

## At overleve fusioner og store forandringer

Af: konsulent Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Forandringer kommer vi ikke uden om. Ofte er forandringerne glidende og relativt små. Andre gange er det store omvæltninger, hvor intet er i morgen, som det var i dag. Nogle af de største forandringer sker i forbindelse med fusion af virksomheder. I disse år ser vi den største fusionsbølge i nyere tid inden for hele det kommunale område. Fusionerne på det kommunale område er først sat til at ske med virkning fra 1. januar 2007, men allerede nu arbejdes der på højtryk med fusionen. Medarbejdere på alle niveauer bruger allerede meget energi på at spekulere over, hvad fusionen kommer til at betyde for dem. Der er lang tid til 2007 og det kan blive en ret ubærlig ventetid, hvis ikke man har en overlevelsestrategi.

### Hvad betyder det for mig?

Når man går ind i fusioner eller store organisatoriske ændringer, kan det ikke undgå at berøre langt de fleste i organisationen. For den enkelte dukker der hurtigt en række spørgsmål op:

- Hvad betyder det for mig? Har jeg også et job efter ændringen?
- Hvis jeg har et job efter ændringen – er det så lige så interessant, som det jeg har i dag? Får jeg mindre ansvar og kompetence, end jeg har i dag?
- Hvem bliver min nye chef? Jeg ved hvem jeg har i dag på godt og ondt. Men hvem bliver min chef i fremtiden? Vil det være en, som kan se mine kvaliteter?
- Hvad med kollegaerne? Kommer jeg til at miste dem jeg har og hvis jeg får nye kollegaer, er de så lige så gode som dem, jeg har i dag?
- Betyder det nu, at jeg skal til at arbejde på en helt anden måde?
- Hvornår får jeg en afklaring?

Uanset hvad man som ledelse siger eller gør, så vil disse spørgsmål meget hurtigt dukke op hos den enkelte og fylde mere eller mindre. Jeg har hørt ledelser sige, at medarbejderne kan tage det ganske roligt, der kommer ikke til at ske noget de næste 1-1½ år. Men i det øjeblik at alle spørgsmålene til fremtiden er formuleret i den enkeltes bevidsthed, i det øjeblik vil de fylde mere eller mindre hver eneste dag, indtil de bliver besvaret. Så kan 1-1½ år godt gå hen og blive en ganske ulidelig lang ventetid.

### Hvordan påvirker ventetiden?

Når der er sat fusion eller store organisatoriske ændringer på dagsordenen, gælder det om at afkorte ventetiden mest muligt. For der sker en masse ting med den enkelte og med organisationen, som kan være meget svære at styre.

#### Der opstår rygter

I det øjeblik den første udmelding er kommet om store organisatoriske ændringer, opstår der et massivt informationsbehov. Jo mindre information desto mere forsøger folk selv at tegne et billede af fremtiden. Og de billeder der tegnes er ofte bygget på fri fantasi. Rygtedannelser vil tage fart.

#### Utryghed

Jo mindre den enkelte kan se fremtiden for sig og sin egen rolle deri jo større risiko er der for en følelse af utryghed. Utryghed tærer på energien og har ofte en masse negative følgevirkninger både for den enkelte og for organisationen.

#### Magtkampe

I forbindelse med fusioner skal der ofte bruges færre på ledelsesniveauerne. Nogle vil bruge meget energi på at positionere sig til en lederstilling i den nye organisation. Denne positionering kan gå hen og udvikle sig til magtkampe, som smitter af på hele organisationen.

### Stressniveauet stiger

Utryghed, flere opgaver, kamp om jobbene er alt sammen med til at få stressniveauet til at stige. Og øget stress vil uundgåeligt også medføre øget sygefravær og dårligere arbejdsmiljø.

### Medarbejderflugt

Jo længere tid der går, inden den nye organisation er på plads og medarbejderne kender deres plads i den nye organisation, desto større risiko er der for, at medarbejderne søger væk. Og det er ikke sikkert, at det er de dårligste medarbejdere, der forlader virksomheden.

