generationsskifte med sælgerfinansiering og vækstkaution.

Den nye generation Y's værdier:

- Arbejde er lige så naturligt som leg og hvile
- Mennesker vil selv finde vej, hvis de er »committet« til vision, mission og værdier
- Mennesker ønsker at lære og få ansvar
- Mennesker er i stand til at bruge deres kreativitet til at løse organisationens problemer
- Ledelsens funktioner er at sætte klare rammer for mål, midler og filosofi

Rammen er vigtig

PIA RINDOM

Sidste år gennemførte Praktiserende Dyr-lægers Arbejdsgiverforening (PDA) en medlemsundersøgelse - den såkaldte Capacentrapport - med det formål at få en fornemmelse af, hvilke udfordringer generationsskiftet i praksis står over for. Undersøgelsen viste, at langt de fleste af de adspurgte ansatte dyrlæger kunne se sig selv som praksisejere, men deres syn på, hvordan de ønsker praksis og ejerskabet skal struktureres, er et andet end den ældre generations. Og det afholder dem grundlæggende fra at træde ind i ejerkredsen.

- Som praksisejer kan man stille sig selv det spørgsmål, om man er på sporet, eller om det er tid til et sporskifte, sagde DDDs faglige konsulent, dyrlæge Johanne Østerbye, der med afsæt i Capacentrap-

portens resultater kridtede banen op og forklarede, hvorfor den nye generation af dyrlæger ikke er praksisejere endnu.

- Der vil være nogle forventninger til dem, de ikke vil kan indfri. De vil have det gode liv. Det er stadig et kald at være dyrlæge, men de vil have det hele og dermed også tid til familien.

Økonomien er også en hurdle for assistenterne, fordi de ikke vil binde sig og låne op til tagstenene, ligesom mange assistenter heller ikke ønsker at binde sig til klausuler.

- Undersøgelsen viste desuden, at der er brug for mere indsigt i praksisdrift: Hvad vil det sige at være en ejer af en praksis? Hvad omsættes der for? Hvad har du af ansvar?, sagde Johanne Østerbye og understregede, at administration

for mange stod som et skrækscenarie, fordi de har set deres ledere sidde langt ud på aftenen og udfylde papirer og lige slutte det sidste af.

Hun fremhævede også tidens krav om professionalisering, der slår igennem på den måde, at der er mange assistenter i undersøgelsen, der lagde vægt på, at de vil gøre sig fagligt dygtige, og først derefter vil de være praksisejere.

- Men den største udfordring er helt klar den ledelsesmæssige udfordring. Hvem er det, der skal lede hvem, og kan dyrlæger som fagprofessionelle overhovedet lede? Og skal det være ledelse eller skal det være management? Skal det være rent administration og HR - eller skal det være noget med strategi? Og hvor skal vi hen - og hvor er det egentlig, vi er på vej hen?, sagde Johanne Østerbye og gav dermed depechen videre til Tina Monberg, der med en baggrund som uddannet mediator, psykoterapeut og tidligere advokat fortalte om mulige veje at gå med hensyn til den ledelsesmæssige udfordring.

Kend jer selv

Tina Monberg, Mediationscenter A/S, gjorde det hurtigt klart, at især kvinders og i stigende grad også unge mænds fravalg af at blive ledere ikke kun er en udfordring, som dyrlæger står over for, men samfundet som helhed. Den primære forklaring er ønsket om et balanceret familie- og arbejdsliv og et ønske om at blive ledet på en anden måde.

Tina Monberg hev forsamlingen op i en luftballon for på den måde at se tingene lidt ovenfra.

- I vil alle se, at I har en kultur, uanset om den er skrevet ned eller ej. I har alle en identitet, og der er nogle værdier og overbevisninger, der driver jer, sagde Tina Monberg.

Ledelsesnetværk 2011

PDA forbereder et ledelsesnetværk som platformen, hvorfra dyrlægerne omsætter teori til praksis og proaktivt handler på forandring. Det er tanken, at der skal dannes et videnscentrum – og innovationscentrum for ledelse og management i danske dyrlægepraksis, hvor udvikling og viden om »best practice« opsamles og kommunikeres til deltagere i netværket samt medlemmer i PDA.

