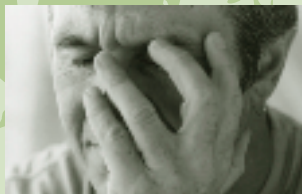


Jesper Baltzer Amskov  
Frank Iversen  
Astrid Fabricius

# Når vi flytter

## SAMMEN



## Ledelse af kommunale

## FUSIONER

**KL & KTO**



# Når vi flytter sammen

Ledelse af kommunale fusioner

KL og KTO

Jesper Baltzer Amskov

Frank Iversen

Astrid Fabricius

## Når vi flytter sammen – Ledelse af kommunale fusioner

Redaktion:

Jesper Baltzer Amskov - KL

Frank Iversen - Perspektivgruppen

Astrid Fabricius - Perspektivgruppen

*Interviews og tekstbidrag:*

Malin Marker Persson, Perspektivgruppen

Solveig Hansen, Perspektivgruppen

Vibeke Bastide, Perspektivgruppen

Rasmus Mortensen, Perspektivgruppen

Hanne Borchersen, KL

Niklas Leifelt, KL

Lotte Colberg Olsen, KL

Stine Hinge, KL

Ea Elizabeth Roldgaard, KL

Bogen er udarbejdet for KL og KTO

Distributør: Kommuneinformation

Omslag, layout, tryk: Trykbureauet Grafisk produktion A/S

Tegninger: KK-illustrationer ved P. E. Kvist

1. udgave 2004

ISBN: 87-91375-61-4-PDF

Printed in Denmark

*En særlig tak til de medvirkende chefer, ledere, medarbejdere og tillidsrepræsentanter, som gavmildt har bidraget med deres erfaringer med at være en del af en fusionsproces.*

# Indhold

---

<b>Forord</b> .....	7
<b>Om bogen</b> .....	9
<b>Kapitel 1</b> .....	15
Fusionens kompleksitet	
Introduktion til bogens begreber	
<b>DEL I</b> .....	25
Fokus på det nære	
<b>Kapitel 2</b> .....	27
Hvad med mig?	
Om medarbejdernes fokus	
<b>Kapitel 3</b> .....	41
Jobskifte med sikkerhedsline	
Om karriere- og kompetenceudvikling	
<b>Kapitel 4</b> .....	55
Den personalepolitiske nødvendighed	
Om de personalepolitiske rammer	
<b>Redskaber: Del I</b> .....	63
Redskaber og metoder	
Omsorg for de menneskelige reaktioner	

<b>DEL 2</b> .....	81
<b>At skabe en ny organisation</b>	
<b>Kapitel 5</b> .....	83
Fællesskab kommer ikke af sig selv	
Om organisationskultur	
<b>Kapitel 6</b> .....	95
Når plejer dør	
Fokus på opgaveløsning, praksis og arbejdsformer	
<b>Kapitel 7</b> .....	105
Vi bygger organisationen	
Teambuilding – mere end bålmad og rapelling	
<b>Redskaber: Del 2</b> .....	115
Redskaber og metoder	
Kultur, teambuilding og opgaveløsning	
<b>DEL 3</b> .....	131
<b>Fusioner skal ledes</b>	
<b>Kapitel 8</b> .....	133
Inddragelse giver ejerskab og tryghed	
Om udbyttet af inddragelse	
<b>Kapitel 9</b> .....	143
Intet nyt er aldrig godt nyt	
Når information skaber tryghed og overblik	
<b>Kapitel 10</b> .....	153
Fusionsledelse i balance	
Om den tredimensionelle ledelsesopgave	
<b>Redskaber: Del 3</b> .....	169
Redskaber og metoder	
Ledelse af fusioner	

# Forord

Denne bog er skrevet ud fra ønsket om at inspirere kommunale ledere, tillidsrepræsentanter samt personale- og udviklingskonsulenter i det udfordrende arbejde, det er at fusionere to eller flere arbejdspladser. Vi ser i den offentlige sektor et væsentligt antal mindre arbejdspladser og større organisationer, der slås sammen til én enhed. Et øget fokus på faglig bæredygtighed og stordriftsfordele resulterer i, at rammerne for den enkelte arbejdsplads gøres til genstand for debat og forandring.

I stedet for at skrive om sammenlægning af arbejdspladser eller organisationer, har vi i denne bog – ”Når vi flytter sammen – Ledelse af kommunale fusioner” – valgt at bruge begrebet fusion. Ved fusioner skaber man på baggrund af det tidligere noget nyt, der er mere end summen af delene. Fusionsbegrebet symboliserer synergien og nyskabelsen, men indeholder samtidig respekten for de enkelte fusionerede deles særegenhed og kvaliteter. Fusionsbegrebet symboliserer også, at processen kræver nogle rammer, retningslinjer og betingelser for at kunne lykkes.

I naturvidenskaben er en fusion noget kraftfuldt. Ny energi opstår, når to atomer fusionerer. For at fusionen lykkes kræver det imidlertid, at en række forhold er opfyldt, fx rette temperatur og tryk. Om der bliver frigivet energi ved de kommunale fusioner, afhænger i høj grad af ledernes evne til at lede forandringerne og skabe engagement og opbakning blandt medarbejderne til processen.

Mange har erfaringer med mindre forandringsprocesser, men de færreste har oplevet en forandring, som er så gennemgribende, som en fusion kan være. Fusionerne skal lykkes i første forsøg, derfor er det afgørende, at de kommunale arbejdspladser klædes på til fusionsprocessen.

KL og KTO ønsker sammen at vise mulige veje i en fusionsproces. Der er ingen rigtig måde at fusionere på. Der er ingen universelle løsninger til, hvordan en fusion lykkes. Derfor er denne bog ikke en kogebog, der trin for trin viser vejen gennem en fusion. Målet med bogen er at give inspiration til fusioner af kommunale arbejdspladser.

Vi ønsker læseren god læse- og arbejdslyst.

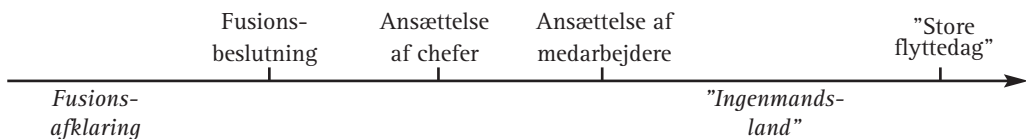




# Om bogen

Denne bog handler om, hvordan arbejdspladser forandres, når de fusioneres med andre arbejdspladser. En del af forvandleprocessen kan styres oppefra, mens andre dele må vokse nedefra. Man kommer dog længst, hvis størstedelen af processen sker i samspil mellem top og gulv, høj og lav og på tværs af de involverede arbejdspladser.

En fusionsproces kan have mange forskellige udtryk og former. Denne bog bygger på en antagelse om, at der ofte er en række grundlæggende begivenheder i en fusionsproces.



Først skal det afklares, om der overhovedet skal være en fusion og hvilke parter, der skal fusioneres. Afklaringen fører til en egentlig beslutning, hvorefter arbejdet med at skabe en ny organisation kan gå i gang. Hvor lang perioden er frem til, at der kan ansættes chefer, afhænger af den konkrete fusion og af hvorvidt der er tale om et kommunalt samarbejde eller en egentlig kommunesammenlægning. Når den øverste chef og det næste chefniveau er ansat, kan arbejdet med ansættelse af ledere og medarbejdere påbegyndes. Tiden fra lederne og medarbejderne er ansat og frem til, at alle flytter til deres nye arbejdspladser har flere kaldt for "ingenmandsland". Man kan endnu ikke for alvor påbegynde sit arbejde i den nye organisation, men man hører heller ikke længere rigtigt til den gamle organisation. Særligt i denne periode frem til "Store flyttedag" skal der være opmærksomhed på kommunikationen omkring det, der snart skal ske. Som vi behandler i bogen, viser erfaringerne, at denne periode med fordel kan bruges til at skabe relationer på tværs af de gamle organisationer og til at få praktiske opgaver på plads, så man har et forspring "første arbejdsdag".

I forhold til de enkelte faser koncentrerer bogen sig særligt om tiden efter ledelsen og mellemledere er ansat. Der er dog flere af bogens temaer, så som kommunikation og information, der også gør sig gældende for tiden frem til ansættelse af chefer, ledere og medarbejdere. Vi har i bogen valgt at fokusere på forholdet mellem ledere og medarbejdere. Det betyder imidlertid ikke, at forholdet ledelsen imellem og relationerne mellem de forskellige ledelseslag ikke er væsentlige. En lang række af bogens pointer gælder også for samtlige ledelsesniveauer i fusionen. Man må i en fusionsproces ikke glemme, at ledelsen også er et fusioneret fællesskab, og den enkelte leder er en fusioneret ansat, der også skal have ledelse.

Bogen behandler en række opmærksomhedspunkter, det er vigtigt at have fokus på gennem fusionsprocessen – både før, under og efter de ansatte flytter sammen i nye fællesskaber. På baggrund af interviews med ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere, der selv har været igennem en fusion, har vi defineret ni opmærksomhedspunkter. Opmærksomhedspunkter skal forstås som de temaer, det er særligt vigtigt at have fokus på ved fusioner.

Erfaringerne er hentet flere steder – fra kommunale samarbejder, kommunesammenlægningen på Bornholm og fra statslige arbejdspladser.

Kommunale samarbejder er i dag udbredt. Mange kommuner er gået sammen om at etablere både skattesamarbejder og miljøsamarbejder. Det har betydet, at større grupper af medarbejdere er flyttet fra flere forskellige kommuner og samlet i én ny organisation. Bogen bygger også på erfaringer fra den seneste større fusion i det kommunale landskab – Bornholms Regionskommune.

I forarbejdet til bogen er der også indsamlet erfaringer fra fusioner af statslige arbejdspladser. I staten er fusioner velkendte. Når en ny regering træder til, er det ikke ualmindeligt, at ministerier nedlægges, nye opstår og flere fusioneres.

Endelig bygger bogen på erfaringer fra fusioner af private organisationer. I den private sektor har såvel fusioner som opkøb af virksomheder i mange år været en velkendt strategi. Mange private fusioner har tilmed en international dimension, hvor problematikker om organisationskultur bliver særligt komplekse, fordi der også er forskelle i organisationernes nationale tilhørssted.

Læs bogen fra ende til anden eller vælg de kapitler, der handler om det, du netop står og mangler. Forbered dig selv og din arbejdsplads på fusionens kompleksitet og vær dermed opmærksom på såvel de store som de små forandringer og reaktioner, den vil føre med sig. Forandring er den optimale mulighed for læring. Grib denne mulighed og brug fusionen til at skabe en ny arbejdsplads eller organisation.

## Introduktion til bogens kapitler

Bogen bygger på ni opmærksomhedspunkter. Punkterne introduceres i kapitel 1. De efterfølgende kapitler behandler hver deres opmærksomhedspunkt.

Hvert kapitel indledes med en historie, der skildrer forskellige problemstillinger i relation til kapitlets respektive opmærksomhedspunkt og måder disse kan håndteres på. Vi vil med kapitlernes indledningshistorier fremhæve, at opmærksomhedspunkterne i høj grad har relevans for fusioner i den kommunale verden.

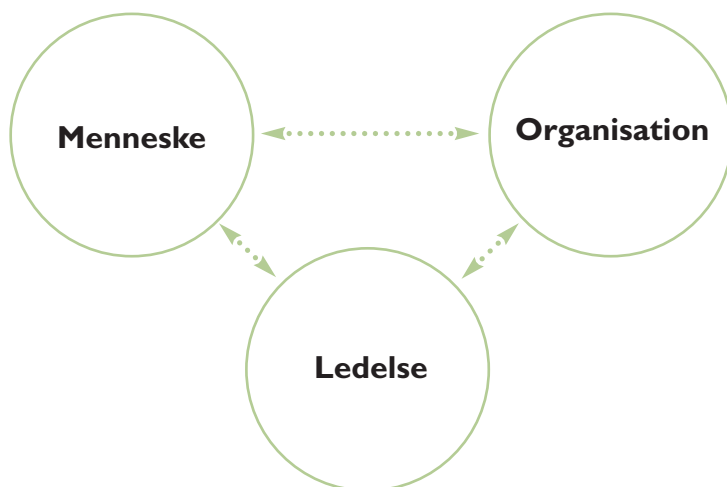
Vi har valgt den fortællende formidling, fordi vi på vores rejse rundt i landet på jagt efter fusionserfaringer har hørt uendelig mange medrivende fortællinger. Såvel ledere, tillidsrepræsentanter som medarbejdere har åbenhjertet fortalt om glæder, frustrationer, skuffelser og overraskelser ved fusionerne. Vi ønsker med bogens fortællende stil at videregive et potpourri af de mange fortællinger, vi har hørt. Da vi ønsker at beskytte de interviewede, har vi valgt at konstruere historierne til denne bog. Derfor er navne og steder fiktion. Men alle historierne er inspireret af virkelige hændelser, oplevelser og følelser.

Indledningshistorierne danner baggrunden for at introducere nogle teoretiske betragtninger. Hvert kapitel indeholder derfor også en analysedel, hvor der dykkes dybere ned i det enkelte opmærksomhedspunkt. Analyserne bygger dels på erfaringer fra de enkelte cases og dels på relevant forskning og teori om organisationer, psykologi og sociologi.

Bogens kapitler er inddelt i tre dele. Den første del indeholder de tre opmærksomhedspunkter, der har fokus på det nære – på det enkelte menneskes reaktion i en fusion. Bogens anden del består af de kapitler, der behandler de tre opmærksomhedspunkter, som beskæftiger sig med skabelsen af en ny organisation. Og bogens tredje og sidste del indeholder tre kapitler med de opmærksomhedspunkter, der giver inspiration til, hvordan fusioner kan ledes.

Hver af bogens tre dele afsluttes med en samling værktøjer, som kan bruges på arbejdspladser, der står over for eller midt i en fusion.

På [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk) er der direkte adgang til skemaer, øvelser og erfaringer fra kommunerne.



## Del 1. Fokus på det nære

---

### **Kapitel 2. Hvad med mig?**

Bogens andet kapitel handler om det, som optager ansatte i en fusionsproces. Erfaringerne viser, at medarbejderne i den første periode er optaget af det nære. Hvad skal der ske med mig, hvem bliver mine kolleger og min nye chef? Kapitlet behandler også, hvordan det er muligt at forstå de menneskelige reaktioner på så store forandringer, som fusioner fører med sig.

### **Kapitel 3. Jobskifte med sikkerhedsnet**

Der kan være en del overlap af arbejdsopgaver og stillinger, når to eller flere arbejdspladser fusionerer. I kapitel 3 beskrives det, hvordan der kan sættes fokus på medarbejderne i forbindelse med varetagelsen af nye arbejdsopgaver. Det handler både om karriereplanlægning og kompetenceudvikling.

### **Kapitel 4. Personalepolitiske nødvendigheder**

Tillidsrepræsentanter og samarbejdsudvalgene spiller en vigtig rolle i en kommunal fusionsproces. Det er væsentligt, at alle bakker op om fusionen, og at der tages fat om eventuelle problemstillinger så tidligt som muligt. Kapitel 4 behandler, hvilken rolle MED og SU kan spille, og hvordan de personalepolitiske indsatser og rammer kan deles i to faser – det, som er nødvendigt i starten af processen, og det, som med fordel kan vente til senere.

## Del 2. At skabe organisationer

---

### **Kapitel 5. Fællesskab kommer ikke af sig selv**

Meget tyder på, at en vellykket fusion sikres ved, at de fusionerede parter integreres. Kapitel 5 handler om, hvordan der kan gøres en indsats for at etablere tillid, fælles værdier og kulturer i den nye organisation. Kapitlet omhandler også, hvordan fænomenet organisationskultur kan anskues.

### **Kapitel 6. En ny fælles praksis**

Når arbejdspladser fusioneres er der behov for at skabe nye rutiner, arbejdsformer og arbejdsfordelinger. Kapitel 6 handler om, hvordan den fusionerede organisation forhandler og afgrænser arbejdspladsens opgaver og arbejdsområder.

## **Kapitel 7. Vi bygger organisationen**

At skabe et fællesskab på tværs af den nye organisation er en stor opgave. Kapitel 7 omhandler, hvordan de ansatte i stedet for at bygge en tømmerflåde med fordel sammen kan bygge den nye organisation. Praktisk organisering og løsninger af konkrete arbejdsopgaver viser sig mange steder at være den bedste form for teambuilding.

## **Del 3. Fusioner skal ledes**

---

### **Kapitel 8. Inddragelse**

Alle casene viser, hvor væsentlig en betydning det har, at ledere og medarbejdere inddrages i fusionsprocessen. Kapitel 8 omhandler forskellige måder at gribe en sådan inddragelse an. Metoder til inddragelse er både information og adgang til beslutningsreferater og direkte inddragelse og medindflydelse i udformningen af den nye organisation.

### **Kapitel 9. Information**

Information er ligesom involvering af medarbejdere og ledere et centralt element i enhver fusion. I kapitel 9 sættes fokus på information som et strategisk ledelsesredskab i fusionen. Kapitlet ser nærmere på, hvordan lederne kan arbejde med præcision i informationen samt betydningen af, hvordan der kommunikeres, og hvor vigtigt det er at kommunikere troværdigt gennem hele fusionsprocessen.

### **Kapitel 10. Ledelse i balance**

For at en fusion skal lykkes kræver det, at den ledes. Bogens sidste kapitel handler om, hvilken rolle lederen spiller i en fusion. Kapitlet samler op på, hvordan en fusion kan gennemføres i en balance mellem styring, inddragelse af medarbejderne og en synlig dialogorienteret opmærksomhed på, at hele følelsesspekteret kommer i spil i en fusion.

# KAPITEL I

## Fusionens kompleksitet

*Introduktion til bogens begreber*





# Maibritts historie

Chefen passer sekretariatet i frokostpausen. Der er de fire medarbejdere i sekretariatet nemlig ude at gå tur i skoven. De første ti minutter af frokostpausen spiser de, og bagefter går de en rask tur på 20 minutter. De er gået på kur sammen og er fast besluttede på, at det SKAL lykkes at smide nogle kilo.

## Tre gamle stivstikkere

Medarbejderne i sekretariatet er nok dem, der har oplevet flest forandringer i forbindelse med fusionen af de fire kommunale skattekontorer. Ikke nok med, at de kommer fra fire forskellige kommuner. De er også meget forskellige. ”Skal jeg arbejde med de tre gamle stivstikkere?”, er det første, der flyver ud af Maibritts mund, da hun får at vide, hvem hun skal arbejde sammen med. Hun er klart den yngste af dem, og har heller ikke lige forestillet sig at komme til at arbejde i sekretariatet, der skal tage sig af alt det praktiske i første omgang. Hun er jo sagsbehandler, og stillingerne i sekretariatet har ikke stået på hendes ønskeliste, da hun prioriterede, hvilke stillinger hun ville søge.

Maibritt har ellers været positivt indstillet over for fusionen. Faktisk er langt de fleste medarbejdere ligesom Maibritt positivt indstillet over for fusionen af de fire afdelinger på grund af den større faglige bæredygtighed, som den medfører.

Der er bare det der med de tre gamle – og så at skulle arbejde i et sekretariat. Hun taler med sine kolleger om det. De har jo mødt Johannes, Flemming og Ulla i forbindelse med forskellige fælleskommunale arrangementer på skatteområdet. Kollegerne er enige – Johannes og Flemming er ikke just

”fest-aber” – nok nærmere to stille midaldrende mænd, der ikke siger meget, og Ulla hun er vist noget stramtandet. De har hørt en historie om, hvordan hun forlod en personalefest i protest over, at folk var begyndt at danse limbo. I det hele taget er der ikke meget grin i dem fra Højderød. Deres teknologiske stadie ligger vist heller ikke så højt.

### **Nye muligheder?**

Maibritt er en glad og åben pige på 25 med en skarp og hurtig replik. Men hun har virkelig svært ved at se sig selv sammen med de tre tørvetrillere. Hun har en lang snak med Peter, den nye leder for centret. De taler en del om de arbejdsopgaver, der ligger i sekretariatet, og hvilken rolle Maibritt kan spille i den sammenhæng. Det ligger langt fra det, Maibritt hidtil har beskæftiget sig med, og hun er bange for, at hun ikke kommer til at trives socialt sammen med de tre andre, for hvad kan de have at snakke om? Hun siger dog alligevel ja. Maibritt overbevises af sin leder, Peter, om, at det måske kan være skægt at prøve noget andet, og hun synes heller ikke, hun egentligt har noget andet valg. Fagligt set er hun stadig lidt grøn, og der hænger ikke just nye jobs på træerne. Desuden er hun glad for sine nuværende kolleger – som jo også flytter med.

### **To måneders hækkeløb**

Maibritt får ikke så meget tid til at bekymre sig. De 50 medarbejdere fra fire afdelinger skal flytte sammen på en ny adresse. Peter beder sekretariatsteamet påtage sig opgaven med at sørge for, at flytningen forløber hurtigt og smertefrit. Hvordan og hvorledes det skal gøres, er op til medarbejderne i sekretariatet.

Det viser sig at være lidt af en opgave. Alle kan ikke flytte samtidig, da medarbejderne i de nye lokaler ikke alle flytter ud samme dag. Der skal derfor en del koordinering til, og der skal sørges for fordeling af lokaler, flytning af inventar og it, indretning osv. Og det hele skal koordineres, så lokalerne er tømt, før de nye folk står i døren med deres aktuelle sager under armen.

### **900 arkivkasser – dråben, der ikke fik bægeret til at flyde over**

Det nye sekretariatsteam står i opgaver til halsen. Og vel at mærke opgaver, der ligger langt fra de sager, de normalt arbejder med. Maibritt arrangerer flyt-

temænd, Johannes borer huller til reolerne, og Flemming trækker telefonledninger. Midt i det hele får de en melding om, at de gamle arkiver alligevel ikke kan blive stående. De skal flyttes, og det skal ske meget hurtigt, da der står folk, som skal ind i lokalerne. Det betyder, at i alt 900 arkivkasser fra forskellige kommuner skal flyttes – lynhurtigt. Men også det lykkes. Sekretariatsteamet når også at sætte velkomstflag på bordene og arrangere morgenmad for de medarbejdere, der i en lind strøm flytter ind på deres nye kontorer.

Fordommene om de andre fordufter da også hurtigt. Maibritt fortæller endda de andre, hvad hun havde tænkt om dem, inden de startede. Og sammen so-ler de sig i den ros, sekretariatet får for deres store indsats.

### **Start fra nul**

Det er ikke kun sekretariatet, der er organiseret i et team på tværs af de gamle kommuner. Det er de også i resten af skattecetret inden for de enkelte afdelinger. Men Maibriggs indtryk er, at de ikke er lige så sammentømrede som sekretariatsteamet. Der er altid en god stemning i sekretariatet – også selvom de har hundetravlt og er stressede. Før slankeuren spiste de torsdagskage, og de fejrer altid hinandens fødselsdage.

Maibriggs gamle kollega, Ina, deler Maibriggs opfattelse af, at de andre team ikke fungerer lige så godt som sekretariatsteamet. Ina arbejder i et af de nye team i skattecetret. I hendes team taler de ikke meget sammen. Ina fortæller Maibritt, at de i teamet løser sagerne på helt forskellig vis, og at de langt fra altid er enige om, hvor serviceniveauet skal ligge. Ina synes, at det ville være på sin plads, at de i teamet kunne tale lidt om, hvordan de skal forholde sig til borgerne og til hinanden på arbejdspladsen for den sags skyld. Ina synes, at hun gør meget ud af at være venlig i telefonen. Hun krummer tæer over, hvordan nogle af kollegerne taler i telefon med borgerne. Ina overvejer hver gang, de har afdelingsmøde at tage det op – men hun har ikke samlet mod nok endnu.

### **Driften skal køre**

I det første år af centrets levetid er mange medarbejdere inddraget i arbejdsgrupper om alt fra fælles regler og personalepolitik til teambuilding. De er sat

sammen på kryds og tværs af afdelinger og team, så de kan lære hinanden at kende i huset. Centrets leder, Peter, beslutter, at de skal holde en teambuildingsdag for alle ansatte. Maibritt er med i planlægningsgruppen, og dagen er en stor succes. De laver konkurrencer og spiser middag ude i byen om aftenen. Dagen betyder meget for stemningen – ikke mindst for dem, der ikke har så lang anciennitet inden for området og derfor ikke rigtig kender nogen ud over dem fra deres gamle kommune. Omkring den tid begynder de også at holde op med at tale om, hvilken kommune de kommer fra, når de nævner deres navn. Nu siger alle i stedet Henning fra Service eller Inge fra Ejendom.

## **En vellykket fusionsproces**

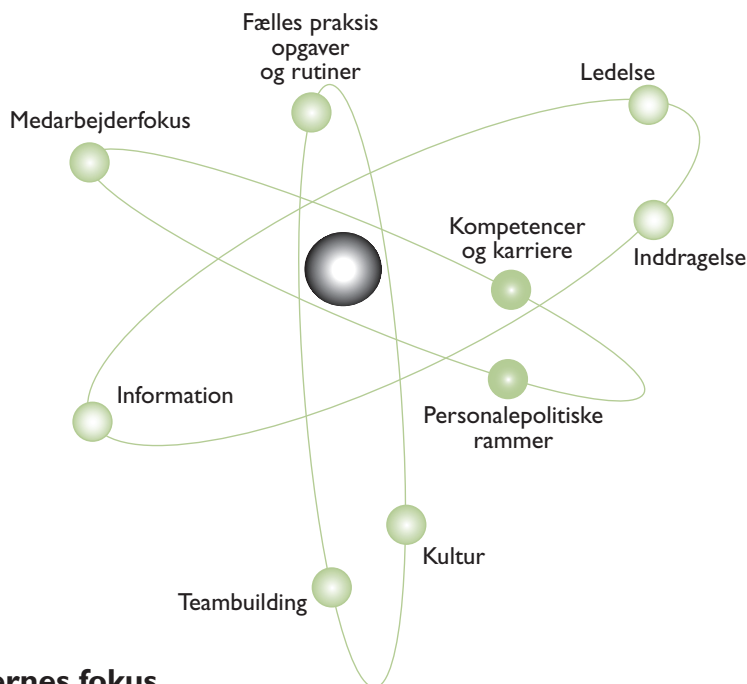
Maibritts oplevelser går igen for mange medarbejdere, der har været en del af en fusion. En vellykket fusion handler ikke om at eliminere frustration og svære følelser, men derimod om at tage det alvorligt, at fusioner kan føles kaotiske. I dette kapitel vil vi skabe et overblik over de opmærksomhedspunkter, som bliver præsenteret i denne bog.

### **Ni vigtige opmærksomhedspunkter**

På baggrund af erfaringer fra fusioner har vi formuleret ni opmærksomhedspunkter, der har betydning for fusionens og den efterfølgende integrations succes. Opmærksomhedspunkter skal forstås som de temaer, det er særligt vigtigt at have fokus på ved fusioner. De behandles efterfølgende i hvert sit kapitel.

De ni opmærksomhedspunkter:

- Medarbejdernes fokus
- Kompetencer og karriere
- Personalepolitiske rammer
- Kultur
- Fælles praksis – opgaver og rutiner
- Teambuilding
- Inddragelse
- Information
- Ledelse.



## Medarbejdernes fokus

Erfaringerne fra de organisationer, der har prøvet fusioner i praksis peger i retning af, at det nære har meget stor betydning for medarbejderne. Spørgsmål som: "Er der plads til mig?" – "Hvad skal jeg lave?" – "Hvem bliver mine kolleger?" – og "Hvem bliver min nærmeste leder?" – fylder i tiden fra beslutningen er meldt ud og indtil et halvt år efter den fysiske sammenlægning langt mere end visioner, overordnede værdier og strategier.

De ansatte er meget optagede af, at it-systemerne virker, at de får et skrivebord og hvordan reglerne for flekstider og rygning er på arbejdspladsen. Vores erfaringer er, at der i en fusionsproces bør være fokus på det nære og ikke kun på visionerne.

## Kompetence og karriere

Der vil være en del overlapninger af arbejdsopgaver og stillinger, når to eller flere arbejdspladser fusioneres. Antallet af lederposter vil også ofte blive reduceret ved fusioner. Dermed synes karriereperspektivet forringet for mange personer, som vil/må varetage nye arbejdsområder eller søge nye

græsgange. For at kompensere for dette kan der arbejdes intensivt på udvikling af nye karriereveje og kompetenceudvikling. Det er derfor nødvendigt at sætte fokus på medarbejderne i forbindelse med varetagelsen af nye arbejdsopgaver.

Det skal også tages med i overvejelserne, hvorvidt den enkelte medarbejder skal specialisere sig inden for velkendte eller nye arbejdsområder, eller om medarbejderen skal gå mod en generalistfunktion.

Temaet handler om, hvordan lederen finder frem til hvilke medarbejdere, der skal arbejde med hvad, og hvor de skal arbejde med dette. Og temaet handler også om, hvordan kompetenceudviklingen generelt spiller en afgørende rolle for en fusions succes, fordi alle ledere og medarbejdere skal lære at arbejde (sammen) i en ny organisatorisk struktur.

### **Personalepolitiske rammer**

De fusionerede kommuner eller afdelinger har haft hver deres personalepolitik. Den nye organisation skal have sin egen personalepolitik. Der skal formuleres fælles politikker, så alle på forhånd ved, hvordan de skal agere i en given situation. Eller hvordan de efterfølgende kan afgøre, om der er handlet i overensstemmelse med det vedtagne. Den nye organisation skal diskutere, hvordan de håndterer rekruttering, fastholdelse, udvikling og afvikling herunder lægge specifikke politikker om sygdom, fravær, seniorordninger osv. Det skal herunder besluttes, hvordan de ønsker at arbejde med personalepolitik – om det udelukkende skal bygge på værdier, eller om der også skal indgå regler og retningslinjer i personalepolitikken.

