

Fusioner og store organisationsændringer – resultat af undersøgelse

Af: Susanne Teglkamp, Direktør i Teglkamp & Co.

I november og december måned 2005 gennemførte Teglkamp & Co. en større internetbaseret undersøgelse af hvordan fusioner og store organisationsændringer opleves. Det har bl.a. været ønsket at undersøge, om der er forskelle på, om man er offentlig eller privat ansat og om processerne opleves forskelligt alt efter om man er leder eller medarbejder.

Der indkom i alt 534 besvarelser fordelt med 242 på oplevelsen af gennemførte fusioner og organisationsændringer og 292 besvarelser på vej til fusion og/eller organisationsændring.

Udover at svare på spørgsmålene i undersøgelsen har langt over 100 valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen. Alle disse personlige kommentarer vil blive gjort til genstand for yderligere bearbejdning. Hele materialet danner baggrund for foredrag og workshops for interesserede.

Overordnede konklusioner

Undersøgelsen har vist følgende:

- Magten i forbindelse med fusioner og store organisationsændringer er koncentreret på få hænder, men traditionen for medindflydelse er langt større i det offentlige end i det private. Dette kan være en af hovedårsagerne til at de offentligt ansatte generelt går mere positivt ind i organisationsændringer.
- Medarbejdernes engagement tabes undervejs i processen. Undersøgelsen viser at både offentlig og privat ansatte, der står foran en fusion eller stor organisationsændring generelt ser mere optimistisk på processen end de ansatte, der har været igennem processen. Der er således en del, der er blevet meget skuffet undervejs. Dette kan være et fingerpeg til ledelserne af kommende fusioner og store organisationsændringer, om at være opmærksomme på ikke at tabe medarbejderne undervejs i processen.
- Det offentlige er mere procesorienteret end det private. Dette kommer bl.a. til udtryk ved, at der bliver givet langt mere information i det offentlige, at der opleves større medindflydelse undervejs i processen og at man erkender at det bliver en lang proces. Denne offentlige tradition for proces kan være en stor fordel i forhold til de forestående store fusioner på det kommunale område og kan være med til at sikre et godt resultat.
- Magtkampe sætter sit præg på fusioner og store organisationsændringer. Der er en tendens til at lederne føler at magtkampene sætter et større præg på processen end medarbejderne. Under alle omstændigheder er magtkampe noget af det mest ødelæggende både for processen og for virksomheden. Det trækker ofte sine dybe spor og det kan tage lang tid at få helet sårene. Derfor er det en vigtig ledelsesopgave at minimere muligheder for, at der opstår magtkampe.
- Der er stor enighed blandt både ledere og medarbejdere, om at mange af lederne er dårlige til at håndtere fusioner og store organisationsændringer. Dette signal bør tages meget alvorligt. Succesraten for disse processer vil formentlig kunne hæves betydeligt, hvis man dels sørger for at de nødvendige kompetencer er til stede i det team, der skal gennemføre processen og dels sørger for at klæde lederne ordentligt på til at kunne lede processen.

- Der er langt mellem succeserne. Under hver 10. fusion eller store organisationsændring bliver opfattet som en ubetinget succes af deltagerne. Hver 4. mener at fusionen enten ikke blev den succes, man havde regnet med eller at den blev en egentlig fiasko.

Uddrag af resultater fra undersøgelsen

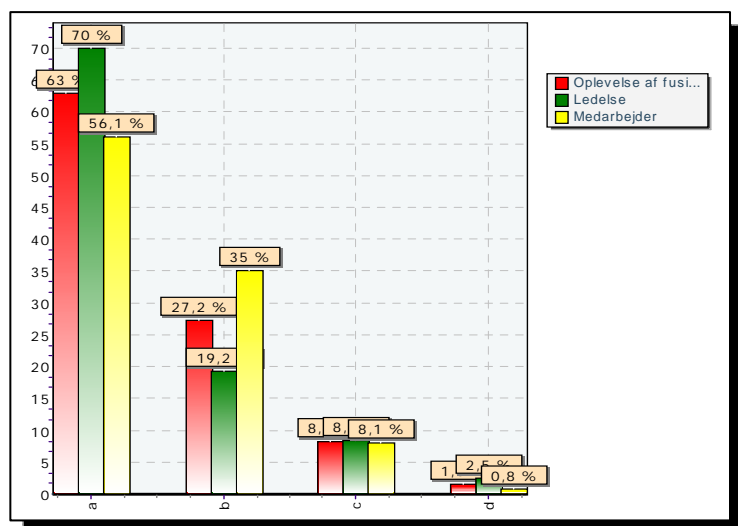
Det offentlige er procesorienteret – det private er resultatorienteret

I det offentlige vurderer 60% at det bliver en lang proces, inden fusionen er gennemført, hvorimod kun 38,5% af privatansatte har en forventning om en lang proces.