Hun præsenterede fire kulturer (se tabel) med det formål at få deltagere til at overveje, hvilken kultur der matcher deres praksis bedst, men også som et instrument til at åbne øjnene for andre kulturer.

Tina Monberg åbnede også øjnene for, at vores hjerner, uanset køn, er konfigureret til at være feminin eller maskulin i mere eller mindre grad, og det anbefaler hun, i højere grad kommer til udtryk i kulturen i en virksomhed. Styrken ved feminine egenskaber som empati, samarbejde og omsorg, skal forenes med en maskulin egenskab som vækst. På den måde kan der skabes bæredygtig vækst.

- Mit budskab er, at I skal gøre jer klart, hvad det er for en kultur, I har nu, og den I ønsker at skabe.

- I står overfor et generationsskifte, hvor den kultur og den overbevisning, der er hos ledelsen i dag, ikke stemmer overens med den, der er hos næste generation, som skal overtage praksis. Så det er meget vigtigt, at I begynder en dialog og sætter ord på udfordringerne. I skal have en klart defineret ramme, hvor mål, visioner, værdier og bæredygtighed står klart for alle i virksomheden.

På den måde får I lagt fundamentet til et generationsskifte, der bliver mere glidende og passer til den måde at drive praksis på for den næste generation, sagde Tina Monberg.

Den nye generation

- Vi ønsker at have frihed som mennesker, men i en ramme at styre i, understregede Tina Monberg og forklarede, at de ændringer, der ses i generationsskiftet i øjeblikket er et udtryk for, at respekt, anerkendelse og meningen med vores arbejde er blevet vigtigere, end hvad vi får i løn.

- Virksomheder måles mere og mere på social kapital - dvs. tillid, evnen til samarbejde og spørgsmålet om at skabe balance. Og det tror jeg, også har betydning for, hvilken værdi jeres praksis har og kan præsentere, når I står over for at skulle sætte ord på det, I bygger på og det, I står for. I kan på den måde tiltrække de rigtige, og jo mere de føler sig tiltrukket, jo større bliver værdien, sagde Tina Monberg.

Skab klarhed inden fusionen

Tina Monberg lagde også vægt på, at hvis generationsskifte skal ske ved fusion med en eller flere praksis, så er det ikke bare et spørgsmål om at overtage praksis og kører videre.

- Det er meget vigtigt, at I ved, hvad det er for en kultur, I skal fusionere med. Find derfor først ud af, hvem I selv er. Definer jeres egen kultur og jeres egne værdier og find bagefter ud af, hvem I matcher og kan begynde et samarbejde med. Så er det meget nemt for fusionspartneren at træde ombord på skibet og sejle i samme retning, som I ønsker at sejle, sagde Tina Monberg og henviste til, at 60 % af alle fusioner mislykkedes. ■

Fire arketyper på virksomhedskulturer.

KULTUR	Identitet	Værdier og overbevisninger	Færdigheder og kompetencer	Adfærd	Omgivelser og rammebetingelser
Magtdreven	Et kongedømme med en ydre fjende	Det drejer sig om at overleve og være stærk	Have magt og bevare kontrollen i situationen	Slås for at overleve	Det er en jungle
Ordens- og strukturdreven	Vi er et hierarki og vi kender vores plads	Der er højere mening med tingene. Opbeholdt orden.	Evnen til at være autoritetstro	Følge den højere autoritet og være tro mod det rigtige	En retfærdig verden, hvor tingene er rigtige eller forkerte
Konkurrencedreven	Pure business -bundlinje	Der er masser af muligheder i en forretningsmæssig verden	Effektivisere, konkurrere og tjene penge	Analysere situationen for at finde vejen til succes	Et verdensmarked
Menneskedreven	Et team	Der skal være plads til os alle	Arbejde sammen og sætte den bedste person på opgaven	Skabe gode processer og vise omsorg	Skabe et miljø med mulighed for fælles vækst