### **Kultur**

Meget tyder på, at en hurtig og succesfuld fusion sikres gennem integration. Det kræver et veltilrettelagt projekt med tæt styring og opfølgning. Der skal i samarbejde gøres en stor indsats for at etablere tillid, fælles værdier og kulturer mellem medarbejderne.

Hver arbejdsplads går ind i fusionen med hver deres traditioner, adfærdsformer, værdier og forestillinger om "os selv" og "de andre". Ud af disse forskel-

lige kulturer skal der skabes en ny overordnet kultur, som skal finde sit leje og sin form i de enkelte afdelinger. At skabe en fælles kultur kræver en stor indsats, fx i form af teambuilding, lederudvikling og værdiformulering samt harmonisering af forretningsprocesser. Men først og fremmest kræver det motivation og villighed til at blive integreret og lære af hinanden.

## **Fælles praksis – opgaver og rutiner**

Temaet handler om, hvordan den fusionerede organisation kan forhandle definitionen og afgrænsningen af kerneopgaver, måden de udføres på, og hvordan opgavevaretagelsen afgrænses i forhold til omverdenen. Det handler om, hvordan de ansatte med udgangspunkt i opgaverne kan komme tættere på spørgsmål som ”hvem er vi, og hvad gør os til dem, vi er?”

## **Teambuilding**

Temaet drejer sig om, hvordan de ansatte i praksis kan arbejde med at skabe sammenhold og fællesskab i den fusionerede organisation. De organisationer, der har prøvet fusioner i praksis har dels erfaringer med vidtgående teambuildingseancer og med, hvordan dialog om praksis kan virke fællesskabende.

## **Inddragelse**

Alle cases fra organisationerne, der har fusioneret, viser den væsentlige betydning af at inddrage ledere og medarbejdere i fusionsprocessen. Undersøgelserne viser mange forskellige måder at gribe en sådan inddragelse an på. Det handler både om information og adgang til beslutningsreferater, om direkte inddragelse og medindflydelse i processen samt den konkrete udformning af den nye organisation. Temaet behandler også, hvordan lederne kan håndtere de dele af processen, hvor det ikke er muligt at inddrage medarbejderne i beslutningerne.

## **Information**

Information er ligesom involvering af medarbejdere og ledere et centralt element i enhver fusion. Det er vigtigt, at der udarbejdes en bred og massiv informations- og kommunikationsstrategi, der rammer bredt i de involverede kommuner og på alle niveauer i de involverede afdelinger.

## Ledelse

Ledelse i en fusionsproces handler dels om den store betydning, det har, at processen styres og ikke får lov at flyde. Samtidig viser erfaringerne fra gennemførte fusioner, at den øverste chefs ledelsesstil i høj grad sætter rammerne for fusionen. Temaet ledelse handler således både om betydningen af ledelse og om lederen selv.

Tager man udgangspunkt i de skitserede fortællinger, kan man antage, at ledelse af fusionsprocesser grundlæggende har tre hjørner. Gå foran, sikre medindflydelse samt sikre synlig og tilgængelig ledelse.

Det er vigtigt, at processen styres allerede fra starten. En klar og tydelig ledelsesmæssig styring sikrer, at processen ikke får lov at flyde, hvilket ville øge risikofaktoren for en mislykket integrationsproces. Behovet for en styret proces, betyder, at der som noget af det første skal etableres en fælles ledelse med en klar kompetencefordeling i det kommunale samarbejde eller den nye sammenlagte kommune. Ledelsen skal kunne træffe de væsentlige beslutninger allerede fra starten.



# DEL I

## Fokus på det nære

*Denne del af bogen handler om medarbejdernes fokus og reaktionsmønstre i en fusionsproces. Den giver inspiration til, hvordan det kan afklares, hvem der skal lave hvad, samt hvilke personalepolitiske rammer, der er nødvendige at sætte fokus på under og efter en fusion. Bogens første del behandler således, hvordan der på forskellig vis kan drages omsorg for de ansatte i en fusionsproces.*



# KAPITEL 2

## Hvad med mig?

*Om medarbejdernes fokus*



# Susannes historie

## **På besøg i Torvegade**

”Her kan man da ikke arbejde”, tænker Susanne, mens de går rundt og kigger på de kontorer, hvor det nye sekretariat skal flytte ind. Alle medarbejderne fra de tre eksisterende sekretariater er inviteret til at kigge på lokalerne i Torvegade, hvor det nye sekretariat skal flytte ind om to måneder. Lokalerne er egentlig pæne nok, men det hele er så rodet og upersonligt. Måske er grunden til, det virker så upersonligt, at det er et storrumskontor.

Det er en lidt underlig fornemmelse at gå rundt og kigge. Der er mange af de andre som Susanne ikke kender, og der er ikke rigtig nogen, der snakker sammen. Hun har gennem sine tre år i sekretariatet tit haft telefonisk kontakt med nogle af medarbejderne fra de andre kommuners sekretariater, men hun har ikke set deres ansigter før.

## Nyt fra fronten

Det er efterhånden 14 dage siden, at de blev indkaldt til personalemøde, hvor Erik Jessen, den nye kommunaldirektør, fortalte, at det var blevet besluttet, at det nye sekretariat skulle etableres fire måneder før alle de andre forvaltninger og afdelinger skulle lægges sammen. I første omgang tænkte Susanne, at det var en god idé, da sekretariatet kunne nå at få styr på det hele, før alt endte i kaos. De havde senere samme dag fået en mail fra Erik Jessen, hvor han skrev:

*Kære sekretariatsmedarbejdere*

*I forlængelse af orienteringen på personalemødet kan jeg nu bekendtgøre, at sekretariatet vil få adresse i Torvegade. Jeg vil i den forbindelse invitere alle til at se de nye lokaler i Torvegade tirsdag den 19. maj kl. 15-16. Det kan samtidig blive en god lejlighed til at møde de nye kolleger.*

*Med venlig hilsen*

*☺ Erik Jessen*

Da Susanne læste mailen, tænkte hun, at det er underligt, at Jessen ikke havde fortalt det på personalemødet. Der var endda én, der havde spurgt, hvor de skulle bo, og der svarede Jessen blot: "Det er endnu ikke afklaret". De havde snakket meget om det på kontoret, for Jessen havde givet præcis det samme svar på spørgsmålet, om alle de nuværende sekretariatsmedarbejdere skulle arbejde i det nye sekretariat.

Susanne synes, at det er meget ubehageligt ikke at vide, om hun skal fortsætte med borgerinddragelsesprojektet sammen med to andre kolleger. Dybest set er det nok slet ikke projektet, der optager hende, men mere spørgsmålet om, hvorvidt de fortsat skal være kolleger. Spørgsmålet sluger meget af hendes energi. Det ligger hele tiden og rumsterer i baghovedet. Hun har det nemlig rigtig godt sammen med kollegerne. De er startet samtidig i kommunen og havde lynhurtigt fundet hinanden. De har alle tre små børn, og det er ligesom, at alting går meget lettere, når de arbejder sammen.

## **Bare de vil arbejde sammen med mig**

Mens de går rundt i de nye omgivelser, kigger Susanne på dem fra de andre kommuner. Der er flere af dem, der er meget ældre end hende. Hvis hun skal arbejde sammen med dem, er det slut med U40-klubben, hvor de "unge" mødes og spiser frokost sammen. Susanne tager også sig selv i at tænke: "Hende vil jeg gerne arbejde sammen med, og ham kan jeg ikke lide". Hun håber, at de andre har lyst til at arbejde sammen med hende, men der er ikke nogen, der siger noget.

Da Susanne vågner næste morgen, er hun skidt tilpas. Hun har ikke feber, men er underligt utilpas. Hun er nødt til at tage på arbejde, for hun er ansvarlig for et vigtigt punkt på kommunalbestyrelsesdagsordenen, som skal være færdigt. Hun har en aftale med sin chef kl. 10.00, hvor de skal drøfte hendes udkast til sagsfremstilling. Da hun møder chefen, spørger han Susanne: "Syntes du ikke, det var spændende at se de nye lokaler og de nye kolleger?" Hun har mest lyst til at fortælle ham, at det havde været ubehageligt at gå rundt og se hinanden an, og at hun ikke tror, at hun kan arbejde i de lokaler. Susanne kan bare ikke få det sagt. Chefen har mange gange fortalt, at det er vigtigt at være optimistisk og at se mulighederne.

## **Fokus på det nære og det konkrete**

Susannes historie skildrer nogle af de mange spørgsmål, som medarbejdere naturligt er optaget af i en fusionsproces. Hendes historie viser, hvordan der i den første periode af en fusion, fra den bliver annonceret til arbejdsområder, stillinger og den fysiske placering er på plads, er megen opmærksomhed på de nære ting og konkrete problemer.

Dette kapitel fokuserer på de spørgsmål, som rejser sig først i processen og på, hvordan man kan forstå de menneskelige reaktioner på en omfangsrig forandringsproces.

### **Basale behov**

En fusionsproces kræver megen energi fra de involverede ledere og medarbejdere. Der er mange opgaver, der skal løses, samtidig med at den alminde-

lige drift skal fungere næsten uændret i hele perioden frem til, at fusionen træder i kraft. Dette er i sig selv en stor udfordring. Erfaringer viser, at medarbejderne i den første tid især er optagede af de nære forhold:

- Hvor skal jeg arbejde henne?
- Hvordan kommer jeg derhen? (transport)
- Hvem skal jeg arbejde sammen med og fysisk sidde sammen med?
- Hvem bliver min leder?
- Får jeg nogle spændende opgaver?
- Kan jeg løfte de opgaver, jeg får?

Konsekvensen af, at medarbejderne er optagede af disse spørgsmål, kan være, at de har vanskeligt ved at fokusere på andre ting.

En fusion kan ændre fundamentalt på medarbejdernes arbejdsliv. For nogle medarbejdere kan fusionen betyde nye opgaver, nyt arbejdssted, nye kolleger, ny leder, nye arbejdstider mv. For andre er det måske kun få ting, der

**”Fælles for de fleste mennesker er, at de trives dårligt med uvisheden om, hvad der skal ske.”**

blicher ændret i forhold til, hvordan det var, før fusionsprocessen startede. Mennesker reagerer forskelligt på udsigten til disse forandringer. Nogle ser det som en herlig udfordring, som kan give helt nye muligheder. For andre kan det være en meget ulykkelig situation at skulle skille sig af med noget, man er meget glad for.

Fælles for de fleste mennesker er, at de trives dårligt med uvisheden om, hvad der skal ske.

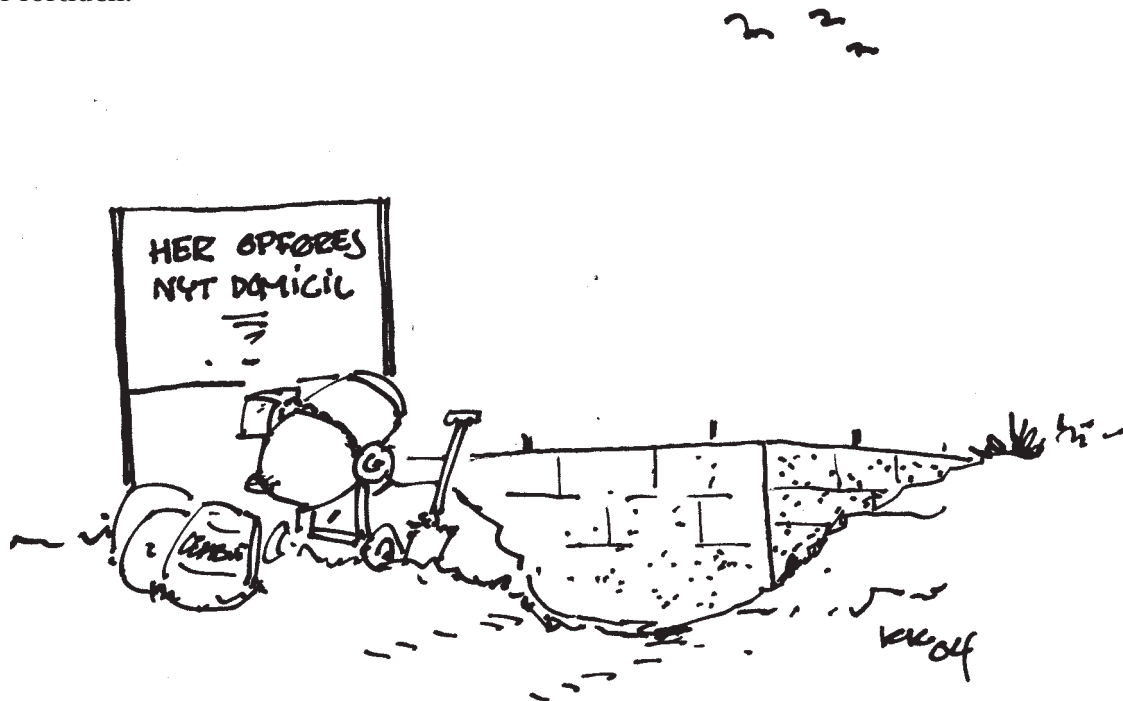
Når man ved, hvad der kommer til at ske, kan man forholde sig til det, uanset om man synes, at det er godt eller skidt. Når man ikke ved det, kan man blive tappet for energi, og man kan have svært ved at koncentrere sig om andet.

Vi har i forbindelse med vores interviews talt med en chef, som netop har gjort sig den erfaring, at det kan være vanskeligt for medarbejderne at foku-



sere på andet end de nære forhold så længe, der er uvished. Han har tidligere gennemført en fusion med udgangspunkt i en fælles vision, men måtte erkende, at det var vanskeligt for medarbejderne at engagere sig i denne proces. Så længe de ikke kunne få svar på, hvem der skulle være deres leder, og hvem de skulle arbejde sammen med, var deres opmærksomhed rettet mod disse spørgsmål. I dag er han ikke i tvivl om, at alles fokus de første måneder af fusionsprocessen skal være rettet mod at få skabt vished om alle de nære forhold.

Så snart hverdagen fungerer, kan lederen samle opmærksomheden på fremtiden og de mål og visioner, organisationen skal stræbe efter. At man venter lidt med at skabe fælles værdier og visioner har også den positive effekt, at man kan tage udgangspunkt i den gode praksis, man skaber sammen, og ikke i fortiden.



Når man bygger et hus, starter man altid med at støbe et fundament. Afhængigt af hvilken jord man bygger på, er det forskellige typer af fundament, der er brug for. På fast jord kan man måske nøjes med et let fundament. An-

dre steder kan det være nødvendigt med et større piloteringsarbejde, hvor man slår pæle dybt i jorden. Man kan godt bygge et hus uden et ordentligt fundament, men det vil hurtigt slå revner.

Medarbejderne har også brug for et fundament – at få klarhed over det mest basale i ens arbejdsliv. Men det er forskelligt fra menneske til menneske, hvor høj grad af tryghed, man har brug for. Det er naturligt, at man har brug for at få svar på spørgsmål, som ”Er der et job til mig?” og ”Hvor skal jeg sidde?”. I en fusionsproces er det umuligt at kunne besvare alle spørgsmålene og opfylde alle behovene i samme takt, som de opstår, men det er vigtigt, at man som leder kan afklare, hvornår spørgsmålene kan besvares, og behovene kan opfyldes.

Det er målet, at alle medarbejdere på den nye arbejdsplads føler arbejdsglæde, og at de kan se deres egen rolle. Afklaringen af de basale behov er vigtige brikker i det puslespil, der, når det er lagt, skaber et billede af meningen med det hele. Efterhånden som brikkerne bliver lagt, kan medarbejderne stille og roligt se, hvorfor og hvordan deres kompetencer er vigtige for arbejdspladsen.

### **Følelser i fusionsprocessen**

Det er fusionens natur, at gammelt og nyt blandes. Nogle glæder sig – andre bliver følelsesmæssigt overvældet af den utryghed, som det nye fører med sig. Det kan være svært at høre på, at nogle trækker baglæns, når man selv er optaget af det nye og spændende. Der kan derfor nemt opstå sort/hvide billeder af fusionen. Billeder, der ikke indeholder alle de nuancer, der ellers ville præge billedet. For mange medarbejdere kan der ske det, at den gamle arbejdsplads kun rummer de gode minder, de negative oplevelser er tilsyneladende forsvundet.

Det, at man følelsesmæssigt befinder sig forskellige steder, kan opleves vanskeligt og også ensomt. De fleste har brug for at få luft for deres følelser og få dem legaliseret. Det skal være helt i orden også at kunne give udtryk for sine bekymringer. Får følelserne ikke plads i en mere styret ramme, kommer utilfredsheden let frem i stærke og til tider uforståelige former. Pludselig kan det være meget ”små” ting i den store sammenhæng, som bliver rammen om store uenigheder og følelsesmæssige reaktioner. Det er ikke usædvanligt, at ”kaffekassen” er den gnist, der tænder bålet. Diskussioner om, hvor mange

kopper kaffe man må drikke, kan fungere som lynafleder for vrede, skuffelse og bekymring. De store meningsforskelle og den energi, der lægges i debatten virker først uforklarlig, men giver mening, når debatten ses som udtryk for noget andet.

De fleste, der har gennemgået en fusionsproces, opfatter det som uundgåeligt, at man i perioder – især i starten synes, at det er en meget svær proces.

**”De fleste, der har gennemgået en fusionsproces, opfatter det som uundgåeligt, at man i perioder – især i starten – synes, at det er en meget svær proces.”**

Det er vigtigt, at lederen kan håndtere medarbejdernes frustrationer. På den ene side skal lederen kunne sælge ideen om fusionen og fremhæve mulighederne i den. På den anden side skal lederen også tænke på, at frustrationer er en naturlig del af processen, som ikke nødvendigvis skal bekæmpes. Det er vigtigt ikke at skabe forventning om, at alle medarbejdere per definition synes, at alt det nye er fantastisk. At

give plads til frustrationerne er ikke det samme som at lade dem styre, hvad der skal ske fremover. At lytte til frustrationerne er ikke det samme som at være enig.

At det kan være svært for nogle ledere kan skyldes et behov for at kontrollere negative følelser og reducere modstand. Måske er det også indimellem svært, fordi lederen selv befinder sig et andet sted i processen. Som leder informeres man ofte på et tidligere tidspunkt om tankerne bag og ideerne med sammenlægningen. På den måde får lederen lejlighed til at gennemgå frustrationerne tidligere end medarbejderne. Lederen er således parat til at se fremad, når medarbejderne rammes af frustrationer og utryghed.

### **Inspiration fra krisepsykologien**

Krisepsykologien beskæftiger sig med menneskers reaktioner, når de står i situationer, hvor de lider tab eller trues af tab. Ordet krise kommer fra græsk

”krisis”, som betyder afgørelse, dom eller afgørende vendepunkt. Vi mener, at krisepsykologien har relevans for at kunne forstå den adfærd, som mange mennesker lægger for dagen og de følelser, de gennemgår i forbindelse med store forandringsprocesser, som fusioner kan være. Truslen om at miste sit arbejde og det velkendte, kolleger, status og tryghed handler alle om fundamentale behov, som et godt arbejdsliv giver os adgang til. En krisemodel søger at beskrive de faser, som et menneske gennemløber fra en uønsket begivenhed indtræffer til oplevelsen af atter at have fast grund under fødderne – og måske befinde sig i en endnu bedre situation end udgangspunktet – indfinder sig.

Der findes flere gode modeller, som beskriver menneskelige følelser og adfærd i et kriseforløb, fra det begynder til det er overstået. Her er hentet inspiration fra den svenske psykiater Johan Cullbergs model, som inddeler et kritisk forløb i fire faser:

1. Chokfasen
2. Reaktionsfasen
3. Bearbejdningsfasen
4. Nyorienteringsfasen.

Alvoren i de fire faser er helt individuel fra menneske til menneske. Intensiteten afhænger først og fremmest af, i hvor høj grad hver enkelt føler sig truet af tab. Her vil vi udelukkende beskrive faserne i relation til det fusionsprocesserne vedrører – nemlig arbejdslivet. Som enhver anden model er den brugbar – især hvis man ikke overser alle virkelighedens og det levede livs nuancer.

**”I chokfasen oplever mange en uvirkelighedsfølelse, som om verden er fjern eller alt står stille.”**

mange en uvirkelighedsfølelse, som om verden er fjern eller alt står stille. En lang række fysiske symptomer, som svedafsondring, hjertebanken,

#### 1. Chokfasen

Chokfasen har det korteste forløb med en varighed fra måske nogle få sekunder til højst en dag eller to. I chokfasen oplever

lyst til at græde og rysten på hænderne er helt almindelige. Chokket skyldes ofte den pludselighed og uforudsethed, hvormed tingene sker. Fornemmelsen af uvirkelighed er en meget sund reaktion, der hjælper med at holde de uønskede realiteter på behørig afstand. Hvis chokket er voldsomt, vil den pågældende i timerne efter føle sig diffus eller desorienteret og vil derfor have brug for at have andre omkring sig.

Fusionsprocesserne på det kommunale område kommer som regel ikke som et lyn fra en klar himmel. Men mange vil alligevel have en slags oplevelse af chok i det øjeblik, det går op for dem, at deres arbejdsliv, som måske har været en velkendt og tryk base i en årrække, aldrig igen vil blive som før. Der hvor fusionerne truer med også at medføre afskedigelser, vil chokreaktionerne selvfølgelig være mest udprægede: "Hvis min afdeling helt forsvinder – hvor forsvinder jeg så hen?". Og "Vil de reduktioner i personalet, som fusionsprocessen medfører, ramme mig?". "Er jeg overhovedet dygtig nok?".

## 2. Reaktionsfasen

Når chokket har fortaget sig og virkeligheden igen opleves på nært hold, dukker alle følelserne, som knytter sig til oplevelsen eller truslen om tab op. De kan være meget stærke: Vrede, afmagt, angst, hjælpeløshed, usikkerhed, uvished, tab af kontrol og sorg. Mange har derfor svært ved at tage tingene, som de kommer. De er urolige, sover dårligt, bliver trætte og har brug for at give følelserne luft.

Sådanne følelser fylder meget. På en arbejdsplads er det ikke altid almindeligt eller legalt at give udtryk for, hvad man føler. Følelserne kan forskyde sig og finde udtryk, som er mere socialt acceptable. Der er mange tydeligt observerbare tegn på, at de ovennævnte følelser er til stede lige under overfladen, men at folk behersker sig – for dagligdagen skal jo fungere! Tydelige tegn på, at følelserne er stærke kan fx være de mange fortrolige samtaler på hinandens kontorer. Eller at ledelsen bliver mødt med en masse indvendinger mod de forslag, som den fremlægger for at

**”På en arbejdsplads er det ikke altid almindeligt eller legalt at give udtryk for, hvad man føler.”**

afklare situationen og få problemerne løst. Reaktionen kan også antage en mere passiv karakter, som når forslag bliver mødt med tavshed eller kun meget få kommentarer. Der kan opstå klikedannelser, hvor grupperingerne virker som beskyttelse mod "den ydre trussel". Det kan også udmønte sig i magtkampe og i forestillinger om, at "dem", man skal lægges sammen med, ikke gør det så godt som "os", ikke vil os det godt osv. Eller det kan være beklagelser over ting, som objektivt set ikke skulle være så besværlige endda. Et overordnet tegn er en stigende uro og dalende effektivitet.

Forklaringen på alle disse reaktioner handler om, at den enkelte føler, at han eller hun mangler overblik, ikke ved, hvad der skal ske, ikke føler sig sikker på en god plads i den nye organisation, føler sig usikker med hensyn til egne kompetencer, er i tvivl om fremtidens løn- og ansættelsesforhold, hvor lang ekstra transporttid der bliver til arbejdspladsen osv. Det er et udtryk for, hvad vi som mennesker gør, når vi oplever, at vi mister kontrol over situationen, føler os afskåret fra indflydelse og ikke kan overskue fremtiden.

### 3. Bearbejdningsfasen

Bearbejdningsfasen handler om at blive fortrolig med den nye situation, acceptere det, der sker eller kommer til at ske – og kunne se sig selv leve godt med det. Når nye begivenheder finder sted, som man ikke selv har valgt eller ikke har den store indflydelse på, kan det tage tid at komme overens med det hele.

I ledelse af fusioner er det en vigtig opgave netop at skabe klarhed, tryghed, retning og overblik. Ved at skabe billeder af en ønskværdig og interessant fremtid reduceres oplevelsen af tab eller truslen om tab. Kort sagt at skabe ro i sjælen hos den enkelte. Jo længere perioden med uafklarede spørgsmål varer, desto mere energi bruger både ledere og medarbejdere på at klare sig gennem usikkerhedsperioden og få de ubehagelige følelser under kontrol ved de adfærdsformer, som er beskrevet ovenfor. Jo mere viden, forståelse, overskuelighed og klare rammer og mål en fu-

**”Ved at skabe billeder af en ønskværdig og interessant fremtid reduceres oplevelsen af tab eller truslen om tab.”**

sionsproces har – og jo tydeligere og mere ønskværdig fremtiden tegner sig, desto mere er det muligt at engagere sig i forandringerne og spille konstruktivt med. Det er lettere at affinde sig med eller ligefrem begynde at glæde sig til det nye, hvis den enkelte tidligt får mulighed for aktivt og positivt at bidrage til at etablere den nye arbejdsplads og samarbejdet med kommende kolleger og ledelse.

#### 4. Nyorienteringsfasen


Nyorienteringsfasen er nået i det øjeblik, den nye situation er accepteret og den enkelte spiller aktivt med. Her begynder medarbejderne at bidrage til arbejdsopgaverne og samarbejdsrelationerne på en konstruktiv og meningsfuld måde. Det nye er ikke længere farligt og truende, men føles velkendt eller i det mindste overskueligt og spændende. Man er ved at blive dus med sin nye rolle og placering. Følelsen af sikkerhed og overskuelighed giver energi til at gå til de nye opgaver med engagement og foretagsomhed – og de problemer der (altid) optræder i hverdagen, findes der selvfølgelig en løsning på. Det er jo det, vi er her for!

Nyorientering kan også handle om, at man finder ud af, at man ikke længere ønsker at være en del af organisationen. Det kan være, at processen har givet mod til at søge nye udfordringer.

#### Mening som drivkraft

Lederne kan med fordel rette deres opmærksomhed mod at opbygge et fundament for medarbejderne ved at afklare en række af de basale behov, som medarbejderne har. Mange af de ledere og medarbejdere, vi har interviewet, har fortalt, at det var afgørende for dem, at de kunne se deres egen rolle og de forventninger, der var til dem, i processen. Men det helt overordnede kriterium for, at alle har lyst til at yde den ekstra indsats, som det kræver for at komme succesfuldt igennem en udfordrende fusionsproces, har været, at ”de kunne se meningen med det hele”.

”Nyorienteringsfasen er nået i det øjeblik, den nye situation er accepteret og den enkelte spiller aktivt med.”



Mening med livet – her arbejdslivet – er et fundamentalt menneskeligt behov. I krisepsykologien ses det ofte, at mennesker som har lidt alvorlige tab, stræber efter at finde en mening og personlig betydning i ofte tilfældige og i udgangspunktet meningsløse hændelser. Det samme gælder for forandringsprocesser. De skal også resultere i noget meningsfuldt. Forandringsprocesser, der medfører usikkerhed, tab af ledere og kolleger, må som erstatning herfor medføre noget nyt, der i sig selv giver mening.



# KAPITEL 3

## Jobskifte med sikkerhedsline

*Om karriere- og kompetenceudvikling*



## Bente og Karls historier

”Tak for snakken, det skal nok blive spændende”. Karl rejser sig og går ud af kontoret. Bente rækker ud efter termokanden og skænker dagens ottende kop kaffe. Hun havde ærlig talt været lidt spændt på, hvad Karl havde besluttet sig for. Hun er glad for, at han er gået med på ideen om at være projektleder for implementeringen af miljøcentrets nye elektroniske sagsbehandlingssystem.

Bente var også Karls leder, da de sad i miljøafdelingen i Frydenstrup Kommune. Han var en af hendes bedste medarbejdere og vidste på mange områder meget mere, end hun selv gjorde. Karl havde i Frydenstrup Kommune specialistfunktionen på hele godkendelsesområdet og var derfor en central sparingspartner for Bente. Selvom Karl er tæt på de 60, havde han modtaget nyheden om miljøcenteret med en positiv forventning. Både Bente og Karl regnede med, at han i det nye miljøcenter fortsat skulle være specialist og måske endda faglig leder på godkendelsesområdet. Op til flyttedagen snakker de meget om de visioner, de har for hele miljøområdet. De er enige om, at de glæder sig til at blive en større enhed, hvor der er mulighed for at opnå en større og dybere faglighed i både godkendelsesarbejdet og tilsynsopgaverne.

### **Bentes nye lederjob**

Bente har været leder i nogle år, da det bliver besluttet at etablere et miljøcenter sammen med fem andre kommuner. Hun er ikke i tvivl. Selvfølgelig skal hun flytte med, også selvom hun i virkeligheden ikke er sikker på, at hun kan få en ledende stilling i det nye center. Men hun er heldig og bliver leder af det nye miljøcenter. Måske har det egentlig ikke så meget med held at gøre,

for hun er en meget velanset leder og havde også i Frydenstrup Kommune ansvaret for flere af de tværkommunale ansvarsområder.

