

Bragt i Berlingske Tidende den 13. juni 2007

Kommunale fusioner gav frustrationer

Af: Rani Bech

Indflydelse. Medarbejderne i kommunesammenlægningerne har haft større indflydelse, end det ofte er tilfældet for medarbejdere i private fusioner. Alligevel er de kommunale medarbejdere mere frustrerede over fusionen.

Hver femte kommunale medarbejder vurderer selv at have haft indflydelse under kommunesammenlægningen. I private fusioner er det kun hver tiende medarbejder, der kommer med det samme svar. Det viser en undersøgelse med 403 besvarelser, som konsulentfirmaet Teglkamp & Co har foretaget.

Virksomheden har selv været involveret i projekter for kommuner under sammenlægningen, og det har givet direktør Susanne Teglkamp en dybere indsigt i medarbejdernes oplevelser.

»En af de vigtigste forskelle på fusioner i det private erhvervsliv og kommunesammenlægningerne er, at man har været rigtig god til at informere og involvere de kommunale medarbejdere. Til gengæld har processen været meget længere, end den faktisk er i det private erhvervsliv. Medarbejderne har derfor gået i et tomrum i meget lang tid. Det skaber frustrationer.

Medarbejderne er mere utilfredse i de kommunale fusioner,« fortæller hun og følger straks op med en forklaring:

»Det kan skyldes flere ting. Man er ikke vant til de store forandringer, som man har set mere af i den private sektor. I private fusioner er det ofte den ene virksomhed, som overtager den anden. Og så er det dem, der i høj grad er dominerende. Sådan har det ikke været mellem kommunerne. I nogle kommuner har der været en stor fornemmelse af et store- og lillebrorforhold, hvor den ene part er rendt med de fleste vigtige poster. Det gør, at en del af medarbejderne føler, at de ikke bliver hørt og føler sig overrumplede,« siger Susanne Teglkamp og uddyber med et andet eksempel på problemer i et tvunget samliv i de kommunale organisationer.

For stor opgave

»Vi har to ligeværdige kommuner. Hver kommune har nogle dygtige ledere, og hver kommune har hver sine succeser. Når man så går sammen, burde man kunne lære af hinanden og konkludere, at der er en A- og en B-kommune, som sammen kunne blive til en C-kommune. I stedet sker der bare det, at det ender med at blive en A-kommune i dobbelt størrelse,« forklarer hun.

»Det kan godt være, at det er en god løsning. Men de, der kommer fra B-kommunen føler, at deres succeser og kompetencer ikke bliver værdsat. Derfor er der en ledelsesopgave i at vise, hvorfor A-kommunen er bedst. Det er selvfølgelig dem, der sidder der, der skal sørge for at få hele flokken med.«

Fusioner kræver altid en stor indsats i det private. I det offentlige regi er der samtidig en række ekstra hensyn at tage. Enhver fejlslagen strategi kan ende med at gå ud over borgerne. Susanne Teglkamp mener, at det er et spørgsmål om prioriteringer, og at opgaven måske har været for stor for nogle af kommunerne.

»Der har været for meget fokus på, at der ikke skal være dårlige historier i pressen. Man har fokuseret på økonomien, på IT-systemer og på politikerne. Det har været nogle meget store udfordringer. Måske skulle man have flere mennesker ansat i en periode. Nogle med fokus på den daglige drift og nogle med fokus på fusionen. Der har ikke været lagt nok vægt på at skitsere processerne, da linjerne blev tegnet,« siger hun.

Medarbejdere involveret

En af de kommuner, hvor der har været lagt meget vægt på processerne, er Furesø Kommune, en sammenlægning af de tidligere Farum og Værløse kommuner.

»Det er en udfordring, hvor der er en masse hensyn, der skal tages. Der er de fremadrettede hensyn, og samtidig skal der vises respekt for de to sammenførte organisationer. Vi har været meget bevidste, om at det har været forskellige kulturer, identiteter og typer organisation. Vi vil gerne have det bedste fra de to kommuner. Vi har gjort et stort nummer ud af at sige, at det er en ligeværdig fusion,« siger Vini Lindhardt, som er vicekommunaldirektør i Furesø Kommune. Derfor har medarbejderne også i høj grad været involveret i processen og haft stor indflydelse på deres egen rolle i den nye sammenlagte kommune.

»Vi lod alle medarbejdere tilkendegive, hvor de så sig selv i organisationen. De skulle hver især udfylde en kompetenceplan for sig selv med prioriteringer af deres ønsker. Samtidig afholdt vi seminarer, som skulle klæde medarbejderne på til at udfylde planerne, og alle blev indbudt til samtaler om deres ønsker. På den baggrund har vi så lavet en fordeling af medarbejderne i den nye organisation. 98 procent har fået deres første prioritering opfyldt,« siger vicekommunaldirektøren

Informationen

På lederniveau er der også sket store forandringer i sammenlægningsperioden. Furesø Kommune har benyttet det, som Vini Lindhardt betegner som en fantastisk chance til at udvikle organisationen til at ansætte mange nyrekrutterede ledere . Trods det er lederne fra de to gamle kommuner i dag ligeligt fordelt i den nye kommune.

Vini Lindhardt er glad for resultatet, men erkender også, at det kan være svært at vurdere, om kommunen kunne have gjort det bedre.

»Om vi informerede nok i processen, det tror jeg aldrig man kan svare på, og jeg tror aldrig, at man kan informere tilstrækkeligt,« siger hun.

I samme boldgade er Lindhardt bevidst om, at selv om langt de fleste af medarbejdernes ønsker er blevet opfyldt, er det ikke ensbetydende med, at alle medarbejdere sidder med armene konstant i vejret.

»Det er selvfølgelig meget forskelligt i forhold til, hvor man er i medarbejderstaben og i sin karriere. Jo yngre og jo mere karriereorienterede medarbejderne er, jo større har begejstringen også været. For dem, der har været i organisationen i mange år, er det en stor ændring,« siger hun.

business@berlingske.dk

Fakta: Om undersøgelsen

Undersøgelsen, som er internetbaseret, er gennemført i marts og april 2007 af Teglkamp & Co. Formålet var at undersøge, hvordan fusioner og store organisationsændringer opleves af offentligt og privat ansatte medarbejdere og ledere .

Teglkamp og Co. gennemførte stort set den samme undersøgelse sidste år på samme tid. I år har 403 personer deltaget. Flere end 100 af dem har valgt at knytte personlige kommentarer og erfaringer til undersøgelsen.

Undersøgelsen viser en markant forskel, idet inddragelsen af medarbejderne i processen er væsentlig højere i kommunerne. Hver femte kommunale medarbejder føler, at de har haft indflydelse, mens det samme kun gælder for under hver 10. medarbejder i private virksomheder . Alligevel er de kommunalt ansattes oplevelser af fusioner markant mere negativ end deres privat ansatte kollegaer, på trods af at de kommunalt ansatte generelt har haft større indflydelse på processen, er blevet mere inddraget og blevet bedre informeret.

Kilde: Teglkamp & co.