

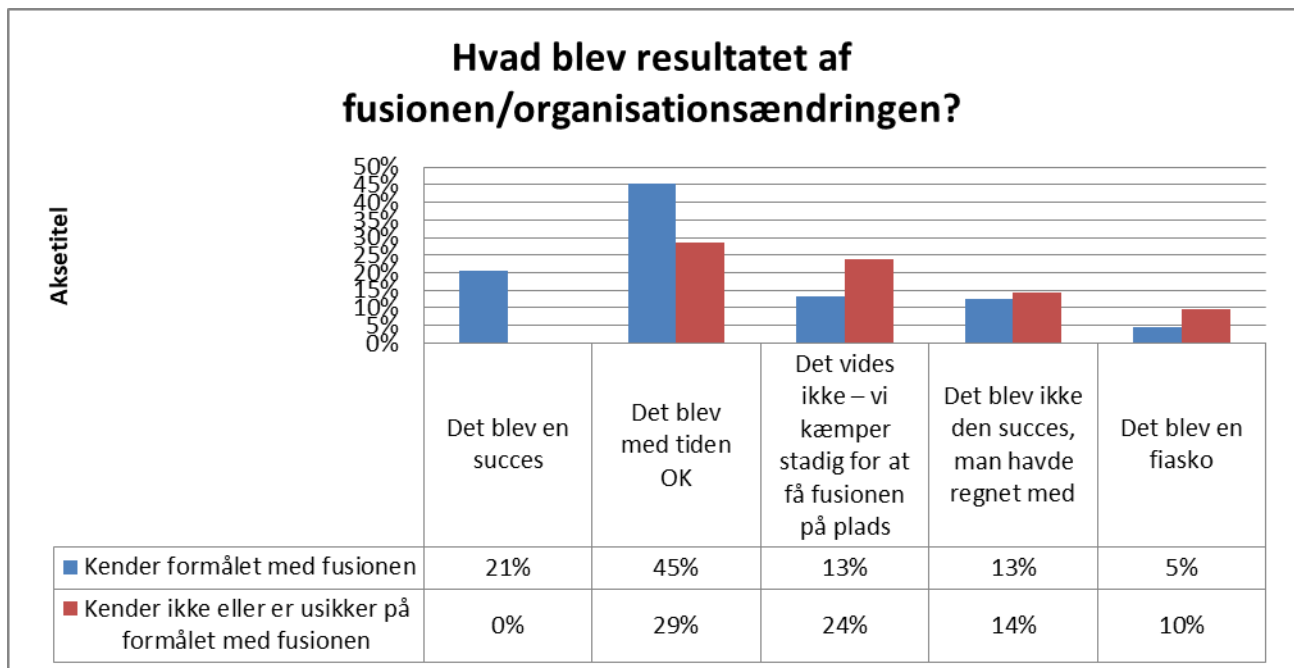
Et klart svar på 'Hvorfor' øger succesraten

Af: Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp & Co. www.tegkamp.dk



Der er rigtig langt mellem de gode historier omkring fusioner og store organisationsændringer. De bliver langt fra altid den succes, man havde håbet på, da man traf beslutningen. Der er mange elementer, der kan være med til at øge succesraten. Kendskab i organisationen til formålet med fusionen øger succesraten betragteligt – eller med andre ord at man kan svare meget klart på spørgsmålet: Hvorfor gør vi det?

Min undersøgelse fra 2016 om fusioner og store organisationsændringer viste, at hvis medarbejderne er usikker på formålet med fusionen er de også langt mere kritiske i deres vurdering af fusionen/organisationsændringen. Teknisk set kan den organisatoriske ændring godt blive en succes alligevel fordi den har opfyldt formålet. Men hvis en stor gruppe ledere og medarbejdere oplever, at den ikke er en succes eller decideret en fiasko, så er der en risiko for, at den kan påvirke organisationen i en negativ retning og ender med at få ret.



Kilde: Teglkamp & Co.s undersøgelse af fusioner fra 2016.