Den praktiske del af flytningen til det nye miljøcenter forløber relativt smertefrit. Bente har glædet sig til at være med til at starte et nyt center op, men her et par måneder efter flytningen kommer det lidt bag på hende, at der er så mange problemstillinger, hun skal tage stilling til. Bente tænker nogle gange, at hun måske har været lidt naiv, da hun troede, at det der med at fusionere flere forskellige miljøforvaltninger ikke er så stort et problem. De arbejder jo alle sammen med de samme opgaver, nu skal de bare arbejde flere sammen om de samme opgaver. Hun må dog krybe til korset og indrømme, at så let var det vist heller ikke. Bare det at finde ud af hvem der skulle lave hvad, har hun virkelig undervurderet.

Bente kigger rundt i lokalet. Der står stadig flyttekasser i hjørnet. Den sidste måned har været tæt på kaotisk. Meget af hendes tid er gået med samtaler. Inden de flyttede, havde hun haft samtaler med de af hendes gamle medarbejdere, der skulle flytte med. Alle havde fået et skema, hvor de skulle udfylde første, anden og tredje prioritet i forhold til hvilket område, de ønskede at arbejde med i det nye center. For de medarbejdere, der kun havde siddet med ét område, gav det ligesom sig selv. Men der var flere, der sad både med spildevand og industri eller landbrug. Der var truffet beslutning om, at medarbejderne så vidt muligt kun skulle have ét fagområde, så alle skulle prioritere. Det havde været lettere for nogle end andre. Flere medarbejdere havde haft svært ved at vælge, fordi de var glade for den vekselvirkning, det gav i arbejdet eksempelvis både at være ude og føre tilsyn på gårdene og lave godkendelsesarbejde i det nye industrikvarter nord for Frydenstrup by. Alle havde udfyldt skemaerne, og hun havde haft kortere eller længere samtaler med stort set dem alle sammen. Det havde været utrolig tidskrævende, og det var lige før, de ikke havde nået at have alle skemaerne klar til mødet i den nye ledelsesgruppe.

### **Når rovet skal deles**

Skemaerne ligger stadig på hendes nye skrivebord, og de får hende til at tænke på det ledelsesmøde, hvor de fordelte medarbejderne. Det giver stadig et lille sug i maven, når hun tænker på det møde.

Til mødet var Bente kommet med sine "egne" medarbejderes prioriterings-skemaer og havde egentlig haft et meget klart billede af, hvem der skulle hvorhen. Hun havde gjort meget ud af ikke at love nogen noget, men der var flere medarbejdere som for hende var selvskrevne til bestemte funktioner i det nye miljøcenter. Det havde været en solskinseftermiddag og humøret havde været helt i top. Hun havde glædet sig til at løse en konkret opgave sammen med sine nye lederkolleger. De var fire gruppeledere i alt og så direktøren. Der var blevet bestilt smørrebrød, og de sad og hyggesnakkede lidt, mens de spiste. Da de var færdige, havde de alle sammen taget deres skemaer op af taskerne og lagt dem på bordet. Hun kan huske, at hun havde kigget rundt på de andre, og der var det gået op for hende, at de alle sad med "deres" medarbejderes ønsker. Alle havde sikkert ligeså klare forventninger, som hun selv havde til, hvor hver enkelt medarbejder skulle placeres.

Mødet varede til langt ud på aftenen, før de var færdige. Alle havde i starten kæmpet for deres egne medarbejdere. Den nye direktør havde nærmest banket i bordet og sagt, at nu skulle de huske at fokusere på opgaven og ikke kun egne interesser. De havde hentet nogle øl i kantinen, og så var de begyndt forfra. De fik næsten kabalen til at gå op. Nogle enkelte medarbejdere kunne ikke få deres førsteprioritet opfyldt. Dem skulle Bente derfor have opfølgende samtaler med. Én af dem var Karl. Der var to andre medarbejdere fra to af de andre kommuner, som også var super dygtige og fagligt velfunderede specialister på godkendelsesområdet. Hun havde så sent som lige før mødet sagt til Karl, at han ikke måtte blive skuffet, hvis han ikke kunne få samme funktion eller en bedre stilling i det nye center. Karl havde smilet på en særlig måde, så Bente blev bekymret for at skulle fortælle ham, hvilke muligheder der var.

### **Når drømmene brister**

Karl rejser sig og går omkring køkkenet for at hente en kop kaffe, inden han sætter sig foran computeren. Foran ham under diverse rapporter og artikler kan han se hjørnet af det skema, han havde udfyldt for over en måned siden. Ud for ettallet står: Specialist inden for godkendelse/faglig leder inden for godkendelse. Det havde virket helt forkert på ham, at han skulle favne hele sit arbejdsliv og sine ønsker om fremtiden i tre pinde, hvor der kun havde stået 1, 2 og 3. Han havde tænkt, at det var helt umuligt at prioritere mellem

alle de opgaver, han havde. Selvom Karl har haft en specialistfunktion, så har han været lidt inde over de fleste af områderne.

Karl venter på, at Bente skal komme på arbejde. Han ved, at hun skulle til mødet om fordelingen af opgaver i går. De havde sidst på dagen stået ude i køkkenet og snakket. Bente sagde lige inden hun kørte, at nu måtte han ikke blive skuffet, hvis hans ønsker ikke kunne blive mødt. Han havde grinet. Bente og ham havde jo altid haft et godt forhold til hinanden.

Så kommer Bente susende ind ad døren. Hun når knap nok at lægge frakken, før hun kalder ham ind på sit kontor. Hun forklarer ham, at to medarbejdere fra de andre kommuner får specialistfunktionen på godkendelsesområdet. Karl ryger op af stolen: "Hvad! Det forstår jeg ikke en lyd af. Skal jeg ikke have specialistfunktionen? Hvad skal jeg så lave? Jeg vil ikke have et af de der skånejobs, hvor jeg bliver sat til forefaldende arbejde!" Inden Bente når at svare, rejser Karl sig og går med bestemte skridt ud ad døren og smækker den efter sig, så billedet på væggen er tæt på at falde ned.

### **Nyt job med sikkerhedsline på**

Karl snakker hele aftenen med sin kone om sin samtale med Bente, og om natten ligger han uroligt og tænker tingene igennem igen. Næste morgen kommer Bente ind på Karls kontor. "Jeg forstår godt, du blev skuffet, men det er ikke fordi, du ikke kan bruges – tværtimod. Vi vil faktisk spørge, om du vil være projektleder på det nye ESDH-projekt i miljøcentret. Det bliver sammen med en it-medarbejder fra Rosendyb Kommune, men du vil få ansvaret for standardudviklingen og beskrivelsen af arbejdsgangene og dialogen med medarbejderne i miljøcentret. Og så skal du referere direkte til direktøren".

Karl har haft tilknytning til en del af it-opgaverne i miljøforvaltningen, da de indførte elektronisk sagsbehandling. Det havde faktisk været rigtig spændende. Udfordringen lyder derfor spændende, lidt som at skifte job med sikkerhedsline på. Men det var ikke lige det, han havde drømt om. Karl kan mærke, at vreden og følelsen af mistillid til Bente stadig sidder i kroppen, så han spørger, om han må tænke lidt over det.

Dagen efter står Karl og kigger ud ad vinduet. Solen er ved at gå ned, det er

igen blevet en af de sene dage. Bente har først tid til at snakke sent hen på eftermiddagen. Karl har aldrig set hende holde så mange møder med medarbejdere før. De har en rigtig god snak. Selvom det måske ikke er Bente, der har indflydelse på hans fremtid, hvis han tager projektlederstillingen, så finder Karl det alligevel mest naturligt at vende sine bekymringer med Bente frem for med direktøren. Han var begyndt at tvivle lidt på sig selv, fordi hun ikke havde givet ham stillingen som sin højre hånd. Bente smiler: "Nu skal du jo være direktørens højre hånd". Sådan har han ikke set på det før. Karl går tilbage til sit kontor, slukker computeren og tager sin frakke bag døren. I morgen vil han tage en snak med direktøren, Peter. Han virker som en fin fyr. Da Karl kører ud af parkeringspladsen, tænker han for sig selv, at projektlederstillingen nok skal blive både sjov og spændende. Det vil han i hvert fald arbejde på, at det bliver.

## Hvem skal lave hvad?

Når to eller flere arbejdspladser fusionerer, vil der ofte som i Bentes og Karls historie være et overlap af stillinger og opgaver. Det vil være forskelligt fra opgaveområde til opgaveområde, hvor gennemgribende forandringen er. På nogle områder er der måske blot behov for at justere lidt i opgavefordelingen, mens der på andre områder kan være behov for en gennemgribende reorganisering.

I dette kapitel vil vi sætte fokus på, hvordan man kan håndtere personaleplanlægningen i en fusionsproces. Karl oplevede, hvordan han fik kolleger, der på deres gamle arbejdsplads varetog de samme opgaver, som han selv. For Karl betød det, at han ikke alene skulle flytte arbejdsplads, han skulle også til at varetage nye opgaver. Der er således meget på spil, når alle opgaver bliver kastet op i luften og det skal besluttes, hvem der skal gribe dem igen.



## Når posen rystes

Beslutningen om hvem, der skal lave hvad i den nye organisation, bør træffes ud fra mange hensyn. Det er en balancegang mellem:

- Medarbejdernes egne ønsker
- En vurdering af medarbejdernes nuværende kompetencer
- Medarbejdernes udviklingspotentiale
- Kvaliteten i den ønskede opgaveløsning
- Den samlede personalesammensætning og ressourcekomplementering.

Målet er, at de rigtige medarbejdere løser de rigtige opgaver. Som i Karls historie er der imidlertid mange hensyn, der skal tages og mange hensyn, man ikke kan tage. Det kan være en vanskelig opgave at tilgodese alles ønsker og få kabalen til at gå op. Medarbejderne fortæller i interviewene, at det har stor betydning, at de føler sig hørt og har fået mulighed for at give deres ønsker om fremtidige opgaver til kende.

I historien om Karl er det tydeligt, at det er vanskeligt for ham at skulle udfylde et spørgeskema med ønsker til fremtiden og så blot vente på at få svar på, hvad han skal lave i fremtiden. Ventetiden efter spørgeskemaet er afleveret og til der kommer svar fra ledelsen, synes lang. Der er ingen tvivl om, at medarbejderne har behov for at være en aktiv del af tilrettelæggelsen af deres egen fremtid. Medarbejderne har behov for at have dialog med deres leder og deres kolleger. De sociale relationer på arbejdspladsen har stor betydning for de fleste medarbejdere, og det er derfor vigtigt også at lytte til både talte og utalte signaler.

## Hvordan gør man i praksis

Placering af medarbejdere, opgaver og ansvarsområder i den nye organisation er en dilemmafyldt proces. Planlægningen af hvem, der skal lave hvad i den nye kommune, kræver ledelse. Det er derfor en forudsætning for at fuldføre processen, at der er ansat eller udpeget chefer og ledere. Det er lederne, der kan lede medarbejderne i forandringen fra deres gamle arbejdsplads og -opgaver til den nye arbejdsplads, hvor de måske får et andet jobindhold end tidligere.



Mange ledere skal varetage hensynet til på den ene side, at processen bør foregå så åbent som muligt, at beslutninger bør træffes ud fra grundige overvejelser og samtidig gerne på et objektivi grundlag. På den anden side vil tidspresset være stort og mange ledere vil opleve, at de kun kender en brøkdel af de medarbejdere, som kan komme med på deres hold. For ledelsen indeholder tilrettelæggelsen af processen en række dilemmaer. I skemaet nedenfor er nogle af disse overvejelser gengivet.

Dilemma	På den ene side ...	På den anden side ...
<b>Tid</b>	... er der behov for rigeligt med tid til at gennemføre samtaler med alle medarbejdere, lave kompetenceplaner, drøfte og beslutte.	... har medarbejderne behov for, at perioden med usikkerhed om fremtiden bliver så kort som muligt.
<b>"Helhedsbeskrivelser" af medarbejderne</b>	... er det tilfredsstillende for medarbejderne, at alle deres kompetencer vurderes.	... skaber det måske falske forventninger, da lederen ikke har samme kendskab til alle medarbejdere.
<b>Samtaler</b>	... er samtalen en nødvendighed, for at skabe en relation mellem medarbejder og leder.	... kan det, hvis der er mange medarbejdere, være en halsløs gerning, da det skaber falske forventninger.
<b>Spørgeskemaer</b>	... giver det ledelsen et hurtigt overblik, særligt hvis det drejer sig om mange medarbejdere.	... bliver medarbejderne meget let til brikker i et spil, hvor der ikke er plads til nuancer.
<b>Medarbejderne kan ønske opgaver, men ikke leder eller kolleger</b>	... giver det troværdig information om medarbejdernes faglige ønsker.	... underkendes betydningen af sociale kompetencer mellem kolleger og medarbejder/ledere.
<b>Kompetenceudvikling</b>	... indgår kompetenceudvikling ideelt som en del af processen både før, under og efter fusionen.	... kan det være vanskeligt at igangsætte kompetenceudvikling, før man ved hvilke opgaver, den enkelte medarbejder skal varetage.
<b>Karriereplanlægning</b>	... er fusionen en god mulighed for at tale muligheder i karrieren med medarbejderne.	... kan det være vanskeligt at imødekomme ønskerne, da der kan være stor usikkerhed om mulighederne gennem processen.

Hvordan processen bør gribes an i den enkelte organisation og på den enkelte arbejdsplads, afhænger af sammenhængen, de involverede personer samt de vilkår i form af tid og ressourcer, der er til rådighed.

Jo kortere tid der er til rådighed, des mere effektivt skal processen gennemføres. En kort proces vil betyde en række kompromisser. Der vil ikke være de samme muligheder for dialog, og der er derfor en øget risiko for unuancerede billeder af medarbejdernes kompetencer og udviklingspotentiale.

### **Mulighed for at starte på en frisk**

Medarbejdere kan reagere meget forskelligt på den nye jobsituation. Nogle vil se positivt på muligheden for at være en del af noget helt nyt. Andre vil være bekymrede for, om der er plads til dem, og om de kan leve op til kravene på den nye arbejdsplads. Når en medarbejder som Karl beskriver denne del af forandringsprocessen som "at skifte job med sikkerhedslinje", er det netop et udtryk for, at processen på én og samme tid kan give tryghed i forhold til at prøve noget nyt, og utryghed i forhold til, hvad det nye bringer med sig.

En fusion vil for mange medarbejdere betyde en ny jobsituation. Forandringen kan ske i form af nye opgaver, højere eller lavere grad af specialisering, ny titel, mere eller mindre ansvar osv. Forandringen kan også have en mere social karakter. I opbruddet af den gamle arbejdsplads og udformningen af den nye, ruskes der op i de eksisterende rollemønstre. Rollerne kan både have faglig og social karakter. Der kan være roller, som medarbejderen ønsker at fastholde, og roller som medarbejderen gerne vil af med. En fusion kan på den ene side betyde en mulighed for at bryde ud af en gammel og måske fastlåst rolle og starte på en frisk. På den anden side kan det også betyde, at den enkelte medarbejders placering i det uformelle hierarki forandres og måske medfører en oplevet lavere status. Den enkelte medarbejders oplevelse af fusionen hænger således også sammen med medarbejderens oplevelse af egen situation på den gamle arbejdsplads.

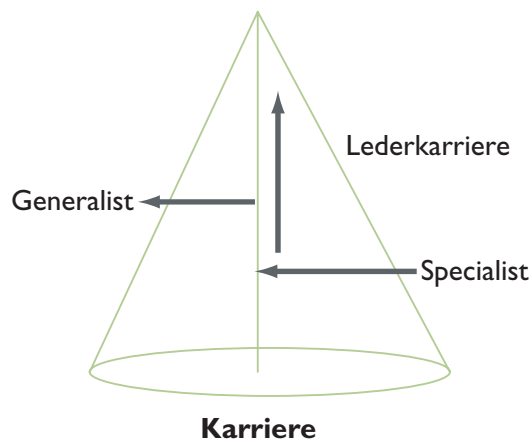
### **Ændrede karrieremuligheder**

For Karl betød fusionen, at hans fremtidsplaner i organisationen et øjeblik blev revet væk under ham. Gennem samtaler med sin leder blev han dog klar

over, at der i den nye organisation ville være nogle nye muligheder for projektarbejde, som han synes, det kunne være spændende at prøve kræfter med. På denne måde ændrede Karls karriereplaner sig, og han så sig selv i et nyt perspektiv.

Ud over overlap af arbejdsopgaver og stillinger vil der i den nye organisation ofte være færre lederstillinger end det antal lederstillinger, der tilsammen var i de gamle organisationer. Dermed kan det ledelsesmæssige karriereperspektiv for nogle synes forringet. Der vil være ledere, der skal varetage nye opgaver, og medarbejdere, der står over for en forfremmelse, som kan opleve, at de bliver ”skubbet længere ned i køen”.

Karriere er ikke blot et formaliseret udviklingsforløb for de få, men et livsforløb for alle medarbejdere i organisationen. I denne forståelse af karriere handler det ikke kun om at avancere op i ledelseshierarkiet, men også om faglig og personlig udvikling. Karrieren kan enten have retning mod en specialisering, en generalisering eller mod en lederstilling.



Det vil ikke være alle medarbejdere, der ligesom Karl blot skal have en klarhed over de nye muligheder, for kunne lægge nye planer. Der vil være medarbejdere, hvis karriereplaner bliver så rystet, at de har vanskeligt ved at se sig selv i den nye organisation. Det er en betydningsfuld opgave for organisationen og for den nærmeste leder at støtte op om medarbejderne og hjælpe

dem med at sætte en retning for den faglige, sociale og personlige udvikling. Tager man for let på denne udfordring kan man risikere, at flere medarbejdere og ledere rejser. Organisationen mister på den måde en stor videnmængde, og den nye organisation kan miste nogle af de centrale nøglepersoner.

## **Afklaring og udvikling af kompetencer**

Der kan gå lang tid før, der er skabt klarhed over hvilke medarbejdere, der skal varetage de forskellige opgaver og funktioner. Det betyder imidlertid ikke, at udviklingen skal gå i stå. Processen kan allerede begynde efter beslutningen om den nye organisationsstruktur er på plads ved, at man:

1. Vurderer det fremtidige kompetencebehov
2. Afklarer det eksisterende kompetencegrundlag
3. Udvikler de nødvendige kompetencer.

Idealmodellen er at gennemføre trin 1-3 og på denne baggrund sammensætte de nye personalegrupper. I praksis vil der ofte ske en vægtning i dybden af de enkelte analyser og i niveauet i processen. Det må samlet set afhænge af de ressourcer, der er til rådighed i den enkelte fusion.

Vurderingen af det fremtidige kompetencebehov hænger tæt sammen med visionerne og målene for den nye organisation – dvs. formålet. Har organisationen fx en ambition om at være blandt top ti inden for et specifikt felt, skal der måske være en høj grad af specialisering inden for netop dette felt. Ønsker man at være projektorganiseret, er der behov for projektstyringskompetencer. Og har man en plan om at udbygge digitaliseringen af forvaltningen og dele af borgerbetjeningen, kræver det viden og kompetencer inden for de nye it-systemer. Analyser af de fremtidige kompetencebehov kan også vise, om det kan forventes, at visse arbejdsopgaver udgår, og det dermed ikke længere er nødvendigt at besidde de kompetencer, det kræver at kunne løfte disse opgaver.

## **Kompetenceafklaring**

En afklaring af de eksisterende kompetencer er væsentlig for at kunne fordele opgaverne bedst muligt mellem medarbejderne i den sammensatte per-

sonalegruppe. Kompetenceafklaringen er samtidig væsentlig for at opnå en optimal ressourceudnyttelse og sikre rette mand på rette sted. Man kan stå i en situation, hvor ti medarbejdere besidder de samme kompetencer, selv om der reelt kun er behov for fem medarbejdere med disse kompetencer. Her retter kompetenceafklaringsprocessen opmærksomheden på, at fem medarbejdere skal løse andre opgaver.

Lederen af den fusionerede afdeling/forvaltning skal derfor fordele opgaverne mellem medarbejderne, så deres faglige og personlige kompetencer bruges bedst muligt. Denne øvelse er først mulig at foretage, når lederen ved, hvilke medarbejdere, han får ansvaret for i den fusionerede afdeling, dvs. når organisationsstrukturen er fastlagt. Men allerede inden de nye, fusionerede afdelinger er blevet besluttet og bemandet, kan lederne afklare deres nuværende medarbejders kompetencer – dvs. foretage trin 2 i modellen.



### **Kompetenceudvikling i forhold til de nye mål og opgaver**

En sammenligning af *det fremtidige kompetencebehov* og *det eksisterende kompetencegrundlag* giver et overblik over, hvor der skal igangsættes en kompetenceudvikling. Der kan være mange medarbejdere, der skal løfte nye

opgaver, håndtere nye systemer og bestride nye ansvarsområder. Hvis disse medarbejdere blot kastes ud i det nye arbejde, er risikoen for, at de mistrives stor. Den enkelte medarbejders arbejdsglæde hænger tæt sammen med selvværd. Hvis ikke medarbejderen føler, at hun kan løfte opgaven, kan hun miste tilliden og troen på sig selv. Det kan give stress og i sidste ende højt sygefravær. Sætter lederen derimod fokus på udviklingen af de nødvendige kompetencer er chancen for, at den enkelte medarbejder oplever at kunne løfte de nye opgaver betydelig større.

”Kompetenceudvikling er andet og mere end kurser og uddannelse.”

Kompetenceudvikling er andet og mere end kurser og uddannelse. Mange har sikkert en intuitiv fornemmelse af at lære mere ved at varetage forskellige opgaver i samspil med kolleger og leder end ved at blive sat på skolebænken. Den fornemmelse har forskellige undersøgelser også bekræftet – et varieret arbejde, kollegialt samspil og snak med egen leder øger mulighederne for læring.

En fusion giver en unik mulighed for at lære på jobbet. Ved en fusion har man på én og samme tid mulighed for at få nye opgaver, nye kolleger og måske også ny leder. Når de nye arbejdspladser er på plads og de nye kolleger skal til at arbejde sammen, opstår der således et stort læringsrum. Nysgerrigheden på hinandens måder at løse opgaverne på kan give grobund for udvikling af nye kompetencer. Skal man opnå den optimale læringsproces, er det imidlertid ikke nok at tro, at det blot sker af sig selv. Læring på jobbet kræver systematik og retningslinjer.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> For mere viden og metoder læs: ”Læring på jobbet – et overblik” og ”Læring på jobbet – metoder og erfaring”, KL og KTO, 2002.



## KAPITEL 4

# Den personalepolitiske nødvendighed

*Om de personalepolitiske rammer*





## Historien om Ole

Vinduet i mødelokalet står på klem. Den lette brise får papirerne i vindueskarmen til at blafre, og et enkelt ark daler mod gulvet. Ole når lige at fange det, mens termokanden kommer med endnu et lille pust. Rundt om bordet sidder rådhusets MED-udvalg. Her et halvt år efter fusionen er gennemført, er Ole i gang med sit fjerde møde. Ole sidder som sædvanligt ved siden af gartnerens tillidsrepræsentant, Bent, der lige har sat sig til rette efter pausen. Ole er næstformand i udvalget og kommer fra Børne- og Ungeforvaltningen. ”Skal vi genoptage mødet”, siger Hans, der er kommunaldirektør. ”Ja, lad os det”, siger Ole og skubber kaffekoppen til side og finder papirerne frem igen. Nu mangler de kun de sidste tre punkter og har lige afsluttet det første punkt om etablering af en fælles personalepolitik for hele kommunen. Næste punkt er budgettet for næste år, og mødet går i gang igen.

Ole cykler hjem efter mødet. Han plejer at cykle til og fra arbejde, og i dag er vejret virkelig til det. Solen skinner fra en skyfri himmel og temperaturen nærmer sig 25 grader. Han har siden fusionen været fællestillidsrepræsentant for HK’erne på rådhuset, og inden da var han det for de 45 HK’ere i den gamle kommune.

## En ny fælles personalepolitik

Mødet var gået fantastisk godt. De havde truffet nogle gode beslutninger om at iværksætte en proces om udformningen af en fælles personalepolitik for hele kommunen. Beslutningen indebærer, at det værdigrundlag, de var nået frem til på de to personalepolitiske dage i april måned, skal der arbejdes videre med lokalt. De personalepolitiske dage, der blev holdt i håndboldhallen, havde været et vellykket arrangement. 300 ansatte fra de forskellige forvaltningsområder havde deltaget i cafédrøftelser om den fremtidige personalepolitik. Resultatet af drøftelserne skal nu være afsættet for de lokale drøftelser, der skal iværksættes på skoler, i institutioner og rådhusets enheder. De skal oversætte de overordnede værdier, så det giver mening i den enkelte virksomhed.

Oles gamle drøm om at få en fælles personalepolitik er nu ved at blive realiseret. Han er glad for og samtidig lidt stolt over det arbejde, han selv har lagt i det indtil videre. Jo, det har været en rigtig god dag i dag. Tankerne og minderne kommer frem, mens han tramper derudad i skjorteærmer.

### Fokus på de basale ting

For et lille års tid siden, da de var midt i forberedelserne til fusionen med de tre øvrige kommuner, blev de første tanker formet. Ole deltog dengang i en række udvalg da udmeldingen om, hvor de enkelte medarbejdere skulle placeres var kommet. Den nye chef for Børne- og Ungeområdet var fundet og den virksomhed, som Ole blev placeret i, havde fået ny leder, som kom fra en af de andre kommuner.

På ét af møderne, som den nye leder havde besluttet skulle holdes hver mandag formiddag for alle de kommende medarbejdere i den nye virksomhed, spurgte en af deltagerne: "Hvad med vores rygepolitik, hvordan skal den være?" og "Hvad med flekstid – hvordan skal vi administrere det?". Indtil videre havde møderne omhandlet alt det praktiske i forbindelse med flytningen til nye lokaler og konkretiseringen af virksomhedsbeskrivelsen. Lederen sagde: "Ja, det må vi vel hellere se på". Ole fulgte op med at sige: "Måske vi i virkeligheden skulle gå videre til overgangs-med-udvalget og foreslå, at der udarbejdes en fælles personalepolitik for hele kommunen". Idet han sagde det, kunne han godt mærke, at det ikke lige var det behov, de andre havde.

Lige nu drejede det sig om at få tingene til at fungere hos dem selv og det andet måtte vente til et tidspunkt, hvor de basale ting fungerede.

Ole talte med lederen i en pause under mødet og foreslog, at de skulle ned-sætte en lokal arbejdsgruppe, der kunne forberede et oplæg til mødet om tre uger om de ting, der optog medarbejderne. Ole ville godt gå ind som tovholder. På mødet blev det besluttet, at medarbejderne fra de tre kommuners Børne- og Ungeområder skulle være repræsenteret i arbejdsgruppen. Samtidig blev de enige om, at i hver af kommunerne skulle der være en papkasse, hvor den enkelte i løbet af en uge kunne lægge en seddel i med de spørgsmål, de syntes, arbejdsgruppen skulle arbejde med.

## Rammer

Tillidsrepræsentanter og MED-/SU-udvalget spiller en vigtig rolle i en kommunal fusionsproces. Det er vigtigt, at alle bakker op om fusionen, og at der bliver taget fat om eventuelle problemstillinger så tidligt som muligt. Samspillet med ledelsen og tillidsrepræsentanterne er derfor betydningsfuldt. Ole oplever, hvordan han kan have indflydelse på, hvordan processen skal forløbe. Samtidig oplever han, at medarbejderne i starten ikke har behov for en færdig personalepolitik, men at det er okay først at sørge for de mest nødvendige rammer og herefter bruge lidt mere tid på den endelige personalepolitik. I dette kapitel fokuserer vi både på, hvilken rolle MED kan spille, og på hvordan man differentierer de personalepolitiske rammer i to faser.

### Hvad skal vi egentlig med en personalepolitik?

Mange af de spørgsmål, der rejses i kapitel 2 omhandler de nære og mere personlige spørgsmål og overvejelser, der opstår i forbindelse med fusionsprocessen. Spørgsmål, der afspejler tvivl og usikkerhed og som er vigtige at få svar på for mange medarbejdere og ledere, kan ofte løses i situationen og har tit individuel karakter. Andre spørgsmål er derimod af mere principiel og generel karakter. Disse spørgsmål kan det være nødvendigt at forholde sig til i den overordnede personalepolitik. Følgende spørgsmål er blot nogle af dem, der kan og vil blive stillet. De forudsætter fælles fodslag og formulering af principper og retningslinjer.

- Må vi ryge på arbejdspladsen?
- Har vi fælles praksis i forhold til læge- og tandlægebesøg?
- Hvordan er vores personalepolitik, når nu det tekniske forvaltningsområde og det sociale fra kommunerne flytter sammen i samme hus?
- Og har vi én politik for hvert område eller én for hele huset?

Vores erfaring fra kommunale fusioner viser, at det er vigtigt, at få fastlagt de "livsnødvendige personalepolitiske rammer". Med det menes der, at nogle politikker er vigtigere end andre i forbindelse med selve fusionen – forstået som tidspunktet, hvor medarbejderne rent fysisk flyttes sammen i de fælles fysiske rammer. Fx spiller det en stor rolle for de ansatte, at der er fastlagt en

**”Vores erfaring fra kommunale fusioner viser, at det er vigtigt, at få fastlagt de ”livsnødvendige personalepolitiske rammer.”**

rygepolitik og formuleret principper i forbindelse med lægebesøg. De mere overordnede principper for, hvordan vi tiltrækker, udvikler, fastholder og afvikler medarbejdere på den enkelte arbejdsplads, står derimod ikke i første række for at blive beskrevet.

Den lokale personalepolitik og de personalepolitiske retningslinjer skal medvirke til at understøtte fusionsprocessen og sikre, at de personalepolitiske forhold ikke bliver et individuelt anlig-

gende, men derimod løftes op på et organisatorisk niveau. De gældende overenskomster og aftaler er sammen med de lokale personalepolitikker redskaber, der er med til at fastlægge de rettigheder og pligter, den enkelte har før, under og efter fusionsprocessen.