Formålet står klart for de fleste

Et vigtigt element for en vellykket fusion eller større organisationsændring er, at formålet står klart for alle i virksomheden. Den del ser det ud til, at ledelserne har godt fat i. Således er det kun 10,1%, der har oplevet, at formålet har været meget uklart eller ikke har haft kendskab til formålet ved fusionen/organisationsændringen.

For de medarbejdere, der er midt i processen er det kun 8,6%, der oplever at formålet er uklart eller ikke kender formålet.



Kender du formålet med fusionen?

- | | |
|---|---|
| a | Ja, det står helt klart for mig |
| b | Det tror jeg, men jeg er ikke helt sikker |
| c | Det er meget uklart for mig |
| d | Nej, jeg kender ikke formålet |

Indflydelse og involvering

Ved fusioner og store organisationsændringer er indflydelsen koncentreret på få hænder. Således har over halvdelen eller 53,3% oplevet ikke at have nogen indflydelse overhovedet på processen og kun 7% har oplevet at have stor indflydelse. Den almindelige antagelse om, at jo højere man kommer op i hierarkiet – desto mere indflydelse, bekræftes også af denne undersøgelse.

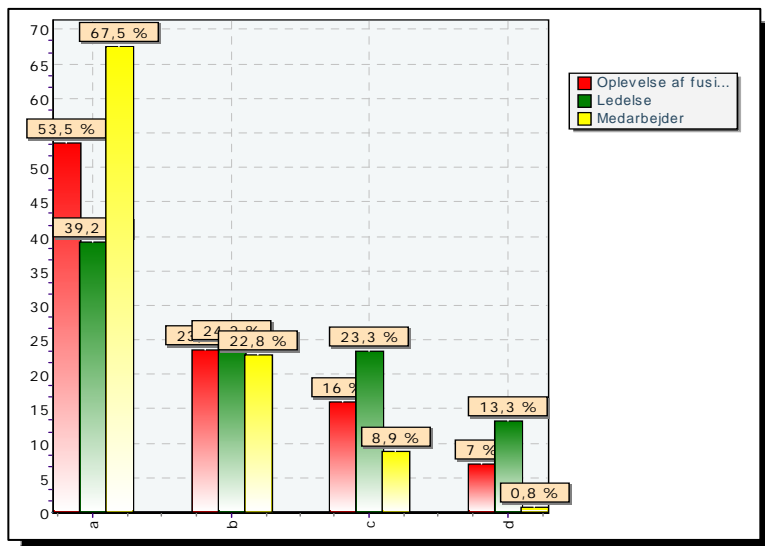
Private og offentlige

Der er stor forskel på traditionerne for medinddragelse af medarbejderne ved større ændringer, således oplever godt hver 4. offentlige ansatte, at de bliver medinddraget i den proces, de står overfor mod kun 7,7% af de privat ansatte.

Ser man på erfaringerne fra allerede gennemførte fusioner/organisationsændringer, så har kun 12,8% følt sig inddraget i det offentlige og kun 6,6% i det private.

Medarbejdere og ledelse

Det er ikke overraskende at 2/3 af medarbejderne ikke oplever at de har haft nogen indflydelse i forbindelse med en gennemført fusion eller større organisationsændring. Derimod er det lidt overraskende at mere end hver 3. leder oplever, at de ikke har haft nogen indflydelse.



Hvor meget indflydelse havde du på processen?

- a Ingen indflydelse
- b Lidt indflydelse
- c Nogen indflydelse
- d Stor indflydelse