Anbefalinger

Står I over for at skulle gennemføre større organisationsændringer herunder en fusion, kan jeg anbefale følgende:

Vær skarp på formålet

Brug tid på at formulere formålet med den organisatoriske ændring i den indledende fase. Et formål skal give svar på "Hvorfor" – hvorfor gør vi det? Et vel gennemarbejdet formål er ikke blot noget, der kan hives frem ved festlige lejligheder. Det kan blive en motor for forandringsprocessen og retningsgivende for, hvilke aktiviteter, ledelsen skal have fokus på. Et klart formål mindsker forvirring blandt medarbejderne om hvilken retning man skal arbejde i.

Kald en spade for en spade

Hvis formålet med ændringen er nedbringelse af omkostninger og som en afledt konsekvens heraf besparelser, så sig det som det er. Lad være med at forsøge at pakke det ind eller give det udtryk af, at det er noget andet end det er. Det skaber mere støj og utilfredshed end sandheden. Sandheden kan medarbejderne forholde sig.

Hav formålet for øje

De fleste fusioner og store organisationsændringer er et langt sejt træk. Selv hvis processen er velgennemtænkt og godt planlagt, vil der opstå uforudsete begivenheder og modstand undervejs. Men tænk jer godt om, inden I begynder at afvige fra det oprindelige formål. Jo mere I afviger, desto større risiko er der for, at I ikke får hentet de gevinster og fordele, der oprindeligt var grundlaget for beslutningen.

Kommunikér formålet igen og igen

Hvis ikke medarbejderne kender og forstår formålet med fusionen/organisationsændringen, er risikoen for, at de gør som de plejer temmelig stor. Derfor forestår der ledelserne på alle niveauer i den fusionerede organisation en stor kommunikationsopgave. I skal ved enhver given lejlighed "op på ølkassen" og minde om, hvorfor man har iværksat organisationsændringen, hvad det mere konkret vil betyde og hvordan medarbejderne forventes at bidrage.

Formål af forskellig styrke

Det kan anbefales at man ikke kun laver en fusion eller større organisatorisk ændring af besparelshensyn. Der bør altid være mindst et andet meningsgørende formål med ændringen. Besparelser skaber i sig selv ikke begejstring og engagement. Tværtimod vil det efter al sandsynlighed skabe utryghed og modvilje mod beslutningen. Der skal således meget mere drivkraft og ledelsesmæssig fokus for at drive en organisationsændring, der udelukkende er drevet af at indhøste besparelser.

Hvis formålet med organisationsændringen eksempelvis har en faglig karakter, som giver mening for medarbejderne, vil der være sandsynlighed for at medarbejderne i langt højere grad trækker sammen med ledelsen i bestræbelserne på at få succes med ændringen.

Artiklen er skrevet med baggrund i et af kapitlerne i min seneste bog: Fusioner og forandringsledelse i praksis. Bogen koster 299,50 kr. plus forsendelse og kan købes direkte hos mig. Skriv til mig på ste@teglkamp.dk eller bestil via dette link:

<https://response.questback.com/teglkampco/fusioner>

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har suppleret med flere lederuddannelser senest Executive Board Programme på INSEAD. Susanne Teglkamp fik Ildsjælsprisen 2012 af DJØFs Brancheforening Selvstændige.

Susanne Teglkamp har tung ledelsesmæssig erfaring og har bl.a. været kommunaldirektør, HR-direktør i to forskellige it-virksomheder og udviklingschef. Hun har i mange år arbejdet som managementkonsulent, karriererådgiver og facilitator. Susanne Teglkamp sluttede sin karriere som reserveofficer som oberstløjtnant. Susanne Teglkamp er i 2015 blevet tilknyttet Forsvarsakademiets Censorkorps som censor i faget ledelse. Derudover har Susanne Teglkamp udgivet flere bøger, hvoraf den seneste 'Fusioner og forandringsledelse i praksis' udkom oktober 2016.

Se mere på www.teglkamp.dk

Skal din karriere have et servicetjek?



Er du på den rigtige hylde og hvordan ser din hylde ud? Vil du gerne blive mere klar på, hvad du vil med din karriere? Så kan det være en god idé at sparre med en person, som ikke er en del af din hverdag.

Teglkamp & Co. tilbyder karriererådgivning på timebasis eller et på forhånd tilrettelagt forløb på i alt 5 timer.

Læs mere her: <http://www.tegkamp.dk/Karriereudvikling.pdf>