### **MED-/samarbejdsudvalgene som aktive i fusionen**

MED-/samarbejdsudvalgenes rolle, konkrete opgaver, konstruktion og sammensætning skal så tidligt som muligt fastlægges de involverede kommuner imellem. Kommunerne kan vælge at nedsætte et uformelt samarbejdsudvalg på tværs af de kommuner, der skal lægges sammen. Udvalget har dog ingen formel kompetence. Det tværgående udvalg kan drøfte de overordnede fælles rammer og principper. En vigtig opgave for udvalget er i denne fase at

inddrage og involvere "baglandet" fra egen kommune fx ved lokale personale-, informations-, og dialogmøder.

Det er vigtigt at sikre, at den indforståethed og selvforståelse, der skabes i MED-/SU-udvalget, kanaliseres ud i den øvrige organisation. Ellers er der risiko for, at udvalget går i "selvsving". Samtidig vil et naturligt ejerskab opstå, idet medarbejderne på den måde føler sig set, hørt og forhåbentlig forstået. Det er ikke sikkert, at de får ret i den endelige udformning af principperne, men de har været en del af denne proces.

**"Det er afgørende, at medarbejderne ved, hvad de inviteres ind til."**

Det er afgørende, at medarbejderne ved, hvad de inviteres ind til. Er der tale om en idéfase, hvor formålet er at fremkomme med idéer til og tanker om, hvordan tingene kunne være? Er der tale om en bearbejdningsfase, hvor grupper eller hele personalegruppen inddrages i et beskrivelsesarbejde? Eller er det en fase, der har karakter af høring, hvor et oplæg nu ligger så færdigt, at de enkelte arbejdspladsers MED-/SU-udvalg har mulighed for at drøfte og eventuelt afgive et høringssvar til oplægget.

Før selve fusionsprocessen, og gerne som noget af det første, er det vigtigt at fastlægge de foranstaltninger, der øger de ansattes tryghed, som fx retningslinjerne for inddragelse og som skal være gældende ved den kommende fusion. Der kan her være tale om flere niveauer af initiativer. Lige fra hvordan man øger de ansattes tryghed på arbejdspladsen over principper for placering af medarbejdere i de fusionerede kommuner til fastlæggelse af informationsstrategi. Det er derfor en god idé, at MED-udvalget arbejder med de rammer, det lokalt er vigtigt at få beskrevet set ud fra ledelsens/arbejdspladsens og de ansattes perspektiv.

De personalepolitiske rammer, der herefter arbejdes med, kan vælges ud fra, hvad det vil være gavnligt at fokusere på i den fortsatte fusionsproces. Således at disse understøtter den ønskede udvikling. Kompetenceudvikling kan være et område, der kan arbejdes med inden selve fusionen. Eksempelvis kan det have stor betydning at få afdækket medarbejdernes nuværende kompe-

tenceniveau som et arbejde, der går forud for selve placeringen af medarbejderne i den nye organisation.

## Retningslinjer skaber klarhed

Noget tyder endvidere på, at spørgsmålet om retningslinjer og principper ser ud til at være af stor betydning i de første faser af fusionen. De tjener her det formål at medvirke til at skabe tydelighed og sætte en ramme for nogle af de krav og forventninger, der stilles til den enkelte og til det nye fællesskab på det personalepolitiske område. Principperne er med til at skabe klarhed i det, nogle kan opleve som fusionskaos.

På den enkelte arbejdsplads vil der under og efter fusionen være forskellige behov for at arbejde med personalepolitikken. Der kan være en oplevelse af "intet er for småt", som en leder udtaler: "Vi forholder os til det, der opstår i processen, og viser det sig nødvendigt at lave retningslinjer, så gør vi det". På en anden arbejdsplads kan det i starten vise sig hensigtsmæssigt at drøfte de personalepolitiske forhold på fællesmøder, hvor alle medarbejdere er til stede. På et senere tidspunkt kan det vise sig nødvendigt at etablere et formelt MED-udvalg med det formål at få formuleret flere generelle og overordnede personalepolitiske formuleringer eksempelvis inden for ansættelsesprocedure, principper for udviklingssamtaler eller seniorpolitik.

**"Vi forholder os til det, der opstår i processen, og viser det sig nødvendigt at lave retningslinjer, så gør vi det."**

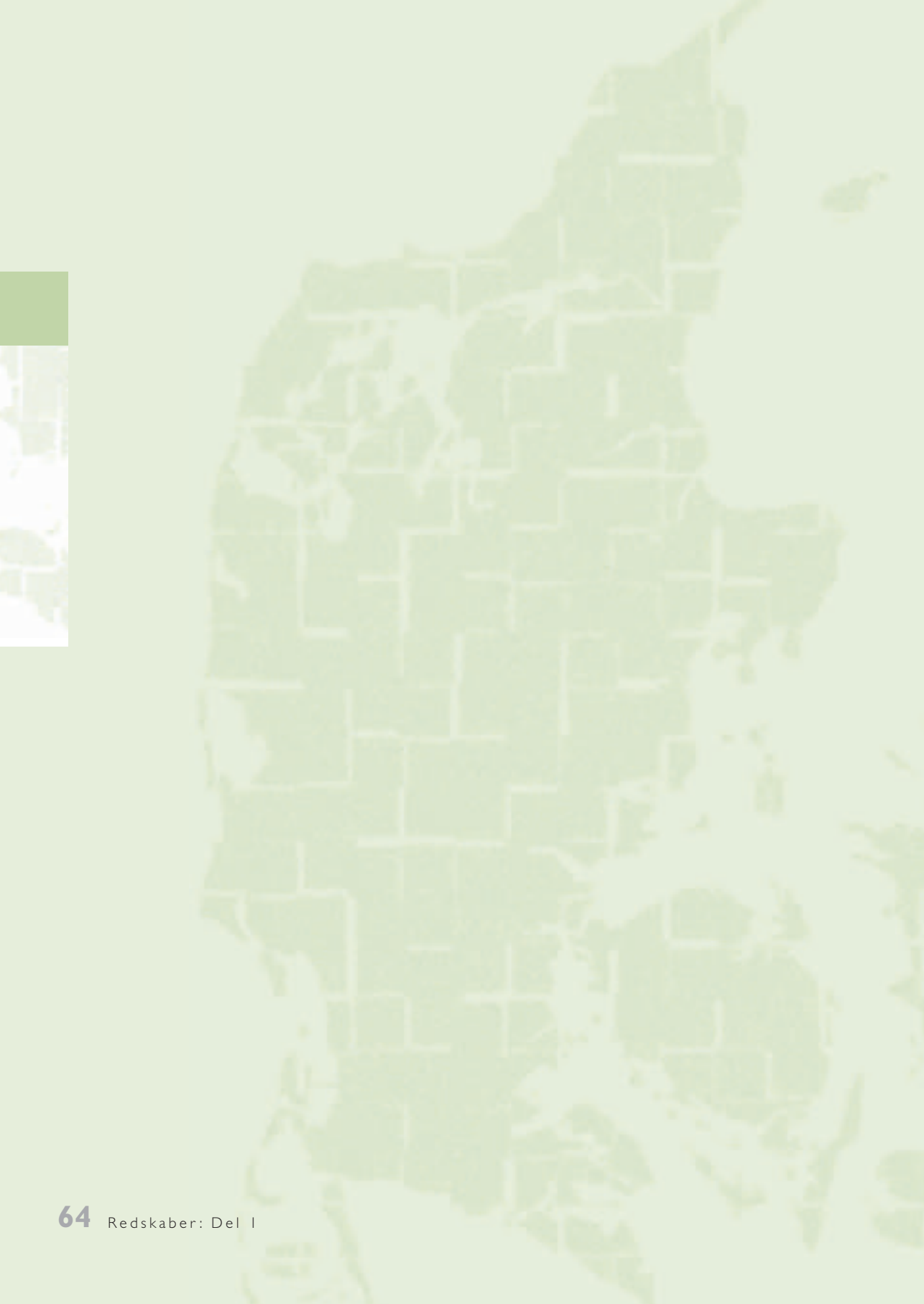
Udarbejdelser af en fælles personalepolitik gældende for den "nye kommune" som helhed, kan tænkes ind som en proces efter selve fusionen. En fælles udviklingsproces for kommunens institutioner og arbejdspladser, hvor bevægelsen og ønsket om en mere værdibaseret personalepolitik kan sættes i gang<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Inspiration hertil kan evt. hentes i publikationerne "Fra reol til person - kvalitetsudvikling af personalepolitikken", "Det personalepolitiske træ" og "Pernille og personalepolitikken" udgivet af KL/KTO.

---

# REDSKABER: DEL I





# Redskaber og metoder

## *Omsorg for de menneskelige reaktioner*

### **Indhold**

1. Hvilke behov kommer i spil?
2. Kollegial sparring i Trio-grupper
3. Fremtidsfortællinger – med fokus på kompetencer
4. Inspiration til kompetenceafklaring
5. Metode til placering af medarbejdere
6. Mere inspiration

## I. Hvilke behov kommer i spil?

For at forstå hvorfor personer kan opleve en fusion så forskelligt, kan man benytte Maslows behovspyramide som en forsimplet ramme. Behovspyramiden kan give et udgangspunkt for ledere og tillidsrepræsentanter til at forstå de tab eller trusler om tab, som både ledere og medarbejdere kan opleve meget tæt inde på livet i en fusionsproces.



*(Frit efter Maslow)*

Maslow siger med sin model, at vi mennesker har forskellige behov, der er vigtige for os at få opfyldt. Alle disse behov er også repræsenteret for os via vort arbejdsliv.

### **Basale behov**

Den sikkerhed, som et fast arbejde og fast indkomst giver, er hel fundamental. Den er med til at give den enkelte følelsen af vished om at have tag over hovedet og mad på bordet hver dag. At miste denne tryghed er for de fleste ensbetydende med at "få revet gulvtæppet væk under fødderne". Mange oplever, at en fusion også kan betyde nedlæggelse af stillinger og funktioner – og dermed risiko for at miste sit job.

## Tryghed

Et fast arbejde og for mange offentligt ansatte også et mangeårigt ansættelsesforhold på samme arbejdsplads med velkendte kolleger, arbejdsopgaver og rutiner er med til at konstituere forudsigelighed og velkendte rammer i livet. Når det velkendte job trues, oplever mange mennesker, at livet pludselig kan blive uoverskueligt og kaotisk.

## Socialt tilhør

De kollegiale fællesskaber på en arbejdsplads spiller en vigtig rolle for den enkeltes identitet. Det at være en del af en arbejdsgruppe og en arbejdsplads, hvor man i fællesskab leverer et stykke arbejde, forankrer den enkelte i et fast og meningsfuldt tilhørsforhold, med en tilhørende social og personlig rolle. Tab af gode, mangeårige kolleger, der har været medvidende om ens eget liv, børn, højtider m.m. kan opleves som en sorgfyldt proces.

## Anerkendelse

At udføre et stykke arbejde, man er god til og modtage anerkendelse for måden, det er udført på, er for mange en vigtig motivationsfaktor og bidrager til øget selvværdsfølelse. Ved fusioner "truer" nye opgaver forude – og er man så god, at man også kommer til at høste anerkendelse fremover?

## Selvrealisering

Selvrealisering kan forstås som det at kunne bruge egne potentialer optimalt. Fusioner byder på muligheder for at udvikle evner og potentialer, men betyder også, at man for en tid (der kan opleves som "altid") siger farvel til sammenhænge, hvor man udfolder sig på en fuldt ud tilfredsstillende måde.

## Har vi taget højde for behovene i vores fusion?

Med udgangspunkt i Maslows behovspyramide bliver det tydeligt, at meget står på spil i en fusionsproces, hvor den organisation man er ansat i, skal brydes op, måske flyttes fysisk og varetage nye opgaver i samarbejde med nye kolleger. Jo mere man føler sig truet på sine behov, jo mere skræmmende er fusionsprocessen. Dette er tildels et individuelt anliggende, som afhænger af de livserfaringer omkring forandringer, som den enkelte har med i bagagen.

Behovspyramiden kan bruges som udgangspunkt for refleksioner eller dialog om, hvorvidt man har taget højde for de behov, der opstår under en fusionsproces.

### **Basale behov**

Hvordan har vi skabt åbenhed om, hvilke ansættelsesmæssige konsekvenser fusionen kan få for de ansatte?

### **Tryghed**

Hvordan har vi sikret den højest mulige grad af tryghed under fusionen?

Hvilke retningslinjer har vi for informationsniveauet under fusionen?

Hvem er ansvarlige for at informationen når ud i hele organisationen?

### **Socialt tilhør**

Hvordan finder vi ud af, hvem der skal arbejde hvor?

Hvordan arbejder vi med at få skabt nye sociale relationer i organisationen?

Hvordan håndterer vi overgangsperioden fra de ansatte ved, hvor de skal flytte hen og frem til store flyttedag?

### **Anerkendelse**

Hvordan sikrer vi, at medarbejdernes kompetencer bliver brugt optimalt i den nye organisation?

Hvordan arbejder vi med kompetenceudvikling under og efter fusionsprocessen?

Hvordan sikrer vi, at ledere og chefer i den nye organisation hurtigst muligt lærer deres nye medarbejdere at kende?

Hvordan opbygger vi kollegiale læringsrum og netværk i den nye organisation?

### **Selvrealisering**

Hvordan sikrer vi, at alle oplever tilpasse udfordringer under og efter fusionsprocessen?

Hvordan arbejder vi med karriereudvikling i den nye organisation?

Hvordan sikrer vi, at alle tager medansvar for egen læring og udvikling i den nye organisation?

## 2. Kollegial sparring i trio-grupper

I en fusionsproces kommer mange følelser i spil – alt fra glæde og forventning til frustration og sorg. Det kan være svært at rumme alle disse ofte modsatte følelser. Tager man dem ikke alvorligt, kan man risikere psykisk og fysisk ubehag. En manglende opmærksomhed på de ansattes velbefindende kan derfor resultere i stress, et øget sygefravær og/eller et konfliktfyldt arbejdsmiljø.

En måde at skabe åbenhed om, hvordan man som ansat har det i fusionsprocessen er at danne trio-grupper, hvor man løbende kan tage temperaturen og få luft for både glæder og sorger. Metoden egner sig både til medarbejdergrupper og til brug i en ledelsesgruppe.

### Ramme for trio-grupper

<b>Mål</b>	At understøtte trivsel og forebygge stress samt afhjælpe den stress, der opstår i forbindelse med organisationsændring. Dels ved at indkredse kilder i jobbet, miljøet og hos den enkelte, som skaber vitalitet. Dels ved at finde veje til, at den enkelte kan håndtere stressbelastninger og øge egen trivsel.
<b>Mødefrekvens</b>	Fx hver 6. uge at afsætte 1 1/2 time til kollegial sparring tre og tre.
<b>Afvikling</b>	Man kan vælge at gå en tur eller finde et lokale/roligt hjørne, hvor man kan fredes, den tid sparringen varer.
<b>Spilleregler</b>	Fortrolighed.
<b>Rollefordeling</b>	Fokuspersion, interviewer og lytter.
<b>Mødestruktur</b>	Hver kollega er ”på” som fokuspersion i 30 minutter.

Når det er klart, hvem man skal fusionere med, er det oplagt at danne grupper på tværs af de gamle organisationer. Det kan også være en fordel at danne grupper på tværs af kontorer, afdelinger eller teams, da et manglende detaljeret kendskab til hinandens jobindhold og arbejdsvilkår kan gøre det lettere at stille spørgsmål. Det er godt, at interviewereren stiller uddybende spørgsmål, herunder meget gerne undrende eller ”dumme” spørgsmål som:

- ”Er det altid sådan?”
- ”Behøver det at være sådan?”
- ”Hvordan kan det være at ...”
- ”Er det rimelige krav, du stiller til dig selv?”

### **Interview – ca. 15 minutter**

Fokuspersonen guides på vej via spørgsmål fra interviewereren om følgende temaer:

#### **Det livgivende ...**

Situationer i jobbet, som især giver dig overskud og energi. Det kan være dét, der gør dig glad, som føles meningsfuldt, er lærerigt, motiverende, givende for dig og andre osv.

- Hvad er det, der især er vigtigt for dig og får dig til at trives?
- Hvordan kan du styrke det i dit arbejdsliv, som netop er livgivende for dig?

#### **Gode erfaringer ...**

Situationer, hvor du kan føle dig stresset – men hvor det alligevel lykkes at komme igennem på en OK måde.

- Hvad gjorde du eller andre, som hjalp dig til at mestre situationen?
- Hvad lærte situationen dig om dét, du skal være opmærksom på – og dét du ønsker at ændre fremover?
- Hvad kunne være godt at gøre mere af/mindre af?

#### **Her og nu ...**

Situationer, der presser sig på her og nu og kalder på særlig opmærksomhed.

- Hvad sker der?
- Hvordan kan presset her og nu mindskes? Og på lidt længere sigt?
- Hvad har du brug for af hjælp, for at det bliver realistisk og muligt at ændre dette?
- Hvem kan støtte/hjælpe dig?
- Hvem skal have et praj/et vink med en vognstang?

### **Refleksion – ca. 5 minutter**

Efter fortællingen taler interviewer og lytter om det, de har hørt:

- Anerkend fokuspersonens indsats og fremhæv dét, I kan høre allerede er gjort og har været virksomt for at mindske stress.
- Hvad er det for ressourcer, I hører vedkommende har?
- Hvad er det, der gør ham/hende livgivende?
- Hvor er det vigtigt at være opmærksom?

### **Idéudvikling – ca. 10 minutter**

Til sidst taler alle tre om:

- Hvilke ideer har I, der kan hjælpe fokuspersonen til at blive mere livgivende?
- Til at mestre eller forebygge stress?
- Til eventuelt at gøre noget i forhold til situationen her og nu?

*Ud over at lytte efter ressourcer, muligheder eller problemstillinger, der skal være mere opmærksomhed omkring, er det også lytterens rolle at holde øje med tiden!*

### 3. Fremtidsfortællinger – med fokus på kompetencer

Når flere organisationer fusionerer, er der mange forskellige kompetencer, der bliver bragt sammen. Når organisationen bliver større og måske får nye opgaver, kan der imidlertid også være brug for at opbygge nye kompetencer og andre bliver måske mindre nødvendige.

Én måde at vurdere det fremtidige kompetencebehov i den nye organisation på kan være at skabe en fremtidsfortælling om den nye arbejdsplads. Fremtidsfortællingen kan give et overblik over, hvilke hovedopgaver arbejdspladsen skal koncentrere sig om. Hovedopgaver er den gruppe af opgaver, der tilsammen udgør de enkelte afdelinger og organisationens samlede eksistensgrundlag.

En måde at skabe fremtidsfortællinger på i en fusionsproces er at invitere ledere og medarbejdere fra de forskellige arbejdspladser inden for samme område til at deltage i at fortælle deres egne fremtidsfortællinger. Formålet er at skabe klarhed om lederes og medarbejderes ønsker til, hvor deres arbejdsplads skal bevæge sig hen, og hvad denne bevægelse kræver af dem selv, det nye arbejdsfællesskab og ledelsen.

Det beskrevne forløb kan vare fra én til to dage og op til flere dage spredt over længere tid, hvis man vælger at lade grupperne arbejde grundigere med deres egen gruppes fremtidsfortælling og formidlingen af denne.

Medarbejdere og ledere deles ind i grupper af 4-5. Disse grupper vil være gennemgående igennem hele forløbet.

**I første fase** fortæller grupperne hinanden om, hvad de er glade for ved deres nuværende arbejde, og hvilke kompetencer der er nødvendige for, at de lykkes i jobbet. Kompetencer er her forstået som:

- Faglige – hvilken faglighed, faglig indsigt, viden er nødvendig for at løse opgaverne?
- Samarbejds-mæssige – hvilke kvalifikationer inden for samarbejde er nødvendige?
- Procesmæssige – hvilken forståelse for proces og resultater er nødvendig?
- Personlige – hvilke personlige kvalifikationer er nødvendige?



Forslag til spørgsmål:

- Fortæl hver især om én til to oplevelser, hvor du for alvor følte, at du lykkedes i dit job?
- Hvilke af dine kompetencer var særligt væsentlige for, at det blev en succes?
- Hvilke af dine kollegers kompetencer var væsentlige for, at det blev en succes?
- Fortæl om en anden oplevelse, hvor de samme kompetencer kom i spil.

Hver interviewer giver på skift et resumé af den historie, de har hørt og beskriver, hvilke fokuspunkter fortælleren har fundet frem (ca. 3 min.).

Efter hvert resumé reflekterer interviewer og resten af gruppen:

- Hvilke ressourcer og kompetencer hos fortælleren var med til at skabe situationen og gøre det til en særlig vellykket situation (5 min.).
- Noter ressourcer og kompetencer på post-it (én kompetence pr. post-it).
- Gruppernes post-it hænges op på plancher på væggen.

**Anden fase** består i, at grupperne inspireret af alle plancherne hver især fortæller om, hvordan de kunne tænke sig deres fremtidige arbejdsplads.

Min drøm – forestil dig sommeren om fem år. Fortæl om, hvordan det er lykkedes dig at udvikle dit arbejdsliv i organisationen. Forslag til spørgsmål:

- Hvilke opgaver løses på vores arbejdsplads?
- Hvilke opgaver løser du selv?
- Hvordan er arbejdet organiseret – arbejder vi i team, selvstændigt eller fx i projekter?
- Hvad er du mest glad for ved din arbejdsplads?
- Hvad gør din arbejdsplads til en god arbejdsplads?

For at metoden skal give mening, er det væsentligt, at alle fortæller deres drømme i nutid – som om det allerede er sket. Drømmene må gerne rumme konkrete beskrivelser fra dagligdagen.

På baggrund af fortællingerne fremlægger hver gruppe én samlet fremtidsfortælling for resten af forsamlingen. Det er valgfrit, hvordan grupperne vælger at fremlægge fortællingen. Man kan fx læse den højt, spille teater, lave en video, male et maleri, lave en collage af blade og aviser eller invitere andre til at deltage i et rollespil.

**Tredje fase** består i, at man på baggrund af fremtidsbillederne drøfter, hvad der skal til for at løfte opgaverne og sikre, at fremtidsbillederne bliver en realitet. Hvilke kompetencer, rammer og forudsætninger skal der være til stede. Tredje fase handler også om at danne overblik over, hvilke kompetencer og succesfulde rutiner man ønsker at tage med sig ind i det nye, og hvilke nye man ønsker at skabe. Forslag til spørgsmål:

- Hvad skal der til for, at fremtidsbilledet bliver en realitet?
- Hvilke kompetencer skal du og dine kolleger bestride?
- Hvilke rammer skal være til stede?
- Hvad kan du selv gøre for, at fremtidsbilledet bliver en realitet?
- Hvad vil du ønske, at dine kolleger gør?
- Hvad vil du ønske, at din leder gør?

**Fjerde fase** kan bestå i, at man på baggrund af øvelserne nedsætter en arbejdsgruppe, der formulerer én fælles fremtidsfortælling, hvori rammer, forudsætninger og kompetencer er beskrevet. Formidlingen af denne kan ligeledes være valgfri. Den fælles fremtidsfortælling kan indeholde flere forskellige fortællinger, så den enkelte medarbejder og leder kan se sig selv i fortællingen.

## 4. Inspiration til kompetenceafklaring

De fusionerede arbejdspladser består af medarbejdere, der kommer fra forskellige forvaltninger og afdelinger fra deres gamle organisationer. Alle begynder på den nye fusionerede arbejdsplads med hver sit sæt af faglige og personlige kompetencer i bagagen. Lederen kan foretage en afklaring af, hvilke kompetencer medarbejderne på den fusionerede arbejdsplads besidder. Da opgavevaretagelsen skal køre efter fusionen og helst med højere kvalitet og effektivitet end inden, er det vigtigt at have rette mand på rette sted. Lederen af den fusionerede arbejdsplads skal derfor fordele opgaverne mellem medarbejderne, så deres faglige og personlige kompetencer bruges bedst muligt.

Denne øvelse er først mulig at foretage, når lederen ved, hvilke medarbejdere, han får ansvaret for på den fusionerede arbejdsplads, dvs. når organisationsstrukturen er fastlagt. Men allerede inden de nye, fusionerede afdelinger er blevet besluttet og bemanded, kan de nuværende ledere afklare deres nuværende medarbejders kompetencer.

Kompetenceafklaringen kan med fordel foregå enkelt og overskueligt. Kompetenceafklaringen kan også indeholde få stamdata om medarbejderne, om fx deres alder, jobfunktion og ansættelsesvilkår. Når de nuværende medarbejders kompetencer er afklaret, skal materialet kunne bruges af lederne af de fusionerede arbejdspladser. Dvs. data for medarbejderne skal være sammenlignelige. Datamaterialet bør være opbygget logisk og simpelt.

Kompetenceafklaringen kan afdække, hvilke kompetencer arbejdspladsen i dag besidder og hvor massive kompetencerne er. Det letter lederens arbejde med at sikre ”rette mand på rette sted”.

### Kompetencehjul

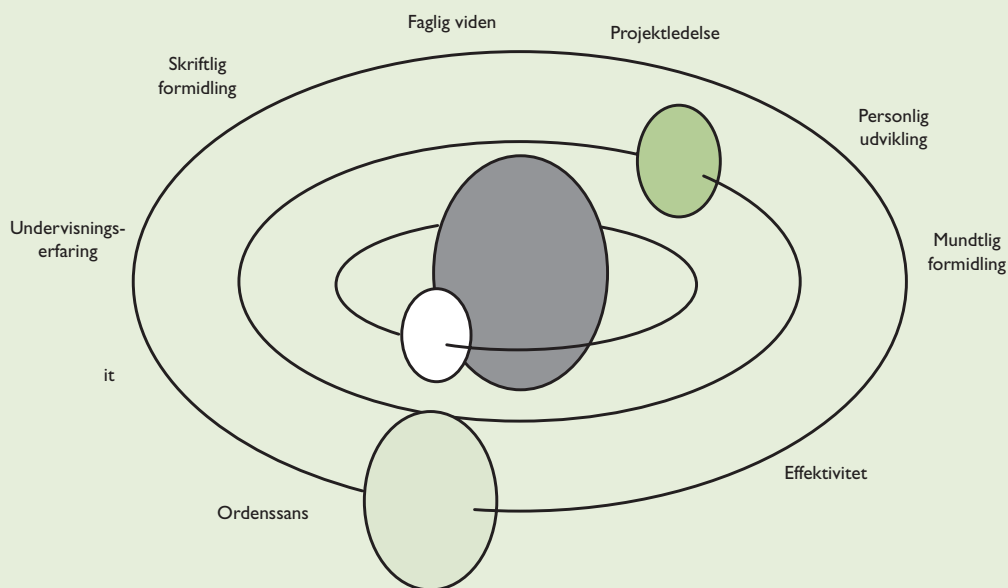
Et kompetencehjul er et eksempel på et arbejdsredskab, der kan bidrage til afklaring af kompetencer. Hjulet giver samtidig mulighed for at angive såvel aktuelt som ønsket niveau for den enkelte kompetence og dermed afdække eventuelle udviklingsbehov.

I kompetencehjulet kan man arbejde med tre niveauer for kompetencer. Fx følgende:

- Utilstrækkelig kompetence (inderst i hjulet)
- Tilstrækkelig kompetence (midt i hjulet)
- Fremragende kompetence (yderst i hjulet).

Kompetencer kan opdeles i fx faglige og personlige kompetencer. Dermed kan der laves flere hjul. Der kan også laves et hjul for viden og færdigheder og et for holdninger og adfærd. Til sidst kan man vælge at samle de to hjul til ét hjul. Tiden kan være givet godt ud, da drøftelserne undervejs kan være frugtbare.

### Et eksempel på et kompetencehjul



## 5. Metode til placering af medarbejdere

At finde ud af hvem, der skal lave hvad i den fusionerede organisation, kan være en stor og vanskelig opgave. Det optimale er, at den nærmeste leder tager en samtale med alle medarbejdere om, hvad de kunne ønske sig at arbejde med og hvordan i den nye organisation. Hvis den fusionerede organisation er meget stor, kan dette være en vanskelig metode, da det vil kræve mange ressourcer. En anden metode er, at medarbejderne udfylder et ønskeskema. Uanset metode er det vigtigt, at medarbejderne hurtigst muligt får en samtale med deres nye leder, når fusionen er på plads.

### Fagområder og opgaver

For at kunne gennemføre en "ønskesamtale" og udfylde et "ønske-skema" er det nødvendigt, at der er klarhed over, *hvad* man kan ønske at arbejde med, og *hvor* man kan arbejde med det henne. Der bør desuden ske en afstemning af forventninger. Det betyder, at der skal etableres overblik over en række parametre:

1. Liste over de organisatoriske elementer: Enheder, afdelinger, kontorer, projekter, team. Listen vil naturligt afhænge af den organisationsstruktur, man har valgt for den nye organisation.
2. Oversigt over de arbejdsopgaver, der skal løses i den nye organisation. På baggrund af listen over organisatoriske enheder udfyldes, hvilke opgaver man forventer, at den enkelte afdeling eller det enkelte team skal udføre. Graden af nuancering kan variere alt efter, hvor meget man har arbejdet med at skabe klarhed over opgaveløsningen og -fordelingen i den nye organisation.
3. Liste over afdelingernes (kontorer, team, mv.) geografiske placering. Er der tale om en stor fusion, kan den nye organisation have en større geografisk spredning.