### Produktiviteten falder

Sandsynligheden for at produktiviteten falder er stor. Fusioner og store organisationsændringer giver ofte også en masse ekstraopgaver, som meget let kommer til at tage tid fra kerneforretningen. Herudover bruger medarbejderne en stor del af deres energi på at lave fantasier om fremtiden, måske køre magtkampe, forsøge at få informationer, tale med hinanden om fremtiden og søge væk.

Som det fremgår af ovenstående, er der altså en rigtig god grund til at reducere tidsrummet, hvor man går og er usikker på egen fremtid.

### **Lav en fornuftig overlevelsesstrategi!**

Jeg var for nylig sammen med en leder, som er i venteposition i forhold til en stor fusion. Han fortalte mig, at hans overlevelsesstrategi var at læne sig lidt tilbage, gøre sit arbejde så godt han kunne og ikke bruge energi på at kæmpe sig forrest i køen for at få et af de attraktive lederjobs. For som han sagde: "I løbet af et par år, er de første faldet ned af træerne". Og med det mente han, at det altid er hårdest for de første at træde de nye skridt. Der er ganske rigtigt mange, der ikke overlever de første år. Han vidste, hvad han kunne og var helt sikker på, at der nok skulle blive en god stilling til ham om ikke i første omgang så i runde to. På den måde sled han ikke sig selv op. Det er jo en fornuftig strategi, som kan anvendes, når man har stor selvtillid og tiltro til fremtiden og når man har tålmodighed at vente.

Hvis du kan se frem til længere tids usikkerhed omkring egen jobsituation og fremtiden, gælder det om at formulere din egen overlevelsesstrategi, så du kommer bedst muligt igennem. Overlevelsesstrategien er selvfølgelig individuel, fordi vi er forskellige og reagerer forskelligt på usikkerhed. Til inspiration til din overlevelsesstrategi kan du måske bruge et eller flere af nedenstående elementer:

### Hvad er dine ønsker til fremtiden?

Find ud af, hvad du gerne selv vil i fremtiden. Formuler dine ønsker og sørg for at kommunikere dem til relevante personer. På den måde kan du være med til at plante nogle tanker, der fremmer dine ønsker til fremtiden i virksomheden.

### Brug ventetiden fornuftigt

Det kan godt være, at du må affinde dig med en lang ventetid, men så er det vigtigt, at du bruger ventetiden fornuftigt. Brug energien på at udvikle dine kompetencer. Find nogle gode meningsfulde arbejdsopgaver og brug energien der. Eller prøv at få noget uddannelse.

### Etabler en lille "overlevelsesgruppe"

Find nogle mennesker på din arbejdsplads, som du har det godt sammen med. Lav en lille "overlevelsesgruppe", hvor I støtter hinanden i at holde modet oppe. Hvor I kan bruge hinanden som sparring omkring fremtiden.

## Stil spørgsmål

Rigtig mange afholder sig fra for at stille spørgsmål til fremtiden, til processen til organisationen og til hvad der nu ellers trænger sig på. Men mange gange kan man faktisk godt få et svar, man kan bruge til noget. Nogen gange kan man med sit spørgsmål være med til at påvirke fremtiden. Så stil dine spørgsmål i de relevante fora. Det er ikke sikkert, at du kan få et svar, men det kan give god energi at få formuleret og stillet spørgsmålet.

## Prøv at få indflydelse

Det kan være lettere at bære ventetiden, hvis man har indflydelse på fremtiden. I forbindelse med fusioner og større organisationsændringer vil der ofte være forskellige muligheder for at få indflydelse. En af mulighederne er at byde ind på de forskellige projekter, der typisk bliver sat i gang i forbindelse med gennemførelsen.

## **Det vigtigste er, hvordan du overlever**

Udover at formulere en overlevelsestrategi, så skal du holde dig for øje, at det vigtigste ikke altid er, om du overlever, men hvordan du overlever. Det betyder, at det er vigtigt, at du med din overlevelsestrategi kan se dig selv i øjnene og at du har sat dig nogle rimelige grænser for, hvad du vil være med til i processen.