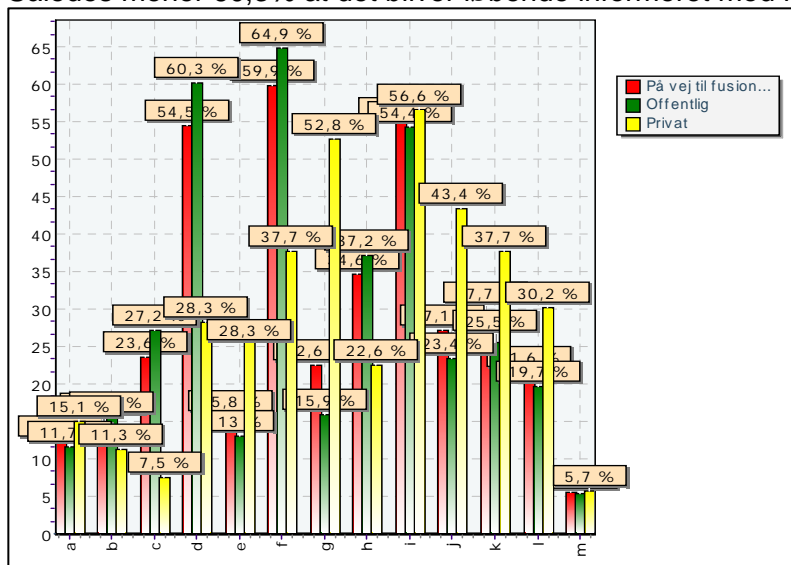
For de der står midt i processen oplever godt halvdelen af medarbejderne ikke at have nogen indflydelse mod kun knapt hver 4. leder.

Det offentlige er langt bedre til at informere end det private

De ansatte som er midt i processen er langt mere tilfredse med informationsflowet end de ansatte, som ser tilbage på en gennemført fusion eller organisationsændring. Således føler 54,5% af de ansatte, der er midt i processen sig godt informeret mod kun 23,6% der ser tilbage på en gennemført fusion eller organisationsændring.

Offentlig og private

De offentlige ansatte som står midt i en fusionsproces føler sig generelt set meget velinformeret. Således mener 60,3% at det bliver løbende informeret mod kun 28,3% af de privat ansatte.



Hvad karakteriserede processen?

- a God ledelse
- b Den er meget velorganiseret
- c Stor involvering af medarbejderne
- d Der bliver løbende informeret
- e Den ser ud til at blive gennemført meget hurtigt
- f Det bliver en meget lang proces
- g Der er ingen eller få informationer
- h Der er magtkampe
- i Utryghed
- j Stor utilfredshed blandt medarbejderne
- k Medarbejderne søger væk
- l Dårlig ledelse
- m Andet

Magtkampe følger i kølvandet på fusioner og store organisationsændringer

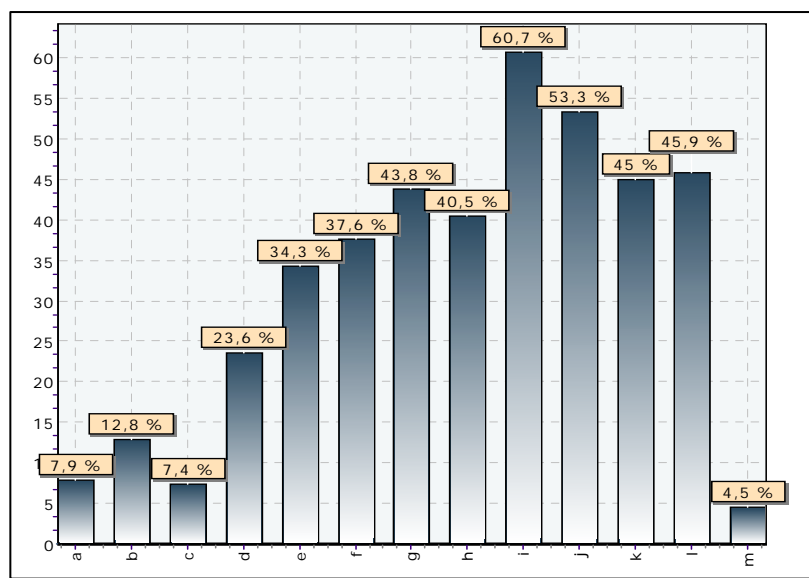
Magtkampe følger i kølvandet på fusionerne og store organisationsændringer. Således har de ansatte i 40,5% af tilfældene oplevet at processen har været præget af magtkampe. 34,6% af de ansatte der er midt i processen oplever at den er præget af magtkampe.

Medarbejdere og ledelse

Både medarbejdere og ledelse er enige om at magtkampe præger fusioner og organisationsændringer. Det er dog en lille tendens til at lederne med 42,5% opfatter magtkampe mere belastende end medarbejderne med 39%, når de ser tilbage på processen. 38,4% af de leder som står midt i processen oplever magtkampene mod 32,6% af medarbejderne.