## Spørgsmål til samtale om fremtidigt jobindhold

Vælger man at gennemføre interviews mellem medarbejder og dennes nærmeste leder inden fusionen, kan samtalen centrere sig om følgende spørgsmål:

- Hvad sætter du mest pris på ved dit nuværende job?
- Hvor ser du sig selv om fem år?
- Hvilke arbejdsopgaver vil du helst arbejde med?
- Er der nogle kompetencer, som du ikke bruger i dag, som du gerne vil have mere i spil?
- Hvilke forventninger har du til rammerne for dit fremtidige job?
- Er der særlige personlige forhold, der skal rettes opmærksomhed på?

## Ønskeskema

Tilkendegivelse af hvor man ønsker at blive placeret, kan afgives på det viste skema. Alle rubrikkerne bør udfyldes, selvom oplysningerne findes i personalemappen. Alle bør i skemaet – enten under hvert ønske eller under eventuelle bemærkninger – begrunde de fremsatte ønsker, herunder begynde den foretagne prioritering af ønsker.

Personoplysninger og ønsker til fremtidigt job		
Navn		Fødselsdato
Privat adresse (kan anføres)		
Stilling	Tjenestested	Timetal
Beskæftigelse		
Ønske om fremtidig beskæftigelse - bør begrundes		
Organisatorisk enhed		Fagområde
1.	1.	
	2.	
	3.	
2.	1.	
	2.	
	3.	
3.	1.	
	2.	
	3.	
Hvor lang tid har du været ansat:		
Tidligere beskæftigelse		
Uddannelse (Grunduddannelse og efteruddannelse)		
Eventuelle bemærkninger – herunder ønsker om geografisk placering		

## Første samtale mellem medarbejder og den nye leder

Når man har fundet ud af, hvor alle ansatte skal være i den nye organisation, er det, uanset om man valgte samtaler eller skemaform, vigtigt at de ledere, der har personaleansvar i den nye organisation, hurtigst muligt efter fusionen gennemfører en samtale med sine medarbejdere. Den enkelte leder kan vælge at gennemføre samtalerne som gruppesamtaler og hermed også bruge samtalerne som et kulturbyggende tiltag. Samtalen kan centrere sig om følgende spørgsmål:

- Hvordan har du/I oplevet fusionen?
- Hvad sætter du/I mest pris på ved dit/jeres nuværende job?
- Hvor ser du/I dig/jer selv om fem år?
- Hvilke arbejdsopgaver vil du/I helst arbejde med?
- Er der nogle kompetencer, som du/I ikke bruger i dag, som du/I gerne vil have mere i spil?
- Hvilke forventninger har du/I til rammerne for denne arbejdsplads?
- Hvilke forventninger har du/I til min rolle som leder?
- Er der særlige personlige forhold, der skal rettes opmærksomhed på? (dette spørgsmål kan udelades i gruppesamtaler og i stedet tages op i en individuel samtale).

Samtalen bør også handle om, hvilke forventninger, håb og drømme den enkelte leder har til den enkelte medarbejder, den konkrete arbejdsplads og organisationens fremtid som helhed.

## 6. Mere inspiration

*"Dialog der bygger bro – metoder til konstruktive samtaler på arbejdspladsen"*, Anne Suzette Humle, 2000, Schultz

*"Narrativt konsulentarbejde"*, Kit Sanne Nielsen, [www.kit-sanne-nielsen.dk/Artikler/artikler.htm](http://www.kit-sanne-nielsen.dk/Artikler/artikler.htm)

*"Det personalepolitiske træ – Metoder til at udvikle arbejdspladsens værdier og politikker"*, 2001, Frank Iversen og Turid Eikeland, Kommuneinformation

Video: *"Den levende arbejdsplads – 10 videoer om ny personalepolitik, ledelse og kompetenceudvikling i kommuner og amter"*, [www.personaleweb.dk/4Z4420258](http://www.personaleweb.dk/4Z4420258)

*"Det gode arbejdsliv – hele livet"*, 2003, Mikkel Harder og Karen Lund, [www.personaleweb.dk/4Z4420377](http://www.personaleweb.dk/4Z4420377)

*"Personalepolitisk undersøgelse i kommuner og amter 2004"*, 2004, [www.personaleweb.dk/4Z4471483](http://www.personaleweb.dk/4Z4471483)

*"Vejledning til en debat om personalepolitik på arbejdspladsen"*, Henrik Vittrup og Lone Trudsø. [www.lederweb.dk/wm139454](http://www.lederweb.dk/wm139454)

*"Pernille og personalepolitikken – brug personalepolitikken på arbejdspladsen – Debatpjece"*, [www.personaleweb.dk/4Z4420488](http://www.personaleweb.dk/4Z4420488)

*"Fra reol til person – Kvalitetsudvikling af personalepolitikken – en håndbog"*, 2000, Frank Iversen og Turid Eikeland. Kommuneinformation



# DEL 2

## At skabe en ny organisation

*Når en ny organisation skal skabes på baggrund af de fusionerede enheder, er det en god idé at sætte fokus på værdier, rutiner, opgaveløsning og de sociale relationer. Del 2 handler om, hvordan ledere og medarbejdere gennem arbejdet med at skabe fælles praksis og teambuilding, kan bygge en ny organisation op. I denne del præsenteres ligeledes en optik til at forstå, hvad kultur er for et fænomen.*





## KAPITEL 5

# Fællesskab kommer ikke af sig selv

*Om organisationskultur*



## Annemettes historie

Det er med sved på panden, at de forlader afdelingsmødet. Alle har frygtelig travlt med at bidrage til det, der skal blive det første budget for den nye kommune. Annemette kan ikke huske, at hun før har været med til at træffe så mange beslutninger på så kort tid. Dorte har været hendes chef i snart to år, og hun er egentlig meget reel. Hvis blot man afleverer tingene til tiden, er der aldrig nogen problemer. Men de har travlt, og det er svært at nå det hele.

Den sidste tid har været meget stressende. Der er blevet drukket meget kaffe og arbejdet til sent ud på aftenen. Det er en stor opgave at forberede det nye fælles budget. Efterhånden som de er dykket ned i tallene, har de fundet ud af, at selvom kommunerne bruger den samme kontoplan, er det langt fra sikkert, at de bruger den ens.

Annemette sidder med i festudvalget. Hun skal sammen med Dorte og en sekretær arrangere en farvelfest. De har aftalt at spise frokost sammen senere på dagen, så de kan få planlagt det hele. Da klokken er omkring 12, hvor de plejer at spise frokost, kan hun mærke på Dorte, at hun ikke har tid til at tale om festen. Annemette synes, at det er synd, hvis Dorte ikke er med til at planlægge festen, da hun snart skal sige farvel til en del af sine medarbejdere.

Annemette er en af dem, der skal tage afsked med Dorte. Hun synes, det er lidt trist, da hun godt kan lide, at der er fart over feltet, og det er der med Dorte som chef. Selvom det nogle gange kan blive lige seriøst nok, er det alligevel en god fornemmelse at være en del af kommunens mest effektive afdeling. Det siger Dorte tit, at de er, specielt når der er behov for at arbejde over.

Annemette føler, at hun har fået energien tilbage, nu da det er kommet på plads, hvor den nye økonomiforvaltning skal bo, og hvem, der skal være chef for afdelingen. Hun kender ikke Arne, hendes nye chef. De skal mødes i morgen til "forandringsmøde". Annemette tænkte, da hun så mødeindkaldelsen, at hun vist aldrig har været til forandringsmøde før.

*Kære Talknusere*

*Jeg glæder mig til at møde jer alle sammen!*

*I har garanteret travlt med budgettet, men jeg synes, det er vigtigt, at vi får sat navne og ansigter på alle os, der skal knuse tallene sammen i fremtiden.*

*Vi mødes uden for indgangen på Tværgade, kl. 12.00, på fredag den 25.*

*Forberedelse ...*

*I skal hver især tænke over én ting, som I undrer jer over og én ting, som I glæder jer til.*

*Kærlig hilsen*

*Arne*

På vej til arbejde har Annemette travlt. Hun skal nå "torsdags-gymnastikholdet" kl. 8.00. Hun har aftalt med et par af de andre, at de cykler på arbejde, så de kan følges over til Tværgade, så hun må træde godt til i pedalerne. Efter gymnastikken med de 11 piger, står de i omklædningsrummet og snakker. Det er ikke uden grund, at det bliver kaldt "sladdercentralen". Et par af de andre kender Annemettes nye chef, Arne. De spørger hende: "Hvad synes du om 'alternative Arne'?". Annemette fortæller, at hun ikke har nået at møde ham endnu, men at de har afdelingsmøde senere på dagen. Hun har knap nået at svare, før de fortsætter: "Han er lidt speciel – du kan godt forberede dig på, at han er helt anderledes end Dorte. Han beder os til hvert personalemøde om at beskrive vores energibalance. Du kan godt finde følelserne frem, Annemette".

Klokken 11.30 mødes de nede ved cykelskuret. De er alle sammen spændte på at møde de andre i afdelingen og også på hvad et forundringsmøde går ud på. Da de ankommer til Tværgade, lægger Annemette mærke til, at Arne giver knus til flere af de andre. Hun tænker, at det nok er dem, han kender i forvejen – bare han ikke giver mig et knus. Hun stiller cyklen op ad muren, og Arne kommer straks hen til hende og siger: ”Velkommen, det er dig, der er Annemette, ikke?”. Han giver hende hånden og et klap på skulderen. Hun kan ikke lade være med at smile. Det er en rar fornemmelse, at han kender hendes navn.

Da alle er dukket op, fortæller Arne, at de skal over i parken. I parken ligger der et stort hvidt lagen og ved siden af en masse pensler og maling. Arne er den første til at tage en pensel i hånden, og han fortæller engageret om, at de skal male et dyr – et talknuserdyr. Arne siger til dem: ”Det er vigtigt, at I, inden I går i gang med at male dyret, taler sammen om, hvordan det skal se ud. Skal det have skarpe tænder eller en blød snude, og tænk over hvordan I synes, at vi skal være, når vi flytter ind i Tværgade”.

Annemette trækker igen på smilebåndet og tænker på, hvornår de mon skal begynde at arbejde. Hun kan ikke lade være med at prøve at forestille sig, hvad de andre skal lave, når de mødes første gang i Dortes nye afdeling. De skal garanteret lave et udkast til strategiplanen. Det er en lidt underlig fornemmelse, synes hun. At tegne et talknuserdyr i parken er meget anderledes, end hvad hun er vant til, og hun kan ikke lade være med at tænke på tilfredsstillelsen i, at der er fart over feltet, når der arbejdes.

## Hvorfor er organisationskultur et vigtigt aspekt af fusioner?

Der kan inden for sammen fagområde være store kulturforskelle. I "Annemettes historie" er der stor forskel på de to chefer – Dorte og Arne. Det afspejles i kulturen. Når en fusion ikke er gået helt som den skulle, så forklares det ofte med, at der har været store kulturforskelle, der skulle overvindes, eller at man ikke har taget tilstrækkeligt højde for kulturforskellene i organisationerne. Analyser af fusioner af private organisationer viser, at størstedelen af fusionerne mislykkes, fordi man ikke har arbejdet med de kulturelle forskelle.

I dette kapitel ser vi nærmere på, hvad organisationskultur er. Vi vil præsentere et modelapparat, som kan anvendes til at forstå de kulturelle sværds slag, og som en ramme til at arbejde med fusionen på det kulturelle plan.

### Hvordan kan vi forstå organisationskultur?

Der findes megen forskning om kultur. Forskerne er langt fra enige om, hvorvidt man overhovedet kan tale om organisationskultur, om organisationer har én kultur, eller om de har flere og ikke mindst om de(n) kan forandres. Søger man konsulentbistand til en organisationsforandring, findes der derfor også et stort marked med forskellige metoder og værktøjer til, hvordan man anskuer og håndterer de kulturelle aspekter af en given forandring.

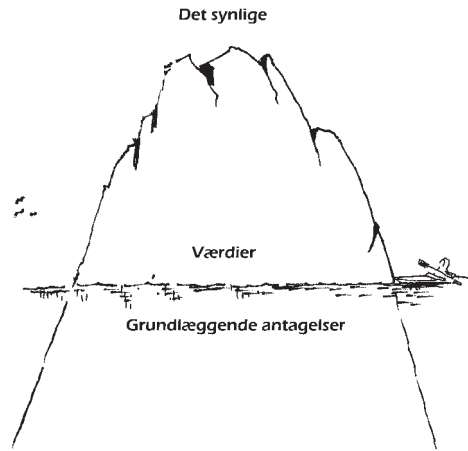
Det er på ingen måde vores mål at give et fuldendt billede af de forskellige forståelser af organisationskultur. Vi giver et lille udsnit, der dels bygger på en række interviews fra den kommunale verden af fusioner og dels fra forskning, der vurderes brugbar i kommunale fusioner.

Der vil i enhver organisation være perspektivet: "Vi er ..." eller "Hos os gør vi altid ...". Der eksisterer mere eller mindre udtalte fællestræk, værdier, traditioner, historier og holdninger, der går på tværs af organisationen, og som refererer til organisationen som én enhed.

Kulturen i organisationen kan forstås som et isbjerg. Der er noget, som øjet kan se, eller som øret kan høre, og som man derfor umiddelbart kan forholde sig til. Under vandoverfladen ligger en stor del af kulturen gemt for øjet. Det



er det, som man kun kan fornemme eller føle, og som det ofte er vanskeligt at sætte ord på.



Isbjerget kan deles op i tre lag:

- **Over vandoverfladen**

Over vandoverfladen er den mindste del – den synlige del – toppen af isbjerget. Det er den del af kulturen, der er synlig, som for eksempel teknologi, indretningen af arbejdspladsen, traditioner, adfærd og sprog. Det kalder vi "det synlige".

- **Lige under vandoverfladen**

Lige under vandoverfladen ligger holdninger og værdier i organisationen – et uklart niveau, det befinder sig på det højere bevidsthedsplan. Man kan sige, det befinder sig ved "isbjergets vandkant" og er linket mellem det synlige og det usynlige. Nogle gange er værdierne meget synlige – nogle gang mindre.

- **Under vandoverfladen**

Under vandoverfladen er den største del af isbjerget. Det dybereliggende ubevidste niveau af overbevisninger, som er fælles for medarbejderne i en organisation. De kan normalt ikke udfordres eller diskuteres, fordi de tages for givet, er usynlige og ubevidste. Det kalder vi grundlæggende antagelser.

Organisationskultur er svært at begribe. Det er ikke uden grund, at mange organisationer, der fusionerer, har svært ved at håndtere den kulturelle fusion. Isbjergt giver en forståelsesramme af det bevidste/ubevidste og det synlige/usynlige.

## Ha' øje for kulturen

Vi vil i det følgende præsentere tre perspektiver, som hver især kan bruges til at undersøge organisationskulturen:

- **Én fælles kultur**  
De kulturtræk som er fælles for hele kommunen, for alle forvaltninger, afdelinger, institutioner og ansatte.
- **Flere kulturer i én organisation**  
Arbejdspladsernes egne kulturer, som indeholder de fælles kulturtræk, men hvor der findes egne symboler, værdier og grundlæggende antagelser.
- **Tværgående relationer og netværk**  
De relationer, der går på kryds og tværs af arbejdspladser og faglige tilknytningsforhold.

De tre perspektiver kan berige arbejdet med at fusionere de "gamle" kulturer og give en forståelsesramme, som er vigtig for planlægningen af den kulturelle fusion. De tre perspektiver kan skabe klarhed i forhold til, hvorfor det er nødvendigt at arbejde med den kulturelle fusion på flere niveauer i organisationen. Der er ikke tale om én proces, men om mange processer.

### Én fælles kultur

Når arbejdspladser og organisationer fusionerer, bliver det tydeligt, at man har forskellige kulturer. Mange kan opleve, at de i en periode stadig identificerer sig med deres gamle arbejdsplads.

I kommuner med mange ansatte kan man fristes til at sige, at der nok næppe

findes én fælles kultur. De ansatte kender kun en brøkdel af deres kolleger. Forvaltningerne, afdelingerne og institutioner er spredt på mange forskellige adresser, og der kan derfor være stor fysisk afstand mellem de ansatte.

Ud fra vores forståelse er det ikke hele sandheden, at der kun findes én fælles kultur. Men der kan være kulturelle elementer, der ofte er fælles for hele kommunen. Det kan være fælles symboler og brand, som fx brev-papiret, hjemmesiden, intranettet, måden le-delsen informerer på eller annoncer i lokal-avisen. Det er med til at skabe en fælles iden-titet, som bliver tydeliggjort i processen, når "os og dem" bliver til "vi". Den fælles kultur kan afbilledes som et monument, som alle har på nethinden, og som kan være en del af deres egen identifikation.

**”Ud fra vores forståelse er det ikke hele sandheden, at der kun findes én fælles kultur.”**



### **Flere kulturer i én organisation**

Hvis man spørger de ansatte i en organisation om fx hvilke værdier der er, så kan man få nogle ens svar. Spørger man dybere ind til værdierne, vil man imidlertid opleve grupperinger af svar, der knytter sig til et subkulturelt niveau i organisationen. Ser man udelukkende organisationen ud fra et fælles perspektiv, får man således et forsimplet billede af organisationen. Man går glip af de subkulturer, der eksisterer i organisationen, og som hver især har deres unikke og specielle kulturelle karakteristika.

Som metafor kan forvaltninger, afdelinger og institutioner sammenlignes

med øer i organisationens farvand. Øerne kan være adskilt geografisk, fagligt, organisatorisk eller mentalt. Øerne er befolket med medarbejdere, der har et arbejdsfællesskab. På en ø dannes en subkultur, bevidst og ubevidst.

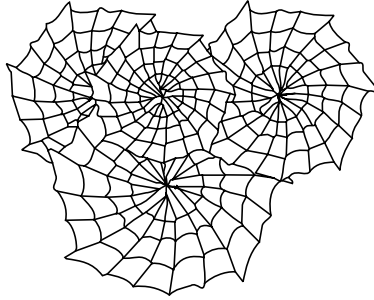
Hver ø har sine egne symboler, værdier og grundlæggende antagelser. Befolkningen på øen fortolker organisationen, værdierne, målene og visionerne på deres egen måde, som kan være forskellig fra naboøerne. Hver ø kan også have sit eget sprog, benytte bestemte forkortelser, begreber og ordsprog.



At anskue organisationen ud fra dette perspektiv betyder, at man laver flere sideløbende analyser af de forskellige øer – subkulturer. Ved at åbne øjnene for organisationens differentierede karakter, fås en kilde til forståelse af, hvorfor ikke alle reagerer ens på forandringer.

### **Spindelvæv på kryds og tværs**

Ét er at anskue organisationen ud fra det, som samler organisationen i ét eller ud fra de forskellige subkulturer. Noget andet er at opsplitte perspektivet yderligere og undersøge de relationer, der spindes sammen i små fællesskaber i hele organisationen og de forskellige subkulturer.



Man kan bruge et spindelvæv som billede. I organisationer er der en mangfoldighed i forhold til køn, alder, baggrund, interesser og faglighed. I en organisation er der spindelvæv på kryds og tværs i denne mangfoldighed. Omfanget af det enkelte spind kan variere over tid. Hvert spind er samtidig mere eller mindre solidt og kan have en kort eller lang levetid.

Her får man øje på de grupperinger af ansatte, der ikke knytter sig til organisationen eller specifikke subkulturer, men i stedet til specifikke temaer eller emner. På tværs af organisationen, afdelinger, fag og hierarki kan man finde ansatte, der er fælles om eksempelvis holdning til specifikke personalepolitiske aspekter som seniorpolitik, barselrettigheder eller ligestilling. Der kan også være tale om grupperinger, der har rod i etniske eller geografiske tilhørsforhold, såsom første- eller andengenerationsindvandrere eller ansatte, der bor i samme kvarter i byen. Man kan også finde fællesskaber omkring fritidsinteresser som golf, sejlsport, biler, mad- eller strikkeopskrifter eller ligesom Annemettes torsdags-gymnastikhold. Selvom disse tilhørsforhold eller holdningstilkendegivelser umiddelbart ikke hører arbejdslivet til, så kan de have stor betydning for forståelsen af en organisation og ikke mindst organisationsforandringer.

### **Forandring og fusion af organisationskulturer**

Ser vi igen på de tre perspektiver på organisationskultur, så kunne man ledes til at tro, at det *enten* handler om:

1. at forandre et solidt monument
2. at flytte øer i et flertydigt hav
3. at skabe forandring i et kaos af spindelvæv.

Vælges kun én af de tre forandringstilgange, tager man imidlertid ikke hensyn til kompleksiteten af en organisationskultur. Da alle tre perspektiver er repræsenteret i organisationen, er det nødvendigt at lægge en forandringsstrategi, der tager højde for *alle* tre perspektiver.

Inden man mister pusten og overvejer at smide håndklædet i ringen, før man overhovedet er begyndt, må vi hellere skynde os at pointere, at det ikke er nødvendigt med en doktorgrad, Joakim von And's pengetank eller ti års arbejde for at gennemføre en forandring ud fra et flerdimensionalt perspektiv. I en fusionsproces er første skridt at forstå, hvad kultur er, og hvordan man kan anskue de eksisterende kulturer i de organisationer eller på de arbejdspladser, der skal fusioneres.

Lederen spiller en afgørende rolle, da han i høj grad skaber, fastholder og udvikler kulturen ved det, lederen gør, belønner og fokuserer på. Derfor er det vigtigt, at lederen har sin opmærksomhed herpå allerede fra det tidspunkt, hvor han og andre ved, at han er den nye leder. Kommer lederen fra én af de fusionerede kommuner, skal lederen være særlig opmærksom på, at han selv er bærer af én bestemt kultur, og at det kan være meget svært at gøre sig fri af alt det, man tager for givet. Det kan derfor være en god idé med jævne mellemrum at tjekke om den nye organisation eller arbejdsplads minder for meget om den gamle arbejdsplads. Er det tilfældet, kan det være et faresignal om, at man uden at tænke over det, har overført ens gamle rutiner, handlemåder og værdier og måske dermed ikke har skabt rum for de andres.

For at forstå hvad kulturen består af, kan ledere og medarbejdere have en dialog om antagelser og værdier samt ikke mindst om opgaveløsningen og de daglige rutiner. Dialogen bør følges op af konkrete handlinger og nye rutiner. Eksempelvis når en værdi om, at medarbejderne skal involveres alle de steder, det er muligt, bliver udlevet ved fællesmøder og arbejdsgrupper, hvor medarbejderne i fællesskab udvikler fx forslag til arbejdstidsregler eller bud på personalepolitik. Netop ved at udforske hvilke begivenheder, der er væsentlige for medarbejderne, hvilken mening de tillægger dem og indgå i dialogen, kan lederen være meningsskabende.

Værktøjerne til del 2 indeholder blandt andet værktøjer til, hvordan man kan arbejde med kulturanalyser og kulturudvikling.

# KAPITEL 6

## Når plejer dør

*Fokus på opgaveløsning, praksis  
og arbejdsformer*





## Anders historie

Anders kigger over på bunken med sager. Den har allerede vokset sig stor, selvom det ikke er længe siden, de flyttede ind på det nye rådhus. Han havde jo også haft nogle sager med sig fra Lindelund Kommune. Hans bunke er dog ikke lige så stor som Henriks inde på nabokontoret. Anders får det nærmest dårligt, når han ser ind på Henriks kontor, for der er papir alle vegne. Henrik er måske et af de mest omhyggelige mennesker, Anders nogensinde har mødt. Det er nok også, fordi Henrik kommer fra Højdebjerg Kommune, tænker Anders og tager en slurk kaffe af sit Lindelund-krus, som han tog med, da de flyttede. Dem fra Højdebjerg er alle sammen sådan lidt langsomme, alt skal jo følge de standarder for visitering, som de har med sig. Anders forstår ikke rigtig formålet med at formulere alenlange standarder og vejledninger. Det har de aldrig brugt i Lindelund.

De ser forskelligt på, hvordan de familier, der kommer i kontakt med afdelingen, skal håndteres. Nogle er lidt hurtige på aftrækkeren, og andre vil gerne undersøge hele området og tale med næsten alle involverede – ja, næsten også dem, der ikke er involveret – før de foretager sig noget som helst. Anders hører selv til den første gruppe. Selvfølgelig skal en sag undersøges og følges ordentligt til dørs, men den enkelte familie har i hans øjne krav på en hurtig tilbagemelding, og så kan man altid inddrage flere senere, hvis det er nødvendigt.

Den første uge efter de var flyttet ind på det nye rådhus, havde Anders ellers tænkt, at kulturforskellene heldigvis ikke var så store, som han havde frygtet. Alle kendte opgaverne, og fordelingen var, at stort set alle havde arbejdet med de samme opgaver før fusionen. Alle havde samme fokus, og deres direktør havde også gjort det meget klart hvilken vej, de skulle.

Der var fra starten udviklet et opgavekatalog, som overordnet beskriver hvilke opgaver, de skal varetage og opgavefordelingen i afdelingens team og i forhold til de andre afdelinger. Der lå også nogle generelle retningslinjer fra direktøren om sagsgange. Planen er vist stadig, at der skal laves et forretningsgrundlag for de forskellige arbejdsgange i afdelingen. Nu sidder de og gør, som de altid har gjort. Deres direktør sagde så sent som i sidste uge, at de ikke skal tage noget fra én bestemt kommune og så er dét måden, de gør det. Planen er, at de skal diskutere det igennem og finde den rigtige måde. Anders husker ordret direktørens ord:

*Vi ved ikke, hvad der er den rigtige måde at gøre tingene på. Vi må tale om, hvad vi tror og så må vi prøve det. Alle har mulighed for at komme med deres holdning. Det vil sige, vi pådutter ikke en bestemt kultur, men prøver at finde ud af, om vi kan finde vores egen måde at gøre tingene på.*

Anders synes, at det lyder meget flot, men han tvivler på, om det er nødvendigt. Alle kan jo bare se ind på hans kontor og så sammenligne det med Henriks, så er det soleklart, hvor borgerne får den bedste service og ikke skal vente flere måneder.

De forventninger, som Anders havde haft, før de flyttede, er ikke blevet indfriet. "Måske har jeg har haft for høje forventninger", tænker Anders, mens han for 10. gang den dag trykker på journaliseringsikonet inde i det nye elektroniske sagsbehandlingssystem. "Jeg har bare haft forventning om, at vores arbejdsopgaver bliver udført på samme niveau som hidtil – det skylder vi også borgerne", tænker han, mens han opretter endnu en ny sag.

## Hvordan gør vi tingene

Når fusionsprocessen er nået til det punkt, hvor den enkelte arbejdsplads er ved at tage form og afgrænsningen af opgaver og organisationens struktur er rimelig tydelig, så er det vigtigt at skabe klarhed om roller og opgaver. Medarbejderne ved, hvor de er ansat og har dannet sig de første indtryk af, hvad de skal lave. Selvom medarbejderne ligesom Anders har accepteret adskillelsen fra gamle kolleger, opgaver og fysiske rammer, så er der stadig behov for at skabe mening med det, der sker.

I dette kapitel har vi fokus på betydningen af opgaveløsningen og arbejdsformer i den fusionerede virksomhed. Det er her, nogle af de første skridt tages i forhold til at opbygge en ny fælles praksis og hvor arbejdet med fagligheden og fællesskabet er en måde, der medvirker til at skabe mening for den enkelte.

### Forventninger og forudsætninger

Mange skal i en fusionsproces håndtere at leve i kaos i en periode og være ude af balance for en tid. Når det sker, vil den enkelte være optaget af at arbejde med at skabe mening og klarhed. Her vil, for de ansatte, ofte rejse sig to typer af væsentlige spørgsmål, hvor svarene kan medvirke til at finde balancen igen. På den ene side vil medarbejderen være optaget af:

- Hvilke krav og forventninger stilles der til mig (fra ledelsen, kollegerne og borgerne)?
- Hvad er mine egne ambitioner i forhold til mit nye job?

Så længe medarbejderen er i tvivl om, hvad der forventes, vil medarbejderen selv forsøge at skabe et rum, ud fra hvad medarbejderen tror, der forventes.

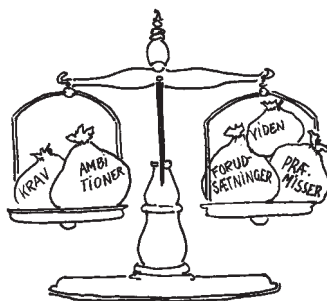
På den anden side vil medarbejderen være optaget af:

- Er forudsætninger og præmisser for opgaveløsningen opfyldt?
- Har jeg den nødvendige viden og indsigt til at indfri kravene og forventningerne?

Selvom der er klare forventninger, nytter det ikke noget, hvis forudsætningerne for opgaveløsningen ikke er til stede. Hvis ikke der er en tydelig styring,

organisering, retning og ressourceallokering, så er det ikke muligt at løse opgaverne tilfredsstillende. Besidder medarbejderen ikke den nødvendige viden og kompetencer, kan medarbejderen have svært ved at løfte opgaven og vil måske i sidste ende få stress.

Ligeledes er det u hensigtsmæssigt, hvis medarbejderen har de rette kompetencer og viden, forudsætningerne er til stede, men der er ingen tydelige forventninger og krav. I sådanne tilfælde er der risiko for, at medarbejdere rejser, fordi de ikke føler, at de får nok udfordringer. Eller også bevirker det, at kvaliteten falder, da ingen yder det, de egentlige kunne, hvis de oplevede, at der var forventninger om det.



