

Frederiksborg Amts Avis den 16. marts 2006:

*Af.: Henrik Helmer Petersen*

Forside:

**Flertallet af alle fusioner ender med problemer, dokumenterer undersøgelse**

### **Fusioner fører til medarbejderflugt.**

Det viser en større undersøgelse, som konsulentvirksomheden Teglkamp & Co, Hillerød, har gennemført.

60 procent af alle medarbejdere og ledere, der har været igennem en fusion eller større organisationsændring, er enten ikke i jobbet mere eller er i gang med at søge væk.

Medarbejderflugten er større på nogle arbejdspladser end på andre. Men tæt på hver anden fusion har ført til medarbejderflugt, dokumenterer undersøgelsen.

Den bygger på 534 besvarelser fra medarbejdere og ledere midt i en fusionsproces og efter en fusionsproces.

### **Magtkampe**

Der er flere grunde til, at medarbejdere og ledere søger væk i forbindelse med en fusion, viser analysen.

Såvel medarbejdere som ledere føler, at fusionerne fører til magtkampe. Det oplyser 32 procent af medarbejderne og 42 procent af lederne.

To tredjedel af medarbejderne og en tredjedel af lederne føler sig sat uden for indflydelse i forbindelse med fusionen. Efterfølgende kan kun 17 procent fortælle, at fusionen har givet dem mere interessante jobopgaver.

19 procent har fået mere at bestille, og 15 procent synes direkte, at deres job er blevet dårligere!

### **Hip til kommunerne**

- Det handler om dårlig kommunikation og mangel på indflydelse, konstaterer konsulent og direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co.

- Det er de samme fejltagelser, man begår igen og igen, konkluderer hun og opfordrer de mange kommunale organisationer, der skal til at fusionere i forbindelse med kommunesammenlægningerne, til at forberede sig omhyggeligt på processen.

Læs side X

---

Artikel:

**Mindre end hver tiende fusion ender som succes, viser undersøgelse.**

Erhvervslivets mange fusioner er langt mere problematiske, end man umiddelbart tror. Fusioner fører til magtkampe, utilfredshed og medarbejderflugt. Mindre end hver tiende fusion kan betegnes som en succes.

Det viser en større undersøgelse, som konsulentvirksomheden Teglkamp & Co, Hillerød, har gennemført. Medarbejdere og ledere midt i en fusionsproces og efter en fusionsproces er blevet spurgt om deres oplevelser af fusionen. Konsulent og direktør Susanne Teglkamp er jurist og tidligere HR-chef. Hun har arbejdet med organisationsændringer i mange sammenhænge, så resultatet kommer ikke helt bag på hende.

- Men resultatet er trist, erkender hun.
- Det handler først og fremmest om, at ledelser, der står foran en fusion, slet ikke er klædt godt nok på til det, fortæller hun og forklarer:
- Basalt set drejer det sig om, at ledelserne ikke ved, hvor vigtig kommunikation og medarbejderindflydelse er. Måske ved de det, men så har de berøringsangst, går som katten om den varme grød og får ikke kommunikeret problematiske budskaber som eksempelvis omrokeringer, flytninger og nedskæringer ud, som de burde. Det skaber mistillid, usikkerhed og utilfredshed, og det gør ubodelig skade, konstaterer hun.

### **Mange fiaskoer**

Undersøgelsen viser, at kun 7,4 procent af fusionerne efterfølgende bliver betegnet som en succes.

25,2 procent af fusionerne bliver betegnet som ok.

16,5 procent af fusionerne blev ikke den succes, man havde regnet med, viser undersøgelsen. 8,7 procent af fusionerne blev en direkte fiasko.

I resten af tilfældene kæmper man stadig for at få fusionen til at falde på plads.

### **Får nye opgaver**

Mindre end hver femte job forbliver uændret i forbindelse med en fusion. Fire ud af fem medarbejdere og ledere får nye opgaver og jobfunktioner som følge af en større organisationsændring som en fusion.

17 procent oplyser i undersøgelsen, at deres job er blevet mere spændende, 19 procent fortæller, at de har fået mere at lave. 29 procent forklarer, at opgaverne er blevet anderledes.

Hele 23 procent har oplevet, at deres job er blevet nedlagt, og 15 procent slår fast, at deres job er blevet dårligere.

- Det sidste er meget alarmerende, fastslår Susanne Teglkamp.