Næsten hver 3. føler sig utryg

Utryghed er den følelse, der fylder allermest i forbindelse med en fusion eller større organisationsændring. Således har 60,7% af de ansatte, der har deltaget i undersøgelsen følt sig utrygge.



Hvad karakteriserede processen?

a	God ledelse
b	Den var meget velorganiseret
c	Stor involvering af medarbejderne
d	Der blev løbende informeret
e	Den blev gennemført meget hurtigt
f	Det blev en meget langstrakt proces
g	Der er ingen eller få informationer undervejs
h	Der var magtkampe
i	Utryghed
j	Stor utilfredshed blandt medarbejderne
k	Medarbejderne søgte væk
l	Dårlig ledelse
m	Andet

Offentlig og privat

Offentligt ansatte har følt sig mere utrygge end de privat ansatte. Således har 3 ud af 4 offentlige ansatte følt sig utrygge mod kun godt halvdelen af de privat ansatte. Det kan måske forklares med, at det private i langt højere grad har været vant til store ændringer i organisationen end det offentlige.

Medarbejdere og ledelse

Medindflydelse skaber tryghed. Det ses tydeligt ved, at en væsentlig mindre andel af lederne nemlig 42,4% føler at utryghed præger den igangværende proces mod 61,1% af medarbejderne. Når man kigger tilbage på en gennemført fusion eller organisationsændring, mener 55,8% af lederne og 65,9% af medarbejderne at utryghed kendetegnede processen.

Utilfredshed

Utryghed er med til at skabe utilfredshed. Således har utilfredshed præget mere end halvdelen eller 53,3% af de tilfælde, hvor der har været fusion eller organisationsændring. Utilfredsheden er ikke så udpræget i de igangværende fusioner og organisationsændringer. Således er der kun 27,1%, der oplever, at utilfredshed kendetegner processen.

De ansatte søger væk

Utryghed og utilfredshed er nogle af de væsentligste grunde til, at medarbejderne søger væk. Således har fusion eller organisationsændringer ført til medarbejderflugt i 45% af tilfældene.

Dårlig ledelse præger fusionerne og de store organisationsændringer

Der er stor forskel på holdningen til ledelsen, om man har været igennem en stor organisationsændring og står og kigger tilbage eller om man er midt i det. Således er det kun hver 5. der står midt i det, der mener at processen er kendetegnet ved dårlig ledelse. Hvorimod næsten halvdelen eller 45,9% af de ansatte der gennemlevet en fusion eller stor organisationsændring mener at den har været præget af dårlig ledelse.

Dette giver anledning til et lille opråb til ledelsen af igangværende fusioner og organisationsændringer: I har stadig en masse goodwill blandt medarbejderne, sørg for at vedligeholde og fastholde den. Så er chancen for succes i processen væsentlig større.