Historien om Anders viser, hvordan en for stor forskellighed i arbejdsformer og rutiner kan skabe afstand mellem medarbejderne og i værste fald medføre splid og konflikter. Det er en fordel at skabe nogle rammer for, hvornår man handler i overensstemmelse med arbejdsfællesskabets normer for god praksis. Hvis normerne er uklare, dvs. hvad der er en god og dårlig måde at løse en opgave på, så overlades den enkelte medarbejder til sin egen vurdering, der uanset udfaldet ofte vil møde modstand hos enten "os" eller "dem". På Anders og Henriks arbejdsplads er det ikke klart, om den gode service og sagsbehandling handler om dybde og grundighed eller hurtighed og overblik. Deres direktør siger, at der ikke er *en rigtig* måde at gøre tingene. Men for langt de fleste medarbejdere er det vigtigt at finde frem til, hvad der vægter højest i netop deres kommune og på deres arbejdsplads.

Er rammerne og normerne for god praksis undefinerbare, så begrænses den enkeltes muligheder for at få ros og anerkendelse for sin opgavevaretagelse. Uden en fælles referenceramme for god praksis kan man heller ikke måle og

vurdere god praksis. Mulighederne for at give og få ros og anerkendelse bliver derfor stærkt begrænsede.

Betydningen af en tydelig, meningsfuld og pålidelig funktions- eller opgavebeskrivelse kan derfor næppe undervurderes. Det er en vigtig ledelsesopgave at tydeliggøre opgaver, organisation, roller, krav og forventninger. Samtidig er det en fælles opgave for ledere og medarbejdere at søge denne klarhed og føre en dialog om såvel forventninger og krav, som forudsætninger og kompetencer.

### **Fusion af opgaver og metoder**

En fusionsproces vil for mange ledere og medarbejdere betyde, at der bliver rykket ved både deres egen opgaveportefølje og den samlede portefølje for deres arbejdsplads. Når flere enheder slås sammen skabes samtidig muligheden for at løse opgaverne på nye måder, at organisere arbejdet anderledes eller indføre nye arbejdsformer og metoder. De ændrede arbejdsformer kan få lige så stor betydning for medarbejderne, som en ændret opgaveportefølje.

I sjældne tilfælde resulterer fusioner hverken i ændrede arbejdsopgaver eller arbejdsformer, men det er mere undtagelsen end reglen. Da fusioner som hovedregel betyder forandrede arbejdsbetingelser for ledere og medarbejdere, er det vigtigt, at der tages hånd om processen med at definere og redefinere både den enkeltes og arbejdsfællesskabets arbejdsområder, arbejdsformer og kerneopgaver.

Når flere forskellige organisationer fusionerer til én organisation, mødes mange forskellige måder at arbejde på. De ansatte kan have forskellige faglige forståelser og forskellige holdninger til, hvad der er den nye arbejdsplads kerneopgaver. Ligesom det var tilfældet for Anders og Henrik, har de ansatte ofte forskellige erfaringer, traditioner og værdier for, hvad der er god praksis.

**”Når flere forskellige organisationer fusionerer til én organisation, mødes mange forskellige måder at arbejde på.”**

De forskellige rutiner, arbejdsformer og erfaringer mødes i en ny sammenhæng, hvor der både skal opbygges helt nye arbejdsformer og søges en fælles udførelse af det arbejde, alle udførte før fusionen. Der skal opbygges en fælles praksis, hvor arbejds gange, kontakten til borgerne og graden af selvbestemmelse i opgavevaretagelsen skal medtages.

Ikke alt er nyt, og ofte er der i de forskellige praksisformer store fællesmængder. I Anders og Henriks gamle kommuner sad de i princippet med de samme opgaver. Samtidig er der en række lovmæssige rammer og betingelser, der er identiske for alle kommuner. Den overordnede fælles arbejdsmæssige referenceramme giver et væsentligt fundament at starte fra. Det betyder, at man på nogle områder måske kan gå i drift fra dag ét og sideløbende arbejde med at få fælles rutiner og arbejds gange.



Og det vil ofte være nødvendigt. For oplevelsen af at ens kolleger udfører den samme opgave som en selv, men på en helt anden måde og ud fra nogle helt andre vurderingskriterier, skaber sjældent en følelse af fællesskab. Tværtimod skaber udbredte forskelligheder i opgavevaretagelsen grobund for at dyrke en "os og dem" identifikation – at "vi har altid gjort tingene på denne måde" eller "de andre gør ikke tingene på den rigtige måde".

### **Vejen mod klarhed**

Der er mange måder at arbejde med forventningsafstemning, kravspecifikation og tydeliggørelse af arbejdsopgaver. En måde at afgrænse opgaverne i begyndelsen er at lave

**”Opgavekataloget er en måde at skabe tryghed.”**

overordnede retningslinjer for de enkelte enheders virke i organisationen. Man kan vælge at tage udgangspunkt i et opgavekatalog, der er politisk besluttet. Et opgavekatalog beskriver, hvad der er organisationens eller arbejdspladsens opgaver og indeholder således indirekte også en afgrænsning i forhold til de opgaver, der varetages af andre. I historien om Anders oplever han, at opgavekataloget og direktørens retningslinjer helt fra starten gav ham et godt fundament for arbejdet. Opgavekataloget er en måde at skabe tryghed.

Anders oplever imidlertid, at opgavekataloget et stykke henne i processen ikke længere er nok. Der er behov for en dybere dialog kollegerne og ledelsen imellem. I vores interviews fortæller flere medarbejdere, at fælles retningslinjer for, hvordan tingene skal gøres, betyder, at "vi plejer" ikke længere får lov at fylde så meget.

En anden måde at arbejde med opgavevaretagelsen er at lave virksomhedsbeskrivelser. Beskrivelsen kan indeholde forestillingen om den fremtidige virksomheds struktur, funktionsbeskrivelser, arbejdsorganisering, normering etc.

### **Dialog skaber og øger det fælles fundament**

Den fælles dialog om, hvordan man arbejder og bør løse en konkret opgave, giver medarbejderne et større kendskab til hinanden, idet de ser, hvis de løser opgaverne meget forskelligt. Det kan give diskussion og åbne for nye fælles billeder af, hvordan de i stedet skal gøre tingene. Arbejdet med at definere opgavevaretagelsen betyder samtidig, at medarbejdere skal dele deres viden og erfaringer.

At erkende forskellighederne i måden opgaverne løses på, er første skridt mod at skabe fælles rammer, normer og rutiner for det arbejde, der skal udføres. Der er mange måder at håndtere eventuelle forskelligheder i opgavevaretagelsen. Man kan vælge en topstyret model, hvor man ensretter opgaver og opgave-

**”At erkende forskellighederne i måden opgaverne løses på, er første skridt mod at skabe fælles rammer, normer og rutiner for det arbejde, der skal udføres.”**

varetagelse ud fra en ledelsesmæssig besluttet strategi. Man kan også vælge at lave en kollektiv proces, hvor man gør det til en åben forhandling. Eller man kan vælge at lade det vokse frem af sig selv, ved at medarbejderne selv finder sig til rette og i det daglige forhandler arbejdsopgavernes fordeling, form og indhold.

Nogle arbejdspladser har organiseret sig i mindre team på tværs af de tidligere kommuner netop for at sikre sig, at de forskellige former for opgaveløsning "mødes". Men teamorganisering er ikke nogen garanti for, at der skabes dialog om, hvordan opgaverne løses. Der kan ske det, at medarbejderne fortsætter med at løse deres opgaver, som de hele tiden har gjort – selvom de sidder sammen i et team. Derfor vil det ofte være nødvendigt at sætte den fælles praksis på dagsordenen – fx på teammøder eller afdelingsmøder.

En arbejdsplads gjorde det, at de, hver gang de stødte på forskellig praksis, satte sig ned på et afdelingsmøde. På mødet gjorde de fordele og ulemper op ved de forskellige måder og afgjorde om det skulle gøres på den ene, den anden eller eventuelt en helt tredje måde.

Vælger man den dialogbaserede vej, er det sandsynligt, at man får mere end blot en ensartet praksis. Man får også skabt et gensidigt kendskab til hinanden og hinandens værdier og normer for god praksis. Mange har gode erfaringer med, at de faglige diskussioner skaber fællesskab og et fælles fundament at arbejde ud fra. Det gør det ydermere legitimt for medarbejderne at søge hjælp hos hinanden og dele viden om arbejdet.

Desuden indeholder dialogen om opgaverne også et andet aspekt. Oplever man som leder eller medarbejder, at borgerne ikke får en ensartet servicering, kan det resultere i u hensigtsmæssige situationer, idet borgeren bliver i stand til at referere til en praksis, der i værste fald er modsat den, lederen eller medarbejderen søger at udøve. Behovet for klarhed og rammer for opgavevaretagelsen handler også om medarbejdere og lederes faglige stolthed og de relationer, der skabes til borgerne.

At føre en dialog om opgavevaretagelsen tjener således flere formål. Det handler dels om at skabe fællesskab, at udvikle kvaliteten og at sikre en ensartet servicering af borgerne.



# KAPITEL 7

## Vi bygger organisationen

*Teambuilding  
– mere end bålmaid og rapelling*



## Sonjas historie

Nyheden kom lige efter sommerferien. Sonja har været på den samme arbejdsplads i snart rigtig mange år. Det kom derfor som et chok for hende, at de skal fusionere med kommunerne Gyldenbakke og Solhøj. Alt er i lang tid, som det plejer, men det er frustrerende at vide, at der skal ske en masse rokeringer i fremtiden. Sonja ved, at hun skal have "nyt arbejde", nye kolleger, og måske skal hun til at arbejde i en hel anden by.

I den periode, hvor de fysisk stadig sidder på den gamle arbejdsplads, mødes Sonja med sine nye kolleger på det nye arbejdssted hver mandag. Det bliver hurtigt et slags fristed for hende. Sonja føler, at de er i gang med det nye, og hun lærer også sine nye kolleger at kende inden den fysiske sammenlægning. De bruger mandagsmøderne til generel orientering, men også sagsbehandlingen af de nye arbejdsopgaver kommer til at fylde meget. Det er lidt underligt at sidde i to stillinger samtidig. Sonja skal løse sine gamle arbejdsopgaver samtidig med, at hun får nye opgaver på sin nye arbejdsplads. Selvom de har nogenlunde de samme arbejdsopgaver, så oplever Sonja alligevel, at de løser opgaverne forskelligt, så de bruger en del tid på at lave fælles retningslinjer for løsning af opgaverne.

## **Ingenmandsland med mandagens fristed**

Det føles ligesom at arbejde i et "ingenmandsland". Alle er på vej et eller andet sted hen. Nogle gange, når hun går til frokost, opdager hun, at én af hendes kolleger pludselig bliver "hentet", som de kalder det. Sonja når ikke altid at sige farvel og tak til de kolleger, der er flyttet til en ny arbejdsplads. Hun forstår ikke, hvorfor tingene nogle gange skal foregå så stærkt.

Sonja føler, hun hele tiden skal forholde sig til to arbejdspladser og dertilhørende arbejdsopgaver. Hun føler ikke rigtig noget større engagement for det, der sker. Det er svært at skulle tage del i det hele. Hun er blevet lidt ligeglad med arbejdet og har også en tendens til at brokke sig og surmule meget af tiden. Det eneste hun ser frem til, er mandagsmøderne, hvor hun føler sig velkommen. Her kan hun sammen med sine nye kolleger lave planer for fremtiden. Hun føler et fællesskab i gruppen, og de taler da også meget om, at det er rart ikke at føle sig alene.

### **Velkommen**

De ankommer til den nye arbejdsplads lidt forskudt af hinanden. Der er nogen, der har sørget for, at der står en blomst på bordet, da hun ankommer. Det er bare super at føle sig velkommen og ikke mindst ventet. Dagen efter er hun selv med til at stille blomster frem til dem, der ankommer sidst. Sonja oplever et stort engagement fra de fleste medarbejdere i forhold til at få tingene til at fungere effektivt på den nye arbejdsplads. Hendes nye chef tager teten på de fleste områder, specielt når det drejer sig om visioner og fremadrettede projekter. Men medarbejdere gør også selv rigtig meget. Der er nogle ildsjæle på kontoret, der arrangerer sociale aktiviteter som at gå ud at spise sammen og tage en tur i det nye bowlingcenter i Solhøj midtby. Fremmødet er altid stort, og det gør, at de som personalegruppe kommer lidt mere ind på livet af hinanden. Sonja kan også mærke, at det smitter af, når de er på arbejde. Det er som om, de får et bedre fællesskab, og hun oplever, at det giver et bedre samarbejdsgrundlag.

## Nye relationer

Der er ingen standardløsningsmodel for den perfekte fusionsproces. Der er mange forskellige måder at gribe processen an på. Når to eller flere enheder fusionerer, vil der være nogle, som kender hinanden fra de gamle organisationer, men mange har måske aldrig mødt hinanden før. Allerede når medarbejderne mødes for første gang, går de i gang med at afklare roller og opbygge nye relationer. Erfaringerne fra fusioner viser, at det første møde har stor betydning for den efterfølgende opbygning af relationer i personalegruppen. For Sonja havde det stor betydning, at hun mødte sine nye kolleger flere gange, inden de flyttede. Det gjorde, at hun glædede sig til, de skulle i gang på den nye arbejdsplads.

I dette kapitel ser vi nærmere på, hvordan man kan opbygge nye relationer og fællesskaber i en fusioneret organisation. Vi ser både på den traditionelle teambuilding med træklatrung og tømmerflådebygning og den teambuilding, man opnår ved at være fælles om at opbygge den nye arbejdsplads.

### Kom godt fra start

Når flere organisationskulturer bringes sammen, danner de fleste medarbejdere og ledere på forhånd et fælles billede af, hvordan de forventer organisationen skal være og måske også, hvordan de bedst får den skabt. For at alle ikke løber i hver sin retning, kan det være en stor fordel, at lederen laver en overordnet strategi for, hvordan et positivt samarbejde kommer bedst fra start.

Vi har hørt flere eksempler på, hvordan det giver et forspring, når der er en klar idé og plan for den første proces. Et par steder havde man dannet en fortrop, der flyttede ind tidligere end de andre og ordnede alt det praktiske, inden de øvrige medarbejdere ankom. I Sonjas historie sørger fortroppen for, at der altid står en blomst på de nyankomnes bord. Der er også eksempler på det modsatte, hvor alle samtidig flyttede ind i det nye hus, og så var det medarbejdernes opgave i fællesskab at få huset til at fungere. I begge eksempler var medarbejderne yderst positive over for måden, som det fungerede på.

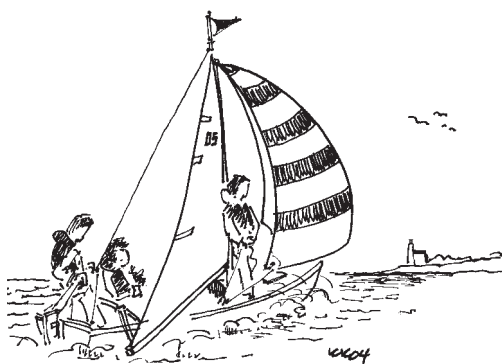
Lederen bør forud for fusionen gøre medarbejderne opmærksomme på strategi, vision og retning. Lederen bør endvidere gøre det klart for personale-

gruppen, at de er afhængige af hinanden, for den vej igennem at skabe gensidig forpligtelse for resultatet. Gennem holdnings- og forventningsafstemning, kommunikation, konflikthåndtering, forståelse og respekt for forskelligheder samt etablering af fælles værdier opbygges de nye fællesskaber og der etableres et fundament for organisationen. Det er en proces, der går tæt på det enkelte individ. Processen stiller også krav til medarbejdernes og lederes deltagelse og engagement i organisationen og i at lære hinanden at

**”Kendskab til hinanden kan afmystificere fordomme og skabe en øget trivsel i gruppen.”**

kende som personer. Alle bør investere tid i sociale arrangementer, da de er med til at skabe en indbyrdes forståelse og gensidig støtte i gruppen. Kendskab til hinanden kan afmystificere fordomme og skabe en øget trivsel i gruppen.

Man kan sammenligne en fusionsproces med et sportsteams kamp. Anskuer man personalet som et mandskab på en båd i en matchrace, så vil de kun via samarbejde og holdindsats komme først over målstregen. For at kunne udnytte alle ressourcer på holdet, må man kende hinandens kompetencer samt stærke og svage sider. Man skal vide, hvem man sejler med. Ingen kan sejle båden alene, og resten af holdet er i knibe, hvis et besætningsmedlem falder i vandet.



Generelt kan et team af personer ofte løse en opgave hurtigere og bedre, end ét individ kan. I et team skabes ofte en større kreativitet og en bedre evne til at reflektere. Gevinsten ved teambeslutninger er, at alle forpligter sig over for

det fælles mål, beslutningen og over for hinanden. Derudover er der meget, der tyder på, at team, der tager sig tid til at reflektere, er mere effektive end dem, der ikke gør. Dette ser vi også i Sonjas historie, hvor de på mandagsmøderne lavede handlingsplaner for udførelsen af arbejdsopgaverne og herigennem fandt frem til ideer og metoder, som de troede på ville lykkes.

## Hvorfor ikke kun den traditionelle teambuilding

Forskellige undersøgelser viser, at en hurtig og succesfuld fusion sikres gennem integration af de fusionerede parter. Man kan lade tingene køre og finde sit naturlige leje, så tager en fusion fem til syv år. Man kan også arbejde målrettet med integrationen og fremskynde processen ned til ét år.

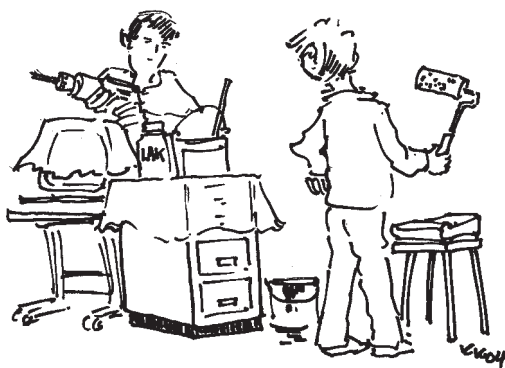
Integrationsprocessen kan fremskyndes gennem forskellige teambuildingsmetoder. Det kan trænes gennem øvelser og leg. Ved at igangsætte aktiviteter på tværs af medarbejdergrupper fra de gamle kommuner kan man afmontere myter, skabe kontakt, netværk, ryste folk sammen, justere forventninger og løse konflikter. Man lærer herigennem sin nye "familie" at kende på godt og ondt.

**”Formålet med teambuilding er at skabe grundlaget for samspil, tillid og kendskab til hinanden og følelsen af samhørighed.”**

Der er mange firmaer, der specialiserer sig i teambuilding. Lige fra 1980'ernes kanindræberkurser til moderne kokkeskoler, hvor medarbejdere og ledere sammen laver lækre retter under kyndig vejledning af en mesterkok. I interviewene hørte vi medarbejdere fortælle om, hvordan det havde haft stor betydning, at de havde været til rejsegilde med røde pølser, øl og farvestrålende sodavand. Eller om hvordan man i et skatteceter havde været på tur i en skov og bygget et "skattely" af rafter og presenninger. Et andet sted havde hele personalet været ude og bowle. Flere fortæller også om, hvordan den første julefrokost står som en særlig oplevelse.

Erfaringerne fra interviewene viser imidlertid også, at man langt fra behøver at tage i skoven eller springe i faldskærm for at teambygge. I Sonjas historie hørte vi, hvordan medarbejderne mødtes hver mandag før den egentlige flyt-

tedag. Formålet med møderne var at have mange retningslinjer og principper klar, før de gik i drift. De løbende møder var samtidig et godt værktøj til at skabe motivation, engagement og fællesskab. Alle de processer, der er beskrevet i det forrige kapitel om, hvordan man finder frem til en fælles praksis, er i høj grad også med til at skabe fællesskab og nye relationer blandt ledere og medarbejdere.



I et af interviewene fortæller en gruppe medarbejdere om, hvordan de selv stod for hele flytningen, og at der i den første tid i det nye hus ikke var hverken håndværkere eller viceværter. Medarbejdere og ledere skulle derfor selv sørge for at sætte hylder op, skifte pærer, installere kaffemaskinen og ringe efter blikkenslageren, hvis der var vandskade. Medarbejderne kunne i den første tid opleve, at chefen ikke var til stede, hvis de ringede. Han var enten ved at sætte en lampe op eller ordne den nye kopimaskine. Hovedparten af medarbejderne så det i høj grad som en rigtig god proces og som én af medarbejderne fortæller: *”I stedet for at bygge tømmerflåder, så byggede vi organisationen”*.

### **Fortæl om de kollektive oplevelser – på konstruktiv vis**

Der er mange gode erfaringer med aktivt at bruge fortælling, når man ønsker at skabe eller forandre organisationer. Ved at fortælle historier om fælles oplevelser kan man skabe samhørighed. At have været på et opstartsseminar, en bowlingtur eller at være flyttet i nye lokaler, kan igennem historiefortællingen blive et referencepunkt og et anker for organisationen som helhed eller den enkelte arbejdsplads. Gennem fortællingerne er vi med til at skabe vores egen arbejdsplads.

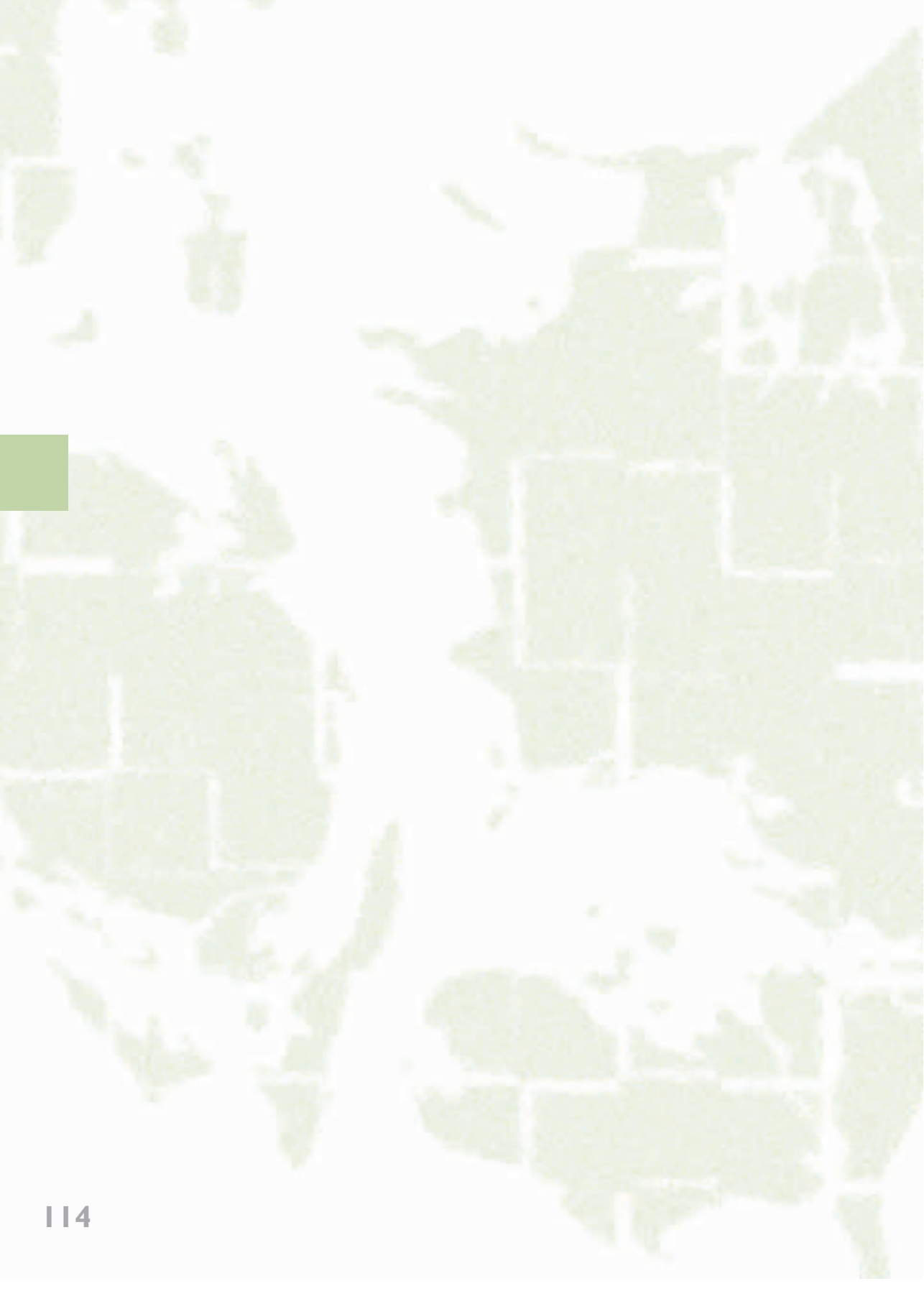


Afhængig af hvilke historier, der bliver de dominerende, er vi med til at vælge den virkelighedsopfattelse, vi får af vores organisation. Vælger vi at fokusere på det, der ikke fungerer og det, vi er trætte af og fortæller dette til hinanden, kan vi hurtigt få skabt en følelse af, at fusionen er noget møg, og der er da heller ikke noget, der fungerer – se bare på it-systemerne, journaliseringen og vores telefonsystem.

Vælger vi derimod at fokusere på de gode oplevelser og det, vi sætter pris på ved fusionen og begynder at tale om det med kollegerne, har det en positiv effekt i forhold til vores forståelse og opfattelse af fusionen. Det betyder naturligvis ikke, at vi ikke må tale om det, vi synes er dårligt eller mindre velfungerende ved fusionen. Det er blot vigtigt at være opmærksom på måden, vi taler om tingene på.

I stedet for at tale om det, der ikke fungerer, kunne vi tale om, hvordan vi kunne tænke os, det skulle være. Hvis vi fx oplever, at vores samarbejde ikke fungerer, kan det blive en mere energifyldt drøftelse, hvis vi taler sammen om, hvilke ønsker vi har til samarbejdet fremover. Hvad ønsker vi mindre af og ikke mindst, hvad ønsker vi meget mere af for at få et endnu bedre samarbejde og en god arbejdsplads.

**”I stedet for at tale om det, der ikke fungerer, kunne vi tale om, hvordan vi kunne tænke os, det skulle være.”**



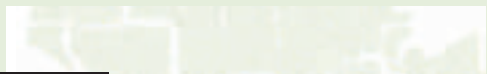
---

# REDSKABER: DEL 2



# Redskaber og metoder

## *Kultur, teambuilding og opgaveløsning*



### **Indhold**

1. Kulturdannelse gennem fortællinger
2. Nye relationer gennem ytring af fælles bekymringer
3. Projektorienteret teambuilding
4. Iscenesættelse af virksomhedskultur
5. Dialogmetoder til opbygning af fælles opgaveløsning
6. Mere inspiration

## I. Kulturdannelse gennem fortællinger

Organisationens kultur skabes, udvikles og leves i høj grad gennem dialogen mellem mennesker, hvor begivenheder, ting og adfærd tillægges mening.

I en fusioneret organisation er der behov for at bygge et nyt fællesskab op med respekt for de kulturer, medarbejderne kommer fra og bærer med sig. En måde at arbejde med dette på kan være at skabe fortællinger om de "gamle" organisationer, som medarbejderne kommer fra og den nye organisation, som skal bygges op. Dermed skabes der også ofte plads til, at fordomme og myter om "de andre" kan udfordres, og plads til ideer og forventninger til fremtiden. Nedenstående øvelser kan fx bruges.

### Øvelse I: "Dem og Os"

Medarbejderne organiseres i grupper ud fra hvilken arbejdsplads, de kommer fra. Opgaven til gruppen består i at forberede en lille fortælling "Om Os" på 5-10 minutter som fortælles i plenum.

Beskriv kort jeres "gamle" arbejdsplads.

- Hvad er I gode til?
- Hvad er I særligt stolte af?
- Hvilke værdier karakteriserede jeres gamle arbejdsplads?
- Hvad vil I gerne være bedre til?
- Hvilke træk fra den gamle arbejdsplads vil I gerne tage med til jeres nye arbejdsplads?
- Hvad vil I særligt gerne bidrage med på jeres nye arbejdsplads?
- Hvad tror I de andre siger om jer?
- Hvad hæfter de sig særligt ved hos jer?
- Hvad vil de måske blive overrasket over?

Dernæst forberedes en lille fortælling på 5-10 minutter "Om Dem", som også fortælles i plenum. Den kan fx tage udgangspunkt i følgende spørgsmål:

Beskriv den arbejdsplads I er blevet fusioneret med.

- Hvad har I hæftet jer særligt ved på den nye arbejdsplads?
- Hvad tror I, de er gode til?
- Hvad synes I, de kan være særligt stolte af?
- Hvad tror I, de kan blive bedre til?
- Hvilke træk fra deres gamle arbejdsplads håber I, at medarbejderne fra den anden arbejdsplads vil tage med til jeres nye arbejdsplads?
- Hvad håber I, at medarbejderne fra den anden arbejdsplads vil bidrage med på jeres nye arbejdsplads?

Efter fremlæggelserne af fortællingerne "Om Dem" og "Om Os" drøftes forskelle og ligheder i fællesskab.

## **Øvelse 2: Fremtidsbilleder med fokus på kultur**

Kan gennemføres som interview to og to, hvor man interviewer hinanden på skift – ud fra følgende spørgsmål:

- Hvordan ser den gode arbejdsdag ud på vores nye arbejdsplads?
- Hvad præger den gode arbejdsdag?
- Hvordan er arbejdet organiseret?
- Hvordan er stemningen?
- Hvem og hvad er med til at skabe denne stemning?
- Hvordan er kontakten til borgerne?
- Hvem og hvad er med til at skabe kontakten til borgerne?
- Hvad siger borgerne om os?
- Hvad har vi særligt udviklet (af kompetencer, strukturer, værdier eller lign.) i forhold til i dag?
- Hvad laver du?
- Hvem samarbejder du med?
- Hvad har du særligt udviklet (af kompetencer, strukturer, værdier eller lign.) i forhold til i dag?
- Hvordan er samarbejdet mellem leder(e) og medarbejdere på arbejdspladsen?
- Hvad gør leder(e) og medarbejdere for at bidrage til dette samarbejde?