### **15 procent utilfredse**

- Når 15 procent af virksomhedernes ansatte oplever, at deres job er blevet dårligere efter en fusion, er konsekvenserne store. Sikkert også større end mange tror. Det er en gylden regel, at nærmer man sig ti procent utilfredse medarbejdere på en arbejdsplads, smitter det af på hele virksomheden.

- Undersøgelsen dokumenterer dermed, at mange fusioner resulterer med en dårlig medarbejderånd i virksomheden. Der vil uvilkårligt få indflydelse på virksomhedens resultater, pointerer hun.

### **Uden indflydelse**

Susanne Teglkamp peger på, at undersøgelsen dokumenterer, at to tredjedele af alle medarbejdere og en tredjedel af lederne føler sig sat uden for indflydelse i forbindelse med en fusion.

- Man kan naturligvis ikke inddrage alle i alle processer, men at en tredjedel af lederne føler sig sat uden for indflydelse, bør få alarmklokkerne til at ringe, mener hun.
- Alle ledere bør inddrages på en eller anden måde, og igennem dem bør alle medarbejdere få mulighed for at blive orienteret om udviklingen og have mulighed for at drøfte deres fremtidige jobområder, forklarer Susanne Teglkamp.

### **Dårlig kommunikation**

- Det er først og fremmest dårlig kommunikation, der er årsag til de dårlige resultater, siger hun.
- En ledelse er nødt til at drøfte nogle ting bag lukkede døre, men så snart man har truffet en beslutning, skal medarbejderne orienteres. Det gælder også, hvis det er en beslutning, som medarbejderne bliver kede af. Al erfaring viser entydigt, at det giver et langt bedre arbejdsklima, og at en fusion ender langt bedre, hvis medarbejderne føler sig orienterede undervejs. Også omkring dårlige meddelelser.

### **60 procent søger væk**

Som det er nu, har tæt på hver anden fusion ført til medarbejderflugt, afslører undersøgelsen. Hele 60 procent af deltagerne i undersøgelsen, der har været igennem en fusion eller større organisationsændring, er enten ikke i jobbet mere eller søger væk.

Teglkamp & Co. håber, at undersøgelsen kan være med til at få virksomhederne til at forstå, at de skal forberede sig bedre, hvis fremtidens fusioner skal ende mere vellykkede.

- Desværre ser det ikke ud til, at erhvervslivet har lært noget af 1990'ernes mange fusioner. Det er de samme fejltagelser, man begår igen og igen, konstaterer Susanne Teglkamp.

### **Ved det ikke**

- Det kan kun være, fordi virksomhederne ikke er klar over hvor grelt, flertallet af alle fusioner ender. Det handler om uddannelse, kurser og coaching til lederne. Det kan de mange kommunale organisationer, der skal til at fusionere i forbindelse med kommunesammenlægningerne tage som et fingerpeg, forklarer hun.
- Hvis ikke man som ledelse forbereder sig omhyggeligt på processen, skaber man langt flere dårlige resultater end gode, slutter hun.

---

## **Tillægsartikel:**

### **Det offentlige bedre**

Det offentlige er mere procesorienteret end det private, og offentlig ansatte føler sig bedre orienteret undervejs i forbindelse med en fusion end privatansatte, viser undersøgelsen fra Teglkamp & Co.

- Det kommer både til udtryk ved, at der bliver givet langt mere information i det offentlige, at der opleves større medindflydelse undervejs i processen, og at man fra begyndelsen erkender, at det bliver en lang proces, mener Susanne Teglkamp.

Hver fjerde offentligt ansatte medarbejder oplever at blive medinddraget i processen, mens det samme kun går sig gældende for 7,7 procent af medarbejderne i det private erhvervsliv.

- Den offentlige tradition for proces kan være en stor fordel i forhold til de forestående store fusioner på det kommunale område, og kan være til at sikre et godt resultat, vurderer hun.

---

## **Faktaboks:**

### **Succes eller fiasko**

Fusioner ender som:

Succes: 7,4 procent.

Med tiden ok: 25,2 procent

Ikke den succes, man havde regnet med: 16,5 procent

Fiasko: 8,7 procent

Endnu ikke landet på benene: 42,1 procent.

---

## **Faktaboks:**

### **Teglkamp & Co**

Teglkamp & Co. arbejder med ledelse, projektledelse, karriererådgivning, coaching, web-analyser, udvikling af organisation og medarbejdere.

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør. Hun er uddannet jurist og reserveofficer og har erfaring fra både den private og den offentlige sektor.

Hun har været kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent.