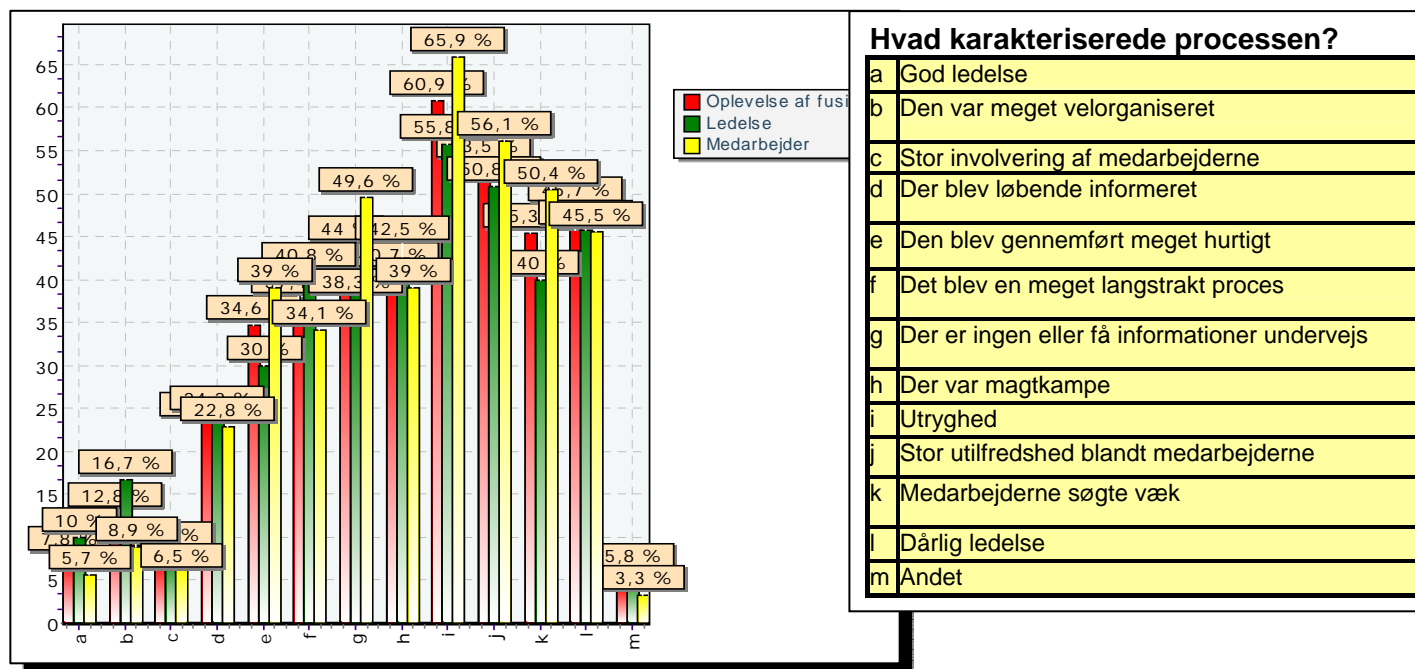
Offentlig og privat

Der er en markant forskel på hvordan offentligt og privat ansatte ser på ledelsen midt i processen. Således mener kun hver 5. offentligt ansatte at processen, man står midt i, er kendetegnet ved dårlig ledelse mod mere end hver 4. af de privat ansatte.

Medarbejder og ledere

Det er interessant, at både ledere og medarbejdere er enige om dårlige ledelse. Således mener 19% af lederne og 22,8% af medarbejderne, at den igangværende proces er præget af dårlig ledelse.

Lige så enige er ledere og medarbejdere om deres erfaringer for dårlig ledelse ved tidligere gennemførte fusioner og organisationsændringer. 46,7% af lederne og 45,5% af medarbejderne mener, at dårlig ledelse prægede processen.



Kun hver 10. peger på god ledelse

Kun 7,9%, der har oplevet en fusion eller en organisationsændringer peger på god ledelse som kendetegnet for processen. Lidt mere goodwill har lederne i de igangværende processer. Her mener 12,3% at god ledelse kendetegner processen.

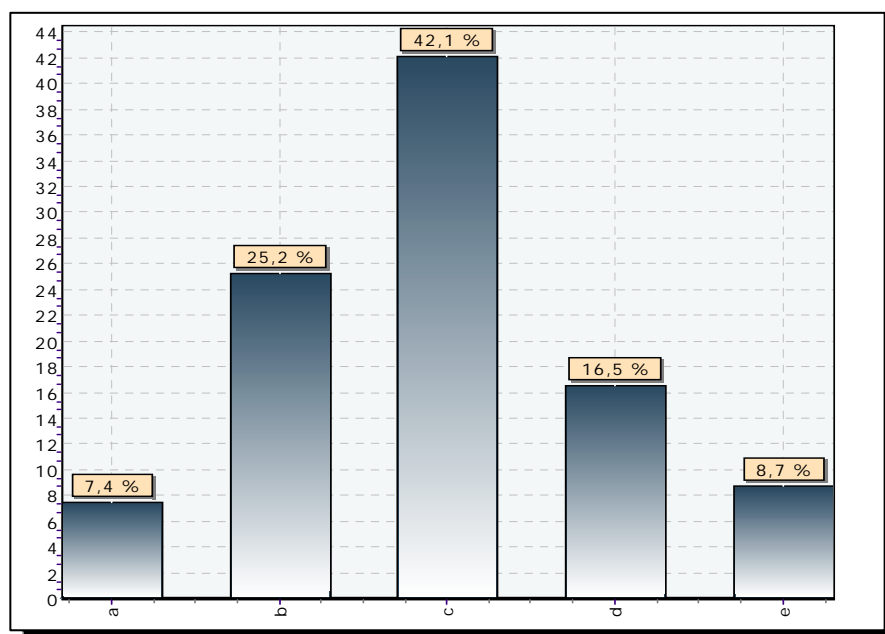
Ledelse og medarbejdere

Ikke uventet er der langt flere ledere end medarbejdere, der synes, at god ledelse kendetegner den igangværende fusionsproces. Således mener 21,2% af lederne mod kun 7,8% af medarbejderne, at god ledelse kendetegner processen.