Efter interviewene samles medarbejderne og drøfter i fællesskab, hvad de har hæftet sig ved i interviewene med hinanden på en række punkter. Der kan fx produceres en række flip-overs med temaer som "Relationer til borgerne", "Samarbejdet mellem ledere og medarbejder" og fx "Den gode arbejdsdag" – hvor medarbejdernes kommentarer fra interviewene deles og drøftes.

**Den gode arbejdsdag:**

- 
- 
- 
- 
- 
- 

**Relationer til borgerne:**

- 
- 
- 
- 
- 
- 

**Samarbejdet mellem ledere og medarbejdere:**

- 
- 
- 
- 
-



## 2. Nye relationer gennem ytring af fælles bekymringer

I en fusionsproces vil ansatte fra de fusionerede organisationer ofte have en lang række fælles bekymringer. Det er dog ikke sikkert, at de er opmærksomme på, at de deler disse bekymringer og dermed ikke er de eneste, der gerne vil have svar på en masse spørgsmål.

Det kan derfor være en god idé at afholde nogle fælles arrangementer, hvor alle ansatte kan udtrykke deres bekymringer og få fælles svar på de spørgsmål, der kan besvares med det samme. De spørgsmål, der ikke kan besvares kan samles i et spørgsmål-svar-katalog og senere blive besvaret. (Se øvelse i værktøjsdelen til Del 3).

### Skridt 1 - Fælles arrangement

Til fællesarrangementet får alle ledere og medarbejdere mulighed for at udveksle bekymringer og spørgsmål. Det vil være hensigtsmæssigt, at arrangementet har en vis varighed, således at der gives mulighed for, at medarbejderne kan udveksle tanker, ideer og spørgsmål gennem fx gruppearbejder på forskellige temaområder (fx ansættelsesforhold, it, personalepolitik, fysiske forhold mv.).

Er der tale om større fusioner, vil det ofte ikke kunne lade sig gøre at samle alle medarbejdere til et sådant arrangement. I disse tilfælde kan man samle et mindre repræsentativt antal medarbejdere fra hver enhed, der så på forhånd har indsamlet tanker, idéer, bekymringer og spørgsmål fra de medarbejdere, som ikke har mulighed for at deltage i arrangementet.

### Skridt 2 - Oplisting og svar på spørgsmål

Det umiddelbare produkt af et fælles arrangement vil være en bruttoliste over alle de stillede spørgsmål. En række af disse spørgsmål vil muligvis allerede være blevet besvaret af ledelsen ved arrangementet, og herudover vil nogle spørgsmål formentlig kunne besvares forholdsvist hurtigt derefter. Endelig vil der være en række spørgsmål, som ikke umiddelbart kan besvares på det pågældende tidspunkt. Her vil opgaven være at afgøre, hvornår man forventes at have svar.

Hermed kan der etableres en startliste, som giver et øjebliksbillede af, hvor langt man er med planlægning, spørgsmål og svar mv. i relation til fusionen.

Listen gøres selvsagt tilgængelig for samtlige medarbejdere.

### Skridt 3 – En dynamisk liste

Interesse, bekymringer og spørgsmål er ikke overstået, når man har fået de første svar. Fusionsprocessen vil løbende afføde bekymringer og spørgsmål, og derfor er det vigtigt, at muligheden for at stille disse spørgsmål og få svar opretholdes. Derfor skal listen gøres til et dynamisk dokument, som med fordel kan placeres på hver enheds – eller et fælles – intranet (dog er det vigtigt at finde løsninger for de medarbejdere, som i givet fald ikke har regelmæssig adgang hertil).

For at sikre en løbende opdatering af listen med spørgsmål og svar bør der endvidere udnævnes en eller flere redaktører, som har ansvar for at sikre listens aktualitet.

### 3. Projektorienteret teambuilding

Der er delte holdninger til kanindræberkurser og teambuildingsseminarer med diverse øvelser og indlagte overraskelser. I løbet af en forandringsproces opstår der imidlertid gentagne gange behov for en effektiv teambuilding i såvel permanente som midlertidige arbejdsgrupper.

Netop i forbindelse med store forandringer såvel i planlægnings-, gennemførelses- og opfølgingsfasen vil der imidlertid være en lang række usædvanlige aktiviteter, og disse aktiviteter vil med stor fordel kunne betragtes som oplagte teambuildingsaktiviteter. Styrken er her, at kanindræberkursets useriøse præg erstattes med den ultimative autenticitet. Der er jo netop tale om en 1:1 afprøvning af den virkelighed, der skal skabes. Specielt aktiviteter i forbindelse med flytning og indretning er aktiviteter, som er karakteriserede ved både at være meget forskellige fra det "almindelige" arbejde, og som samtidig er både afgrænsede og veldefinerede samt har vist sig nyttige.

## Fremgangsmåde

<b>Liste over egnede opgaver til teambuilding</b>	Lav en liste over aktiviteter, som vil kunne styrke teambuildingen i den nye organisation. Eksempler: <ul style="list-style-type: none"><li>• Velafrænsede opgaver med en høj succesrate</li><li>• Research af lokaliteter, leverandører mv.</li><li>• Delopgaver i forbindelse med flytning og indretning</li></ul>
<b>Liste over ikke-egnede opgaver</b>	Der vil være en række opgaver, der er for langstrakte og vanskeligt afgrænsede til at fungere som teambuildingsopgaver. Det vil være vanskeligt at skabe en egentlig "succes". Formulering af personalepolitik, værdigrundlag mv.
<b>Bemanding af projekter</b>	Der dannes projektgrupper på tværs af de fusionerende organisationer. Projektgrupperne overdrages én eller flere opgaver. Dette må gerne ske inden de "træder i drift" som egentlige arbejdsgrupper i den nye organisation. Der skabes således rammer for, at arbejdsgruppen kan mødes og udarbejde en plan for, hvordan den vil løse opgaven, herunder gensidige forventninger og ambitionsniveau.
<b>Adgang til ledelse</b>	Projektgrupperne skal have en klar ledelsesadgang til at afklare tvivsspørgsmål, således at disse ikke skaber modløshed eller splid i den enkelte arbejdsgruppe.
<b>Feedback</b>	Gruppen skal løbende støttes (evt. trænes) i at give hinanden feedback i forhold til såvel de oprindelige forventninger som de løbende fremskridt.
<b>Afslutning</b>	Det er vigtigt med en klar afslutning eller "tilbagelevering" af opgaven gerne med et lidt ceremonielt præg, således at energien ikke løber "ud i sandet", men bevares i organisationen.
<b>Tjekliste</b>	Hvis dette skal lykkes er der imidlertid visse forudsætninger, som skal være opfyldt:
<b>Tilstrækkelig tid</b>	Tidspres er ok, men der skal være tid til at lære hinanden at kende både ved en egentlig præsentation og gennem drøftelser, refleksioner og fælles idéudvikling. Pointen er ikke at agere højeffektivt flytte- eller indretningsfirma men netop at styrke arbejdsgruppen ved af løse en væsentlig – men uvant – opgave.
<b>Pilot/Pionerstatus</b>	Det er vigtigt, at der ikke findes en facitliste, men at projektgruppen opfatter sig selv som de første – at der udforskes jomfruelig grund.
<b>Rummelighed</b>	Det er vigtigt, at der er en parathed til at afprøve den enkelte projektgruppes idéer. Også hvor de er overraskende og måske strider mod opfattelsen af, hvad der er "den rigtige måde". Pointen er, at geist og sammenhold rigeligt kompenserer for mindre "uhensigtsmæssigheder". Erfaringerne viser, at egentlige "dårlige" løsninger kun får en kort levetid, idet disse hurtigt vælges fra af de nye arbejdsgrupper.
<b>Ledelsesstil</b>	Det er vigtigt for denne form for teambuilding, at ledelsen opfordrer til åbenhjertige drøftelser, hvor synspunkter kan fremsættes og udfordres. Arbejdsgrupperne skal kunne træffe egne beslutninger på baggrund af egne drøftelser – herunder feedback og indspark fra ledelsen – og der skal være forståelse for, at beslutninger kan ændres, når der skabes ny viden og nye erkendelser.

## 4. Iscenesættelse af virksomhedskultur

Mange erfaringer viser, at det første møde med den nye virksomhed, den nye direktør, de ny lokaler, og de nye kolleger indprentes og huskes på en særlig måde. Disse "førstemøder" brænder sig fast i erindringen og blive den grundskabelon, mennesker og relationer i den nye virksomhed huskes ud fra. Det kan derfor være nyttigt at iscenesætte disse "førstemøder", således at de afspejler nogle særlige træk, man ønsker at bygge den nye virksomhed op omkring. Det gør eksempelvis en stor forskel, om medarbejderne stiller spørgsmål og ledelsen svarer eller om direktøren fx har et eller to centrale spørgsmål, som alle skal forsøge af forholde sig til.

Væsentlige spørgsmål, som bør styre valget af iscenesættelse, spørgsmål som besvares ud fra den "kultur", der ønskes at præge den nye virksomhed, kunne være:

### Iscenesættelse

#### Hvordan skal vi sidde:

(alle gode fester kræver en bordplan):

- Ledere og medarbejdere sammen
- I faggrupper
- Afdelingsvis
- Funktionsvis
- Totalt blandet

#### Hvordan skal mødet være med den ny direktør:

- Den karismatiske leder, som forfører forsamlingen
- Den pompøse "in march"
- Den gode vært, som byder velkommen ved døren
- Den belevne kosmopolit, som cirkulerer rundt til cocktailpartyet

#### Hvordan gives information:

- Fælles information til alle
- Afdelingsvis
- Omdeling af skriftlig information

#### Samspilsform. Hvem stiller spørgsmål og hvem svarer:

- En- eller tovejskommunikation
- Formelt eller uformelt

## 5. Dialogmetoder til opbygning af fælles opgaveløsning

I en fusioneret organisation vil der være mange forskellige måder at udføre det samme arbejde på. Når den nye organisation er på plads, alle er flyttet og er i gang med deres nye opgaver, kan man med fordel bruge den daglige opgaveløsning som centrum for udviklingen af en ny arbejds- og organisationskultur. Gennem dialog og efterfølgende handling kan man opbygge nye fælles rutiner, som bygger på fælles værdier om, hvad der er god og dårlig service.

Erfaringerne viser, at der ofte opstår en pionerånd, når organisationer fusionerer. Alle ønsker at være med til at få det til at fungere og bygge deres nye arbejdsplads op. Pionerånden (over)lever imidlertid ikke altid af sig selv, og en måde at holde energien oppe på og dermed undgå, at stemningskurven daler efter noget tid, er at sætte aktivt gang i udviklingen af arbejdsfællesskaberne på de nye arbejdspladser.

Metoder til at holde energien oppe og skabe nye rutiner og ensartethed i opgaveløsningen er café-metoden og Open Space. Formålet er det samme: At diskutere hvordan vi i fællesskab løser vores opgaver i det daglige, og hvordan vi kan endnu skabe en endnu højere grad af kvalitet i de enkelte opgaver. Forskellen på de to metoder er, at café-metoden er en styret proces, hvor man enten på forhånd eller gennem en fælles brainstormproces vælger et antal emner til caféerne. Open Space er en ikke-styret proces, hvor det er deltagerens engagement, idéer og energi, der fører processen frem.

### Cafémetoden

Caféseminarer er en arbejdsform, der involverer alle deltagere. Metoden er især god, hvis man vil undersøge, fordybe sig eller skabe en fælles forståelse.

Man indretter sit mødelokale som en café: små borde med papirduge på – gerne også stearinlys, blomster, måske musik i baggrunden. Kunsten er at skabe caféstemning, og det kan derfor også være en idé at have tjenere, der byder på drikkevarer. Man kan gå hele vejen og leje den lokale café for en dag. Målet er at bygge en uformel og venlig atmosfære.

Caféseminaret skal have et tema, som præsenteres af en vært. Nogle spørgs-

mål er forberedt på forhånd, og disse spørgsmål bliver nu diskuteret ved de forskellige borde. Hvert bord har en café-vært, som har til opgave at spille "djævlens advokat", som stiller gæsterne provokerende spørgsmål.

Ved bordene er der papir, blyanter, farver, sakse eller måske modellervoks, som gæsterne kan bruge til at formulere og visualisere idéer. Man kan vælge at skrive direkte på papirdugene. Efter et stykke tid flytter en deltager fra hvert bord sig hen til et andet bord og fortæller der, hvad man talte om ved det forrige bord. På denne måde breder tankerne og diskussionerne sig ud.

Alle ideer præsenteres til sidst samlet. Dagen dokumenteres eventuelt med fotografier, videooptagelse m.m. Alt samles til sidst i en "avis", som alle deltagere får en kopi af. Der kan efterfølgende laves arbejdsgrupper, som arbejder videre med de temaer, som er kommet frem i løbet af dagen.

## Open Space

I Open Space gælder fire principper:

- De, der end måtte deltage, er de rette personer
- Hvad der end sker, så er det det eneste, som kunne være sket
- Det starter, når tiden er inde
- Når det er slut, er det slut

– og en lov – De to fødders lov:

*"Du har to fødder – brug dem."*

Hvis en deltager under forløbet oplever, at han ikke kan bidrage med mere eller ikke lærer noget, skal deltageren bruge sine to fødder til at gå til et andet sted hen.

Når et Open Space starter, placeres alle deltagerne i en stor cirkel uden borde. Der gives en kort åbningstale med det formål at præsentere og skabe engagement til dagens problemstilling. Metoden forklares kort, og deltagerne inviteres til at tage netop det emne op, som de brænder allermost for og føler et personligt ansvar for. Det kan være idéer, problemer, løsninger, håb eller

bekymringer, tekniske og praktiske problemer. Bare det er vigtigt for lige præcis denne person.

Hvert emne skrives på ét stykke papir og lægges på gulvet midt i cirklen. Når deltagerne ikke kan komme på flere emner, hænges alle emnerne op på væggen, og deltagerne skriver sig op til at deltage i de emner, de selv finder mest interessante eller vigtigst.

Der køres en række runder, hvor hvert emne udgør et møde. De, der har skrevet emnerne, er værter i første runde og dermed ansvarlige for at skrive et kort referat af, hvad der er blevet diskuteret. Husk de to fødders lov, deltagerne må gå frit omkring, som de ønsker. Er der ingen deltagere ved et møde, er dette blot tegn på, at der ikke er nok energi i emnet.

Når Open Space er slut, sluttet der af med, at referatet fra alle møder deles ud til deltagerne. Referatet danner baggrund for senere beslutninger om handling. Efterfølgende analyseres referatet og opfølgende aktiviteter planlægges. Ofte er der sket en hel del planlægning under Open Space.

Open Space kan vare fra tre timer til tre dage – alt efter hvor dybt man ønsker at komme i konkretisering og handleplanlægning.



## 6. Mere inspiration

"*Værdier på arbejde*", Solveig Hansen, Lotte Colberg Olsen, Lene Schou, 2003, Frydenlund

"*Slip anerkendelsen løs!: Appreciative Inquiry i organisationsudvikling*", Mads Ole Dall m. fl., 2001, Frydenlund

"*Kultur i organisationer*", Majken Schultz, 1990, Handelshøjskolens Forlag

"*Praktisfællesskaber: Læring, mening og identitet*", Etienne Wenger, 1999, Cambridge University Press

"*Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*", Etienne Wenger, Richard McDermott, William M. Snyder, 2002. Harvard Business School Press

"*Organisationskultur og ledelse*", 1994, Edgar H. Schein, Valmuen  
Edgar Scheins egen hjemmeside: [web.mit.edu/scheine/www/home.html](http://web.mit.edu/scheine/www/home.html)

"*Merging Across Borders - People, Cultures and Politics*", 2003, Anne-Marie Søderberg og Eero Vaara, Copenhagen Business School Press

"*Kulturdannelse og værdier i en forandringsproces*", Henrik Vittrup og Kim Adreasen [www.lederweb.dk/default.asp?id=139803](http://www.lederweb.dk/default.asp?id=139803)

"*Undervurder ikke modstanden i fusionen*", Ulrik Herløv, [www.lederweb.dk/default.asp?id=139793](http://www.lederweb.dk/default.asp?id=139793)

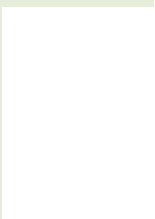
Baggrund og introduktion til Open Space:  
<http://www.openspaceworld.org/danish/index.html>



# DEL 3

## Fusioner skal ledes

*At fusionere er den ultimative (personale)ledelsesopgave. Mange forskellige forandringer kommer i spil på én gang, og det stiller nogle væsentlige krav til de ledere, der skal lede processen. Bogens sidste del handler om, hvordan lederne via information, kommunikation, styring og involvering, kan lede organisation og medarbejdere gennem en fusionsproces.*





## KAPITEL 8

# Inddragelse giver ejerskab og tryghed

*Om udbyttet af inddragelse*



## Peters historie

Peter ser på sit ur. Klokken er 7.45. Det japanske kirsebærtræ står rankt med sin lyserøde pragt uden for vinduet. Tulipanerne, der står ved foden af træet, er så småt begyndt at knejse med nakken. To piger går på fortovet med skoletaskerne dansende på ryggen.

Peter sidder på sit kontor, griber ud efter koppen og tager et lille nip af den varme te. Foran ham ligger papirerne spredt ud over bordet. Han stiller koppen igen og tager brillerne på, mens han tager et ark fra bunken. Der står "Evaluering af teamstrukturen".

Peter forbereder sig til dagens møder, som blandt andet omfatter et møde med den gruppe af medarbejdere, som har fået til opgave at udarbejde et forslag til, hvordan virksomheden kan evaluere på den teamstruktur, som nu har fungeret siden sammenlægningen for 1<sup>1</sup>/<sub>2</sub> år siden. Peter er 45 år og leder af virksomheden. Han ser frem til at få udarbejdet den samlede evaluering og føler sig temmelig sikker på, at evalueringen vil blive positiv.

Teamstrukturen var et væsentligt element i Peters vision for en ny sammenlagt virksomhed. Når han tænker tilbage på fusionsprocessen, er det med stor tilfredshed, selvom det meget af tiden var svært. Ofte kneb det med at få døgnets 24 timer til at række, mens det hele var allermest hektisk. Men det har været det hele værd, og han er godt tilfreds med den måde, processen forløb på.

Peter rejser sig, tager papirene med og går ind i mødelokalet, der ligger ved siden af hans kontor. "Godmorgen", siger Peter: "Sikke dog en smuk morgen og så her først i maj måned". Han sætter sig ved siden af Mogens, og de andre finder deres pladser om det runde bord. "Nå, men vi skal jo lave evalueringen af vores teamstruktur", siger Peter og fortsætter: "Jeg vil foreslå, at vi starter med at tale om, hvad der er fakta og kendsgerninger omkring vores teamstruktur og om vores følelser og fornemmelser – så vi lige mærker efter, hvordan vi har det med teamstrukturen. Bagefter taler vi så om, hvad vi synes fungerer godt, og hvad vi eventuelt kan gøre anderledes. Jeg har taget nogle stykker papir med, som vi kan skrive det op på og hænge op på væggen. Lad os lige først tale. Hvad siger I til det?". Mogens siger: "Det lyder som en god idé". De andre nikker.

"OK, lad os så gå i gang". Peter placerer et flipoverpapir midt på bordet og tager en tusch: "Hvad kan vi sige om vores teamstruktur, der er fakta og kendsgerninger?" Bente siger: "Arbejdsgruppen fik 14 dage til at udarbejde beskrivelsen af den nye organisation". Peter spørger: "Er vi enige om det?". De andre nikker, og Peter skriver det ned på papiret.

Peter kunne godt huske processen. I løbet af disse 14 dage var der to-tre møder i arbejdsgruppen, og mellem møderne gik de enkelte arbejdsgruppemedlemmer tilbage til deres bagland og drøftede idéer og forslag med dem. Han overlod det fuldstændig til de enkelte medlemmer af arbejdsgruppen, hvordan og i hvilket omfang de ville inddrage deres kolleger.

De andre i arbejdsgruppen var fra starten med på idéen. De syntes, at Peters tanker var spændende, og de gik i gang med at udvikle deres egen model for en teamstruktur, som ingen af dem havde prøvet før. Måske var det i den forbindelse, de begyndte at tale om, at "plejer er død". Arbejdsformen blev nemlig hurtigt, at det ikke handlede om, hvilken kommune, der hidtil havde gjort det bedst, men om, hvad de i fællesskab synes ville være den bedste måde at



gøre tingene på fremover. Da modellen til en ny organisationsstruktur blev præsenteret for den samlede medarbejdergruppe 14 dage efter, var der ikke meget feedback fra medarbejderne. Men både Peter og hans medarbejdere var enige om, at det ikke var fordi, folk ikke turde sige deres mening. Det var derimod blot et udtryk for, at de følte sig så godt involveret i processen, og at resultatet føltes rigtigt.

Dette var begyndelsen til en hektisk periode, hvor der blev nedsat en lang række arbejdsgrupper efter samme princip. Det eneste krav til arbejdsgrupperne var, at de skulle repræsentere alle de gamle kommuner, så alle følte sig hørt. Men det var ikke kun via deltagelse i arbejdsgrupper, at medarbejderne fik viden om, hvad der foregik og mulighed for at sige, hvad de følte. Ud over at sikre, at alle informationer blev udsendt pr. mail til alle medarbejdere i de "gamle kommuner", deltog Peter løbende i personalemøder i de gamle kommuner, så alle efterhånden kunne lære ham at kende, og så alle spørgsmål kunne drøftes åbent. Samme fremgangsmåde blev anvendt af Peters ledergruppe, som refererer til ham.

Denne måde at gribe processen an på har betydet, at der ikke har været så meget snak i krogene. Alt er foregået åbent, og alle spørgsmål og bekymringer er blevet taget seriøst og besvaret så hurtigt, det var muligt. "Nå, men lad os komme videre", siger Peter og ser sig rundt i lokalet med en indre tilfredshed.

## At blive set og hørt

Ligesom på Peters arbejdsplads har det været et gennemgående udsagn i alle interviewene, at medarbejderne oplever inddragelsen i beslutningsprocessen som et væsentligt succeskriterium for fusionen. Oplevelsen af at være blevet set og hørt overskygger eventuel utilfredshed med udfaldet. Det bidrager til at give en oplevelse af fællesskab og pionerånd, som tilsyneladende får medarbejderne til at acceptere, at al forberedelsesarbejdet skal gennemføres uden, at det går ud over de driftsmæssige opgaver imens.

I dette kapitel fokuserer vi på, hvordan en ægte involvering af medarbejderne stiller store krav til lederen. Peter skulle på en lang række områder turde overlade beslutninger til medarbejderne og dermed "risikere", at ikke alt blev, som han havde forestillet sig. Samtidig kræver involvering en bevidsthed hos lederen om, hvordan han også *selv* får den nødvendige indflydelse. Lederen skal kunne overbevise andre om sine idéer og løsningsforslag.

### Inddragelse af medarbejderne

Inddragelse handler ikke om at få ret, men om at have en oplevelse af, at beslutningstagerne har lyttet oprigtigt og truffet beslutninger ud fra en afvejning af de forskellige hensyn.

I flere af casene har fusionsprocesserne været præget af en udbredt anvendelse af arbejdsgrupper, hvor medarbejderne blev inddraget i beslutninger om alt lige fra valg af it-system til fastlæggelse af kantineordningen.

**”Brugen af arbejds- og projektgrupper sikrer medarbejdernes medindflydelse og er derfor et vigtigt element i ledelsen af fusionsprocessen.”**

Brugen af arbejds- og projektgrupper sikrer medarbejdernes medindflydelse og er derfor et vigtigt element i ledelsen af fusionsprocessen. Det handler om at skabe motivation og ejerskab hos den enkelte medarbejder, også selvom det koster "løsninger", som ikke umiddelbart synes optimale, men som medarbejderne tror på.

I et af interviewene fortalte en chef, at de i

ledelsen oprindeligt ønskede det nye hus indrettet i storrumskontorer. Medarbejderne foretrak imidlertid muligheden for at få eget kontor – eller eventuelt mindre teamkontorer. Her fik medarbejderne det sidste ord. En anden chef fortalte om, hvordan han valgte at lade medarbejderne ”sprede sig” over flere fagområder svarende til, hvad de havde gjort tidligere. Han havde ellers haft et ønske om en højere grad af specialisering. Da de faglige og produktionsmæssige krav efterhånden blev øget, valgte de fleste medarbejdere selv at koncentrere sig om ét enkelt område. Medarbejderne fra samme arbejdsplads fortalte os om den store betydning, det havde haft, at det ikke var ledelsen, der begrænsede deres faglige rum for udfoldelser, men at det derimod var deres eget valg.



Et modsat eksempel er en ledelse, der valgte at implementere et andet it-system end det, som medarbejderne ønskede. Denne beslutning blev truffet som et strategisk valg i forhold til de fremtidige udviklingsmuligheder. Det affødte utilfredshed blandt medarbejderne, men chefen siger, at det er en omkostning han må bære, fordi han tror på, at det i sidste ende er det rigtige valg. Det er en balance mellem inddragelse og ledelsesbeslutninger.

## ”Inddragelse er mere end information.”

Inddragelse er mere end information. Hvis man slår op i en ordbog, kan man se, at ”inddragelse” betyder at få nogen til at deltage i noget. Inddragelse forudsætter således, at medarbejderne ”er med ved bordet”. Men de kan ikke alle være med i det hele. Det vil både blive en meget tung og langsom proces og være omfangsmæssigt urealistisk for den enkelte medarbejder og leder, idet forberedelsesarbejdet i omstillingsperioden skal udføres sideløbende med, at det daglige arbejde skal varetages i næsten uændret omfang.

Inddragelse handler derfor om at skabe den rette balance mellem at overlade det praktiske arbejde, idéudviklingen og beslutningerne til en gruppe af medarbejdere/ledere og at sikre en ledelsesmæssig indflydelse på resultatet, så dette harmonerer med den overordnede vision for den sammenlagte enheds fremtidige virke.

Balancepunktet for den rette grad af involvering ligger på et sted, hvor medarbejderne synes, at de har "fingrene nede i mulden" og er med til at udføre pionerarbejdet, men stadig har en oplevelse af, at de mange tråde og input bliver koordineret af ledelsen centralt, og at der bliver taget hånd om uklarheder mv.

Inddragelse kræver planlægning og tager tid, men alt peger på, at det er en god investering. Manglende involvering giver modstand og skaber utilfredshed. Når medarbejderne ikke involveres i beslutningerne, men først får informationerne, når alle beslutningerne er truffet, kan medarbejderne blive frustrerede og opleve, at de er sat uden for indflydelse. De mange spørgsmål, som medarbejderne har til konkrete beslutninger, bliver ikke besvaret. Det giver god grobund for, at utilfredsheden vokser i den uformelle organisation.

Inddragelse er afgørende for ejerskabet til "det nye". Og ejerskab er en forudsætning for fremdrift i fusionen og at medarbejderne loyalt arbejder mod de fælles mål. Det kan derfor i høj grad betale sig som chef at inddrage medarbejderne i fusionsprocessen. Manglende inddragelse kan ofte aflæses på organisationen mange år efter fusionen.

### **Inddragelse af MED-/SU-udvalg**

Hvilken rolle skal MED-/SU-udvalget spille i forbindelse med kommunale fusioner? Hvornår og med hvad skal MED-/SU-udvalget informere om, drøfte og have medindflydelse på? Det er nogle af de spørgsmål, der skal have opmærksomhed tidligt i sammenlægningsprocessen. At føle sig set, hørt og forstået har som tidligere nævnt stor betydning for oplevelsen af ejerskab og tryghed i processen. Noget af det væsentligste, set ud fra et personalepolitisk perspektiv, er måske netop at drøfte de foranstaltninger, der øger trygheden blandt de ansatte.

Det er derfor vigtigt at forholde sig til udvalgets virke, kompetence og opgaver. Afklaringen af hvilke spørgsmål, det er væsentligt, at udvalget drøfter principperne for, er af stor betydning for en vellykket proces.

Det er væsentligt at få klarlagt, hvad der skal drøftes i et centralt udvalg, og hvilke personalepolitiske anliggender, der skal flyttes til et decentralt niveau.

### **Rammerne for inddragelse**

Da inddragelse er af så stor betydning, bør lederen fra første færd tænke på, hvordan medarbejderne bedst muligt inddrages og sikre, at denne inddragelse sker på et så tidligt tidspunkt, som muligt i fusionsprocessen.

I den forbindelse er det vigtigt, at der er klarhed over, hvad medarbejderne "inviteres" til at drøfte. Medarbejderne kan fx medvirke i en *idéfase*, hvor tanker og idéer er velkomne. Det kan eksempelvis være som et led i de første faser af fusionen.

Spørgsmål der kan drøftes mellem ledere og medarbejdere i en idéfase, kan fx være:

- Hvad er det vigtigt, at vi er opmærksomme på i den kommende fusion?
- Hvilke idéer har I til aktiviteter, der kan iværksættes i forhold til den kommende proces?
- Hvad er det vigtigt, ledelsen fokuserer på i forhold til information om fusionen og inddragelsen af medarbejderne i processen?

Lederen bør sørge for, at rammesætningen og beskrivelsen af formålet med idéudviklingen er kendte, så udviklingen foregår inden for den ramme, der ledelsesmæssigt er udmeldt.