Under hver 10. fusion/organisationsændring opfattes som en ubetinget succes

Der er langt mellem succeserne og kun i alt hver 3. fusion eller store organisationsændringer ender med at komme ud med et positivt resultat ifølge deltagerne i undersøgelsen.

Hver 4. ansatte oplever, at fusionen enten ikke blev den succes, man havde regnet med eller at den blev en egentlig fiasko.



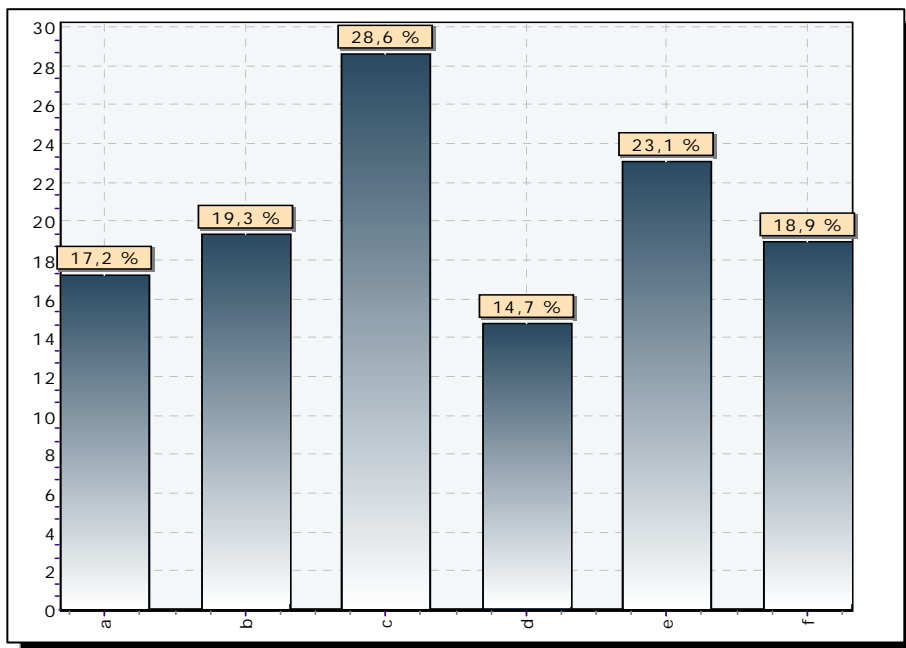
Hvad blev resultatet af fusionen/organisationsændringen?

a	Det blev en succes
b	Det blev med tiden OK
c	Det vides ikke - vi kæmper stadig for at få det på plads
d	Det blev ikke den succes, man havde regnet med
e	Det blev en fiasko

Langt mere positive er de ansatte, der står midt i processen. 3 ud af 4 regner med, at der nok skal komme noget godt ud af det med tiden. Det er denne positive energi, det er vigtigt, at man som leder og ansvarlig for processen fastholder hele vejen igennem.

Fusion/organisationsændringer betyder oftest ændringer i jobbet

Kun hver 5. deltager i undersøgelsen har oplevet, at fusioner eller organisationsændringen ikke har betydet nogen ændring i deres job. Derimod har hver 4. oplevet, at deres job er blevet nedlagt og 14,7% har oplevet, at deres job er blevet dårligere. Hver 5. har fået mere at lave. Kun 17,2% har oplevet det som en positiv ændring, idet deres job er blevet mere interessant.

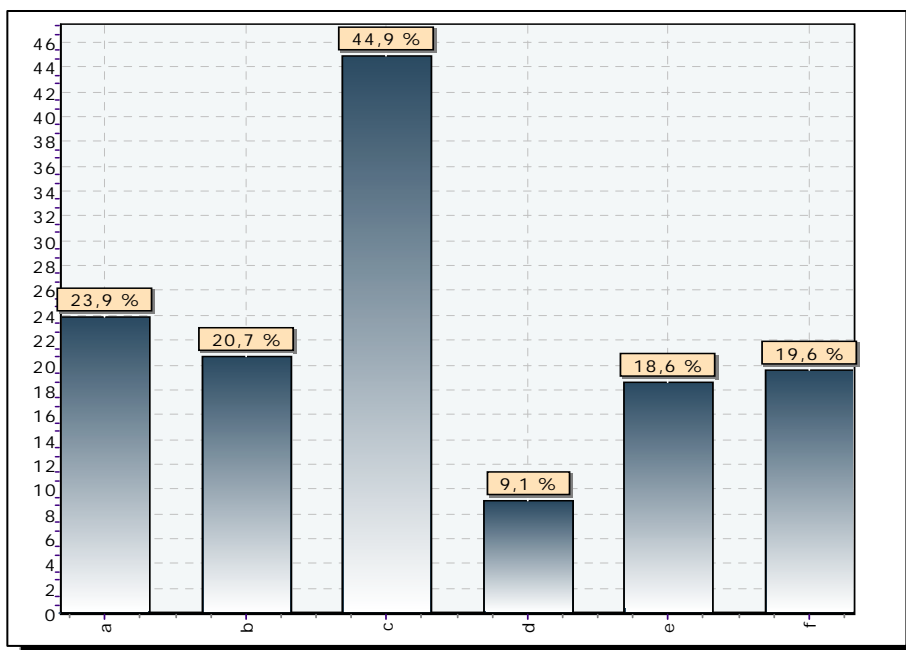


Er dit job blevet ændret som følge af fusionen/-organisationsændringen?

a	Ja, det er blevet mere interessant
b	Ja, jeg har fået mere at lave
c	Ja, jeg har fået andre opgaver
d	Ja, det er blevet dårligere
e	Ja, det er blevet nedlagt
f	Nej, det er stort set uændret

Undersøgelsen viser, at der er mange, der har haft en negativ oplevelse bl.a. ved at jobbet bliver nedlagt. De har fået mere at lave eller jobbet er blevet dårligere. Det betyder, at mange tager disse negative oplevelser med ved fremtidige organisationsændringer.

De ansatte, der står midt i processen, har ifølge undersøgelsen også en klar forestilling om, at de ikke kommer igennem processen, uden at der sker ændringer i deres jobsituation. Kun hver 5. mener ikke, at deres job ændres. Derimod er deres forventninger generelt mere positive, idet hver 4. regner med, at jobbet bliver mere interessant. Og kun hver 5. regner med at jobbet nedlægges mod den erfaring hver 4. deltager i undersøgelsen har fra allerede gennemførte fusioner eller organisationsændringer.



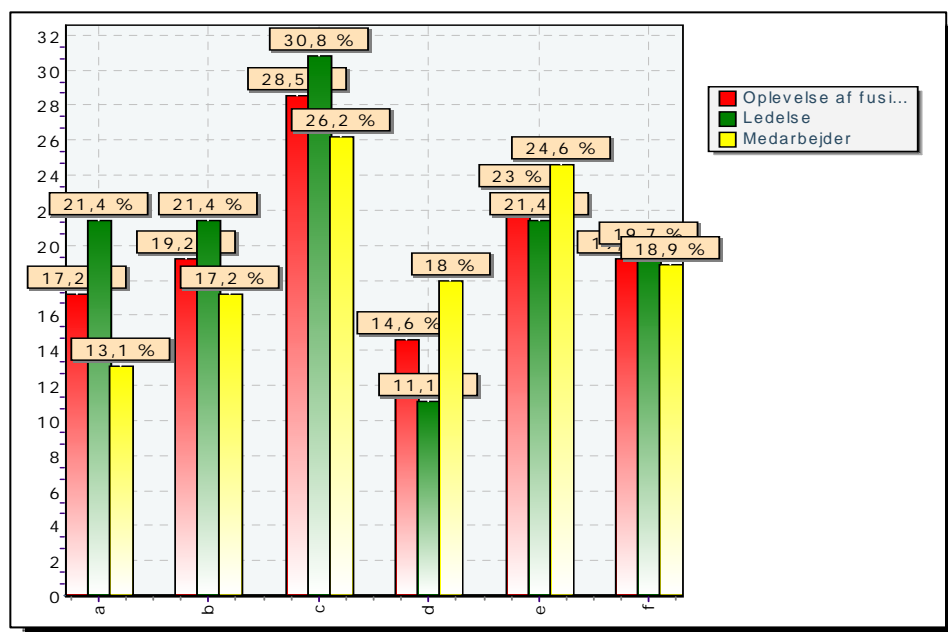
Tror du at dit job ændres som følge af fusionen/organisationsændringen?

a	Ja, det bliver mere interessant
b	Ja, jeg får mere at lave
c	Ja, jeg får andre opgaver
d	Ja, det bliver dårligere
e	Ja, jeg tror mit job forsvinder
f	Nej, det bliver stort set det samme

Ledelse og medarbejdere

Forventningerne til ændringer i jobbet er langt mere positive hos lederne end hos medarbejderne. Således forventer hver 3. leder, at deres job bliver mere interessant som følge af fusionen/organisationsændringen mod kun hver 5. af medarbejderne.

Kun hver 5. af de adspurgte ledere, der har været igennem en fusion, har oplevet, at deres job blev mere interessant. Blandt medarbejderne er det kun 13,1% der har oplevet, at jobbet blev mere interessant.



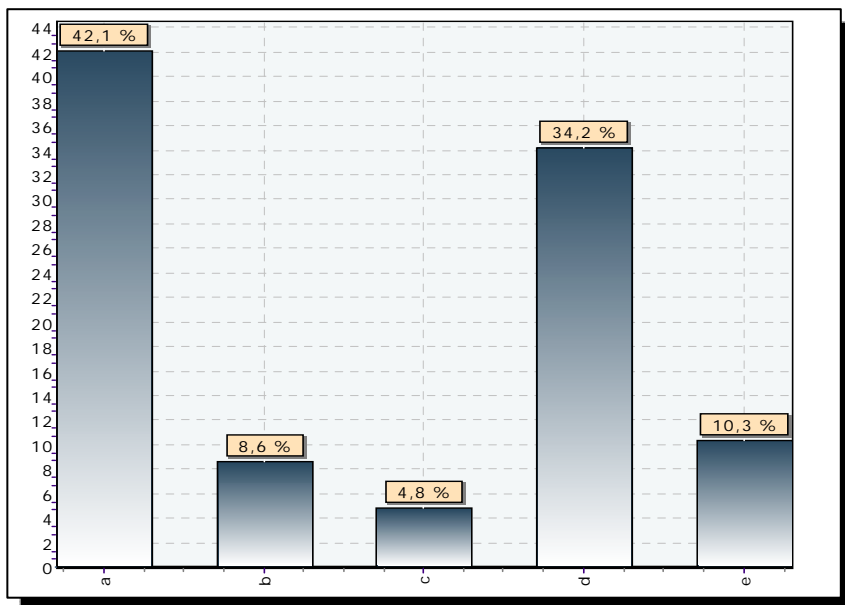
Er dit job blevet ændret som følge af fusionen/organisationsændringen?

a	Ja, det er blevet mere interessant
b	Ja, jeg har fået mere at lave
c	Ja, jeg har fået andre opgaver
d	Ja, det er blevet dårligere
e	Ja, mit job er blevet nedlagt
f	Nej, det er stort set uændret

De ansatte overvejer at søge væk

60,7% af deltagerne i undersøgelsen, der har været igennem en fusion eller større organisationsændring er enten ikke i jobbet mere eller søger væk.

Hver 10. ansatte i undersøgelsen, der står over for fusion eller organisationsændring søger væk allerede nu og hver 3. ansatte forholder sig afventende og ser, hvordan tingene udvikler sig. Her er et klart signal til ledelsen om en potentiel risiko for at miste medarbejdere undervejs i processen. Medarbejderne følger nøje med i hvad ledelsen gør og ikke gør. Ledelsen blive målt og vejret og bliver den fundet for let, søger medarbejderne væk. Og det er givet ikke de dårligste medarbejdere, der søger væk!



Ønsker du også at være i den nye virksomhed?

a	Ja, det bliver spændende at være med til
b	Ja, men jeg er bange for at miste jobbet
c	Ja, for det bliver svært at få et andet job
d	Det ved jeg ikke - nu må vi se, hvordan tingene udvikler sig
e	Nej, jeg søger væk

Ledelse og medarbejdere

Over halvdelen af lederne ser positivt på egen jobsituation i forbindelse med en forestående fusion eller organisationsændring. Således mener 51,5% af lederne, at det bliver spændende at være med i den nye organisation mod kun 37,3% af medarbejderne.

Yderligere oplysninger

Direktør Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co., telefon 48 22 11 41/21 60 29 99,
e-mail: ste@teglkamp.dk

Om Susanne Teglkamp

Susanne Teglkamp er konsulent og direktør i Teglkamp & Co. Susanne er uddannet jurist og reserveofficer og har bred erfaring fra både den private og den offentlige sektor. Hun har bl.a. været kommunaldirektør, HRdirektør i to forskellige IT-virksomheder og har i mange år arbejdet som managementkonsulent.

Om Teglkamp & Co.

Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med ledelse, projektledelse, karriererådgivning, web-analyser, udvikling af organisation og medarbejdere. Se mere på www.teglkamp.dk