Det har stor betydning for deltagerne i en idéfase, at de oplever, at det giver mening at medvirke i fasen, og at de kan se hvilke tanker, der er med at deltage, herunder at det står tydeligt, hvad det output, der kommer ud af fasen, skal bruges til i det videre forløb.

Medarbejderne kan også inddrages ved, at der nedsættes en arbejdsgruppe,

hvor deltagerne indgår i en *bearbejdningsfase* af en idé eller måske arbejder ud fra et kommissorium, hvor opgaven er at lave et forslag til, hvordan et konkret organisatorisk spørgsmål kan løses.

Når arbejdsgruppens arbejde er afsluttet, kan der gennemføres en *høringsfase*, hvor de enkelte arbejdspladser eller MED-/SU-udvalg har mulighed for yderligere kommentering.

Som et led i planlægningen af fusionsprocessen vil det være gavnligt at udarbejde en fasebeskrivelse for de forskellige tiltag, der er i fusionsprocessen og gøre opmærksom på, hvem der involveres i hvad og hvornår i faserne. Et er at planlægge, *hvad* der skal gennemføres. Noget andet er, *hvordan* det skal gøres. I mange sammenhænge vil det være lederen, der selv står for afviklingen af et personalemøde eller andet forum, hvor procesledelse er en vigtig funktion, der skal varetages. Lederens overvejelser om formål, indhold og formen for afviklingen af mødet eller arrangementet kan være afgørende for udbyttet. Afhængig af deltagerantal og formål skal formen vurderes. Lederens evne til at håndtere dialogprocesser kan ofte være et spørgsmål om, hvilke metoder og redskaber lederen, har i sit repertoire.

**”Et er at planlægge, hvad der skal gennemføres. Noget andet er, hvordan det skal gøres.”**

## KAPITEL 9

# Intet nyt er aldrig godt nyt

*Når information skaber  
tryghed og overblik*





## Mikkels historie

Der er så stille, at man ville kunne høre en knappenål falde til gulvet. Mikkel sidder nede bagved sammen med de andre fra afdelingen. De er til informationsmøde i forvaltningen. En af tillidsrepræsentanterne sætter sig ned efter, at han højlydt har konfronteret kommunaldirektøren: "Hvordan kan det være, at jeg har hørt af andre kanaler, at der er nogen, der skal fyres, men vi ikke hører noget? Vi vil have klar besked!"

Tavsheden hænger tykt i luften. Ingen siger noget. Lyden fra stolen, der bliver trukket frem, fylder rummet. Mikkel lægger mærke til, at direktørerne kigger på hinanden på en meget spørgende måde. Det ser ud som om, at de prøver at give hinanden skylden for, at noget er sluppet ud. Kommunaldirektøren rejser sig og går hen til mikrofonen. Han ser meget alvorlig ud. "Jeg vil gerne understrege, at der ikke i de nuværende normeringsplaner er indkalkuleret reduktioner". Han siger noget mere, men Mikkel hører ikke rigtig efter. Han betragter de andre direktører, som virker lettede over, at det ikke er dem,

der står på talerstolen. Mikkel tænker på, hvor vanskeligt det må være at koordinere alle informationer og sikre sig, at alle chefer holder helt tæt med deres viden om fusionens konsekvenser, indtil startskuddet lyder. Han har selv en gang prøvet at sidde i den varme stol, fordi han havde fortalt kollegerne, at sekretæren var gravid, før det egentlig var offentligt. Selvom sagen er meget mindre end en hel fusion, så husker han tydeligt, at det ikke havde været nogen rar oplevelse.

Mikkel er én af de varme fortalere for fusionen. For ham er der ingen tvivl om, at en større organisation vil give de faglige kompetencer et ordentligt løft. Der vil være flere at sparre med, når vanskelige sager skal drøftes og løses. Han synes, at han mangler nogle flere erfarne kolleger.

Mikkels chef har spurgt ham, om han vil med ud og sidde i den nye forvaltning, eller helst ville arbejde i den lokale borgerserviceenhed. Mikkel er ikke i tvivl. Han ser for sig, hvordan han kan være en god gruppeleder. En vigtig ressource for de fem andre, som skal arbejde i det lokale kontor. Han er spændt på, hvornår han får besked, om hans drøm går i opfyldelse.

Det giver et sæt i Mikkel, da salen med ét fyldes med larm. Alle rejser sig op. Mødet er slut. På vej op ad trappen kan han høre, at folk går og snakker om, hvem der mon skal fyres. Der er tilsyneladende ikke nogen, der tror på, hvad kommunaldirektøren havde sagt. Han plejer ellers at være til at stole på. Sidst på ugen ringer Mikkels telefon. "Mikkel er du rar lige at kigge ned til mig". Det er forvaltningschefen, der spørger. "Ja selvfølgelig," svarer Mikkel, mens han undrer sig over, hvorfor forvaltningschefen ringer. Han plejer bare at komme forbi, hvis der er noget, han vil tale om. Det gør Mikkel urolig – får han nu ikke stillingen som gruppeleder, når han at tænke, mens han går ned ad gangen til forvaltningschefens kontor.

### **Koblet af**

Mikkel lukker døren bag sig. På vej ud fra forvaltningschefens kontor er han glad, rigtig glad. Han har sommerfugle i maven. "Mikkel, du har præcis den profil, vi søger til gruppelederstillingen på lokalkontoret. Kunne du tænke dig jobbet?", havde han sagt.

Som flyttedagen nærmer sig stiger forventningerne, men også utålmodigheden. Hvornår bliver placeringen klar? Hvordan skal den nye organisation struktureres? Og hvad med hans ledelsesansvar – hvornår ligger det fast, hvem der skal med, så han kan komme i gang med opgaven?

Endelig bliver den nye forvaltningschef udpeget. Det er til Mikkels store ærgrelse ikke hans egen chef, som ellers har været en central figur i forberedelserne til sammenlægningen, men en chef fra nabokommunen. Det gamle rådhus skal rømmes for i fremtiden at huse en ny storforvaltning for miljø og teknik.

Mikkel prøver i den efterfølgende tid at holde humøret oppe, men ærlig talt så kniber det. I de 14 dage, hvor flytningen foregår og alle rykker rundt, er der mange tunge øjeblikke, hvor Mikkel skal tage afsked med gamle kolleger. Da de netop er en lille enhed, er der ikke så mange at sige "goddag" til. Det går op for ham, at hans kommende forvaltning, som ligger ca. 15 kilometer væk, sprudler af pionerånd. Mikkel og hans medarbejdere oplever flere gange, at de bliver glemt, når der er forvaltningsmøder eller tilbud om at deltage i arbejdsgrupper. Mikkel synes ikke, at hans nye chef virker særlig interesseret.

De månedlige møder foregår mest i form af envejskommunikation, informering og opdatering, som han kalder det. Der ligger ingen nye visioner, ingen nye opgaveområder at tage fat på. Kun krav om fortsat effektivisering af borgerekspeditionerne.

Mikkel har ikke rigtig mulighed for at få talt med de mange nye kolleger fra de andre lokalkontorer. Den daglige kommunikationen foregår mest over mailsystemet, og den nye chef sidder stort set altid i møde og er derfor svær at træffe. Mikkel har endnu ikke oplevet en rigtig positiv personlig kontakt med hende, og han har svært ved at se, hvornår det nogensinde skulle blive. Hvorfor kom hun ikke på besøg mere end den ene gang i begyndelsen? Hvorfor spurgte hun ikke, om der var noget, de havde brug for?

Ærlig talt er der ikke meget at råbe hurra for. Mikkel havde aldrig i sin vildeste fantasi forestillet sig, at han ville føle sig så isoleret. Det, som skulle være en spændende fusionstid, blev en blandet fornøjelse, der stort set er kørt lige hen over hovedet på ham og hans medarbejdere.

## Informationens særlige betydning

Information er ligesom involvering af medarbejdere og ledere et centralt element i enhver fusion. Det er tydeligt i Mikkels historie, at information kan skabe tryk for Mikkel og hans kolleger.

I dette kapitel sætter vi fokus på information som et strategisk ledelsesredskab i fusionen. Vi ser nærmere på, hvordan lederne kan arbejde med præcision i informationen, betydningen af hvordan man kommunikerer, og hvor vigtigt det er at kommunikere troværdigt gennem hele fusionsprocessen.

## Information som strategi

Fusionsprocesser er ofte præget af lange perioder med uklarhed og utrykthed. Klarheden bliver skabt gennem en længere proces, hvor rammerne bliver lagt fast, efterhånden som ledelsen får skabt et grundlag for at træffe beslutninger. Der vil i de fleste fusioner være perioder, hvor det ikke er muligt at få skabt det nødvendige beslutningsgrundlag, og der vil være perioder, hvor beslutningshastigheden er stor.

Som vi i flere af bogens kapitler har fokuseret på, er der mange følelser i spil i en fusionsproces. Følelser kan være stærke og svære at kontrollere. Man kan som leder i en fusionsproces arbejde ud fra et udgangspunkt om: *At det medarbejderne ikke ved – det har de ondt af.* Føler medarbejderne, at de ikke bliver informeret tilstrækkeligt om, hvad der skal ske, så afløses den manglende viden af myter og rygter, som baserer sig på medarbejdernes håb og frygt for fremtiden. Det er en helt naturlig reaktion i organisationer.

**”Informationsindsatsen må ikke være præget af tilfældigheder og uudtalte forventninger om, hvornår hvem informerer om hvad.”**

Vores udgangspunkt er, at information er noget ledelsen skal arbejde med på et strategisk plan. Informationsindsatsen må ikke være præget af tilfældigheder og uudtalte forventninger om, hvornår hvem informerer om hvad. Det er nødvendigt, at ledelsen i fællesskab har en strategi, for hvordan, hvornår og hvem, der informerer om hvad.

Er der nedsat et tværgående samarbejdsudvalg, kan det varetage opgaven med at koordinere informationen. Et eksempel på en problemstilling, som bør afklares i informationsstrategien, er behovet for samtidig information. Det er nødvendigt, at beslutninger der har afgørende betydning for mange medarbejdere, gives samtidig. Der ligger en stor udfordring i at sikre dette.



Nogle beslutninger egner sig til at blive kommunikeret skriftligt. Det giver mulighed for at kommunikere gennem en mail. Via det elektroniske medie er det i dag muligt at nå hovedparten af de kommunale medarbejdere, men ikke nødvendigvis alle. Det er derfor nødvendigt at aftale, hvordan man konkret sikrer, at informationerne når de medarbejdere, der har funktioner, hvor de ikke har direkte adgang til en pc med mail.

Andre beslutninger i en fusionsproces egner sig kun til at blive kommunikeret mundtligt. Mundtlig kommunikation kræver en høj grad af koordination. Det nytter ikke, at afgørende informationer gives til medarbejdere det ene sted på et mandagsmøde, men først om onsdagen til medarbejderne det andet sted, fordi det er onsdag, der er deres mødedag. Konsekvenserne ved ikke at sikre denne koordination er ofte, at medarbejderne får adgang til informationen alligevel. Det bliver fortalt gennem andre medarbejdere eller over kølediske i supermarkedet, hvilket kan føre til store misforståelser. Det er unødvendigt og omkostningsfuldt at undlade at koordinere disse informationer.

Det er ikke kun tidsmæssigt at informationen skal koordineres. Det skal også koordineres, hvad der siges og hvordan.

**”Som leder kan man være sikker på, at man bliver vurderet på ens evner til at gøre det, man siger og sige det, man gør.”**

Som leder kan man være sikker på, at man bliver vurderet på ens evner til at gøre det, man siger og sige det, man gør. Er medarbejderne usikre på, hvilke konsekvenser fusionen har for deres arbejdsliv, så kan det bevirke, at de hænger sig i uklare formuleringer og tolker, om lederen mellem linjerne egentlig sagde noget andet. Hvis ledere to forskellige steder fra skal give den samme information, men bruger vidt forskellige billeder på og sprog om fusionen, så kan deres medarbejdere bruge lang tid på sammen at tolke og vurdere deres respektive ledes udmeldinger. De fristes måske også til at digte videre på historien, for at få de to ledes fortællinger til at mødes.

I redskabsafsnittet i afslutningen af dette kapitel har vi givet et eksempel på, hvad en informationsstrategi kan indeholde. Eksemplet kan anvendes som skabelon til en drøftelse i ledelsen om, hvordan de vil informere. Hvilke forventninger der er til, at medarbejderne selv opsøger information? Hvordan sikrer ledelsen koordinering samt et entydigt ansvar for kommunikationen af de afgørende beslutninger, og hvordan sikrer de information fra de nedsatte arbejdsgrupper?

Redskabsafsnittet indeholder også inspiration til hvilke medier, der kan bruges til at kommunikere igennem. Det er kommunikationsredskaber, som vi er blevet præsenteret for gennem vores interviews med medarbejdere og ledere i fusionerede organisationer, og som har fungeret efter hensigten.

### **Kommunikation af visioner og ideer**

Et vigtigt formål med kommunikationen er at give fusionen et meningsfuldt udtryk. De fortællinger og billeder som både omverdenen og organisationen, får af fusionen og meningen med den, er med til at skabe de nye værdier og den nye kultur. Denne del af kommunikationen handler således om at skabe en ny fortælling, om "hvem er vi og hvor er vi på vej hen?"

**”Kommunikationsindsatsen retter sig ikke udelukkende mod de ansatte i kommunen.”**

Det er ikke kun de ansatte, der i første omgang berøres direkte af fusionen, der skal informeres. Alle ansatte i de fusionerede kommuner er en del af målgruppen.

Dermed sikres det, at medarbejdere og ledere på alle niveauer i kommunerne kan se sig selv i den fremtidige nye kommune eller på den nye arbejdsplads. Herigennem opnår man fælles referencerammer allerede fra starten af processen.

Kommunikationsindsatsen retter sig ikke udelukkende mod de ansatte i kommunen. I en fusionsproces er der behov for at informere omverdenen om, hvad den nye organisation betyder af forandringer. Rammebetingelserne i kommunale fusioner er netop forskellige fra private ved, at meget foregår i det offentlige rum, og at adgangen til informationerne er omfattet af offentlighedsloven. Ledelsen kan med fordel drøfte, hvordan pressen håndteres, herunder hvem der er i kontakt med medierne, hvilke budskaber der skal kommunikeres til medierne, og hvordan ærlighed betaler sig.

Vi vil ikke her komme nærmere ind på, hvordan den eksterne kommunikationsindsats tilrettelægges, men alene pointere, at der skal være sammenhæng mellem de eksterne og interne signaler.

Medarbejderne læser også i lokalavisen eller på kommunens hjemmeside. Hvis kommunen over for borgerne kommunikerer en målsætning om gennemsigtighed og tilgængelighed, nytter det ikke noget, at man i forhold til den interne kommunikation i praksis demonstrerer noget andet.

### **Overblik og tryghed**

Kommunikation handler om at give overblik og skabe gennemsigtighed over processen og den nye organisation. Normalt kan vi se langt frem i vores job. Men i en fusion bliver sigtbarheden lav, og vores kontrol med vores eget job reduceres. Det giver modstand og et pres i retning af en mere ustabil situation.

Man skal ikke undervurdere medarbejderes usikkerhed i forhold til nye arbejdsvilkår, ny arbejdsplads, nye kolleger og nye arbejdsopgaver. Modstand kan have bund i utryghed og tab af kontrol. Den tabte kon-

**”Normalt kan vi se langt frem i vores job, men i en fusion bliver sigtbarheden lav, og vores kontrol med vores eget job reduceres.”**

trol skal genetableres gennem indsigt. Den rette og rettidige information skaber tryghed omkring procesforløbet. Det er vigtigt at sætte ord på og offentliggøre eventuel usikkerhed, frygt og frustrationer om processen og sammenlægningernes konsekvenser, så det vendes fra modstand til forandringsmotivation. Det er således ikke blot beslutninger, der skal kommunikeres. Også selve processen og dens timing skal meldes ud. Det kan godt være, at ledelsen i dag ikke kan svare på, hvornår opgavefordelingen er afklaret, men det er ligeså vigtigt at kunne svare på, hvornår den bliver det. Det er således væsentligt at informere om hvilke beslutninger, der ikke er truffet endnu, og hvornår man forventer, at de bliver truffet og af hvem.

**”Det er således ikke blot beslutninger, der skal kommunikeres. Også selve processen og dens timing skal meldes ud.”**



# KAPITEL 10

## Fusionsledelse i balance

*Om den tredimensionelle ledelsesopgave*



## Christians historie

De vidste hurtigt, hvor de skulle flytte hen. Arkitektfirmaet, der stod for ombygningen, lavede et forslag, og alle bygningstegningerne blev lagt ud på intranettet, så alle kunne følge med. De fleste havde en stor interesse i ikke bare at følge byggeprojektet, men også at påvirke det. Da arkitektfirmaet præsenterede det første forslag med storrumskontorer, protesterede flere medarbejdere vildt. De råbte næsten i munden på hinanden: "Det vil vi simpelthen ikke. Mange af vores opgaver kræver både ro og diskretion!"

Christian havde aldrig før oplevet medarbejdere, der ligefrem satte hælene i og lagde armene over kors. De besluttede i ledelsen at nedsætte en arbejdsgruppe, hvor nogle af de medarbejdere, der havde protesteret højest, skulle sidde med. De tegnede om og flyttede vægge og kom med nye skitseforslag. I ledelsen havde de set på tegningerne sammen med arkitekterne. Det viste sig ikke at være en helt dum løsning med teamkontorer i stedet for helt åbne storrums. I dag er alle enige om, at det er blevet enormt flot, og de har opnået målet med videndeling. De sidder ikke under fire medarbejdere sammen i ét rum, og nogle steder sidder endda op til ti medarbejdere sammen.

Christian kan godt lide at sidde i et åbent rum sammen med fem af sine medarbejdere. Han kan følge med i meget mere, og han føler, at han i dag har en

god fornemmelse af, hvordan medarbejderne har det. Det kan man vist ikke sige, at han havde i starten, inden de flyttede. Christian er ikke en udbredt åben person. Hans kone kalder ham også lidt af en knudemand. Så langt vil han nu ikke selv gå, men det er rigtigt, at han ikke er så god til det med at tale om følelser og sådan. Hans fokus er altid på opgaven, og han er god til at give faglig feedback.

Før de flyttede var Susanne, én af hans medarbejdere, en dag kommet ind på hans kontor og var begyndt at græde. Hun var ked af, at de skulle placeres i nabobyen 20 kilometer væk fra, hvor rådhuset nu lå. Hun var helt utrøstelig: "Hvordan i alverden skal jeg komme derhen? Jeg er vant til at tage cyklen, og så er jeg på mit arbejde i løbet af 10 minutter. Det nye sted ligger på Lars Tyndskids mark, og det kræver flere forskellige busser og togsift at komme dertil. Jeg er vant til at cykle sammen med min dreng og aflevere ham i skolen. Det hænger slet ikke sammen – det kan umuligt passes ind i forhold til mit familieliv. Og sådan ved jeg, at vi er mange, der har det".

### **Da stemningen vendte**

Der havde generelt været mange spørgsmål og bekymringer. Men Christian husker især to ting, som var afgørende for, hvornår medarbejderne begyndte at føle, at de kunne se, hvad der ville ske, og at det her faktisk så ud til at blive spændende. Det ene var intranettet. Det var godt, at de havde prioriteret det så højt. Det havde været hårdt at skrive alle referaterne lige efter møderne var afholdt, så det var muligt for alle at gå ind og læse om de beslutninger, som vedrørte fusionen. Men det havde været det værd. Flere havde givet udtryk for, at det var godt, alle kunne følge med i fusionen.

Det andet og måske vigtigste var, at han var kommet med i et netværk med nogle af lederne fra de tre kommuner, der skulle fusionere. Det havde ikke direkte betydning for medarbejderne, de kom jo ikke med til møderne, men flere havde senere sagt til ham, at de kunne mærke en forskel.

Christian har stadig sit netværk, og det er han glad for. På netværksmøderne kan han tale om alt det, som er rigtig svært, og som han tit ikke ved, hvordan han skal tackle, før han kommer til mødet. Han havde faktisk vendt Susannes situation på det efterfølgende netværksmøde. Det havde været én af

de gange, hvor de havde en ekstern coach med. Hun havde stillet ham en masse spørgsmål: Hvad kunne hjælpe Susanne? Hvordan kan du eller Susannes kolleger bidrage til at finde en udvej? Hvad vil du gå hjem og gøre nu?

Det havde virkelig hjulpet ham. Han var selv kommet frem til en løsning, men han er sikker på, at hvis han ikke havde skullet svare på alle de spørgsmål, så var han aldrig kommet frem til den løsning. I dag møder Susanne senere på kontoret tre dage om ugen, og de andre to dage kører hun tidligere. De modsatte dage er det hendes mand, der henholdsvis henter og bringer børnene. Én af de andre medarbejdere fra et andet team, har samme ordning, og hun og Susanne har aftalt en køreordning, hvor Susanne betaler halvdelen af benzinen. Så behøver Susanne ikke at tage både bus og tog hver dag.

### **Susannes svære start**

Christian smiler for sig selv og går hen for at åbne vinduet. Det er igen holdt op med at regne. Susanne, som sidder ved vinduet, kigger op på ham: "Skal vi tage en kop kaffe? Jeg tror, Yvonne har haft kage med, den står ude i køkkenet". De går sammen ud i køkkenet. Yvannes drømmekage plejer at være god. "Egentlig var det et helvede i starten", siger Susanne, mens hun skærer et stykke drømmekage. Christian er ved at få en stor mundfuld kage galt i halsen: "Hvad mener du?" Susanne fortsætter: "Kan du huske, da jeg græd inde på dit kontor, inden vi flyttede. Jeg havde haft et kæmpe skænderi med min mand aftenen inden, fordi han sagde, at vi på ingen måde kunne få økonomien til at hænge sammen, hvis vi købte en bil mere." Christian hoster lidt og siger: "Så var det godt, at vi sammen kunne finde en anden løsning". "Ja, efterhånden må jeg erkende, at det er det bedste, der er sket for mig. Jeg tror, at det var så svært i begyndelsen, fordi vi manglede information. Jeg kunne ikke se meningen med det helvede, vi skulle igennem, og det gjorde os alle ret utrygge. I dag er jeg faktisk lidt stolt over, at jeg har været med til starte denne her afdeling op. Den første tid var ikke sjov. Det var hårdt – ja, faktisk lettere kaotisk. Kan du huske, at der ikke var styr på så meget? Vi manglede møbler, og it var ikke i orden, men sådan er det vel at starte noget nyt op. Mange af de andre var positive over for fusionen, men det var jeg ikke. Så jeg følte nærmest, det var forbudt at have det sådan, så jeg holdt min mund. Det hjalp faktisk, da du på et personalemøde sagde, at der var flere, der havde det lidt skidt og spurgte, hvad vi kunne gøre for at

få det bedre i afdelingen. Sådan noget havde du aldrig spurgt os om i den gamle afdeling”.

Christian mærker, hvordan han bliver helt varm i kinderne: ”Nej, det var heller ikke let at spørge om. Jeg vidste jo reelt ikke, hvad I ville sige. Det er nemmere bare at lade som ingenting, men det gik da okay”. De spiser færdig i stilhed og sætter tallerknerne i opvaskemaskinen. Det er begyndt at regne igen, og Susanne skynder sig at lukke vinduet. Det er en af hendes sene dage, så hun sætter sig igen ved computeren.

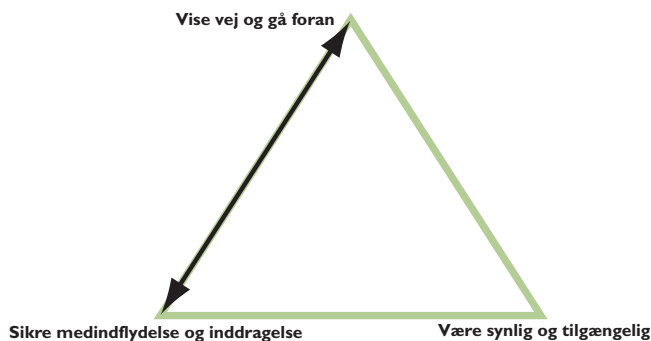
## Ukendt farvand

Mange ledere har erfaringer med mindre forandringsprocesser. Men de færreste ledere har prøvet en forandring, som er så gennemgribende, som en fusion kan være. Det er derfor afgørende, at lederne bliver klædt på til at kunne håndtere fusionsprocessen – ligesom Christian blev det. Lederne skal have viden og ikke mindst nogle redskaber, der kan hjælpe dem igennem denne proces. Samtidig er lederne også selv en del af fusionen og oplever i større eller mindre grad nogle af de samme frustrationer som medarbejderne.

I dette sidste kapitel samler vi nogle af trådene, der er spundet i de foregående kapitler. Vi sætter fokus på fusionsledelse – på hvordan man leder fusioner, hvordan man håndterer medarbejdernes eventuelle bekymringer, samt hvordan man kan skabe ejerskab og motivation. Vi kommer omkring betydningen af lederens konstituerende rolle i en fusionsproces.

### Balancen mellem at gå foran og sikre medindflydelse

Tager vi udgangspunkt i Christians historie, og historierne fra de øvrige ledere og medarbejdere i denne bog, så kan ledelse af fusionsprocesser anskues som grundlæggende bestående af tre hjørner.



Det er afgørende, at lederen er synlig og tilgængelig i omstillingsprocessen. Fortællingerne viser, at omstillingsprocessen kan opleves meget forskelligt fra medarbejderside, alt efter om den enkelte har opfattet ledelsen som synlig og tilgængelig gennem forløbet.

Sikre medindflydelse og inddragelse samt vise vejen og gå foran er de to øvrige pejlemærker. De udgør sammen en balancegang, som synes at være særligt i fokus i fusionsprocesser. På den ene side viser fortællingerne, at det er afgørende, at lederen/ledelsen går foran som rollemodel og sikrer, at medarbejderne kan se meningen med fusionen. Ledelsen skal også have modet til at træffe de nødvendige og til tider upopulære beslutninger. På den anden side viser erfaringerne, at ledelsen har en væsentlig opgave i at sikre en løbende inddragelse af medarbejderne i de centrale valg for processen. Det er afgørende, at medarbejderne har en reel medindflydelse på beslutningerne.

**”Ledelsen skal også have modet til at træffe de nødvendige og til tider upopulære beslutninger.”**

Det kræver en høj moral at sælge elastik i metermål, siger man. Netop i en fusionsproces er de gamle spilleregler sat ud af spil. Det er uklart, hvad vi plejer at gøre, og der mangler fælles kriterier for at vurdere, hvad der er godt, værdifuldt, ædelt osv. I stedet for at træffe en række detailorienterede beslutninger, er det vigtigt at skabe et solidt strategisk fundament for den nye organisation. Er det strategiske fundament tydeligt og troværdigt, vil det kunne bruges som ”målestok”. Omvendt vil en kamufleret nedskæring opleves som, at der snydes på vægten. Her vil det være at foretrække, at der tones rent flag:

**”Fusionsledelse er en disciplin, man ikke nødvendigvis mestrer, blot fordi man er en dygtig leder i det daglige.”**

Hvor stor er nedskæringen? Hvem rammes ikke? Hvordan skal den finansieres?

### **Den ultimative (personale)ledelsesopgave**

På det generelle plan har fusionsledelse mange grundlæggende elementer til fælles med den daglige ledelsesgerning. Man kan sige, at en række af de ting, man som leder har opmærksomheden rettet mod i det daglige, også vil være opmærksom-

hedspunkter i forbindelse med en fusionsproces. Samtidig viser fortællingerne dog også, at ledelse af en fusionsproces er noget særligt. En grundlæg-



gende forskel består blandt andet i, at fusionsprocessen reelt er et udviklingsprojekt, hvor alt er i spil og filmen ikke kan spoles tilbage. Under mindre turbulente vilkår vil den daglige ledelse uvilkårligt indebære et større fokus på drift. Fusionsledelse er en disciplin, man ikke nødvendigvis mestrer, blot fordi man er en dygtig leder i det daglige.

Inspirationen fra kriseteorien lærte os, at mennesker i kriselignende situationer gennemlever nogle forskellige følelsesstadier, fra chok til nyorientering. Kenneth Blanchard har i forbindelse med sin teori om ledelse – Situationsbestemt Ledelse (SL 2) – beskæftiget sig med de bekymringer, som medarbejdere ofte gør sig i forbindelse med forandringsprocesser. En kombination af bekymringsperspektivet og kriseteorien kan give et billede af nogle af de udfordringer, som lederen står overfor, når medarbejdere skal ledes gennem en fusionsproces. Det kan bidrage til at skabe klarhed over, hvilken ledelsesmæssig indsats, der kan være behov for.

Ifølge Blanchard kan man tale om en række forskellige bekymringer, som knytter sig til den proces, mennesker gennemløber i en forandringsproces. Det er bekymringer, der handler om information, det personlige, implementeringer, påvirkninger, samarbejde og detalje forbedringer.



## Informationsbekymringer

Medarbejderne har i starten et kollektivt forståelsesbehov. De vil gerne vide,

**”Medarbejderne er optagede af, hvorfor forandringen er nødvendig, hvad den skal resultere i, og hvad tidsperspektivet for forandringen er.”**

hvorfor forandringen skal ske. Medarbejderne er optagede af, hvorfor forandringen er nødvendig, hvad den skal resultere i, og hvad tidsperspektivet for forandringen er. På dette tidspunkt ønsker medarbejderne ikke at blive overbevist om forandringen. De interesserer sig ikke for, om forandringen er god eller dårlig, men vil gerne forstå den.

en høj grad af fokuserende lederadfærd. Det betyder, at lederen skal sørge for informationer om, hvilke resultater, der skal komme ud af forandringen, hvilke idealbilleder, der er for forandringen og sørge for at informere i en grad, der gør det muligt for medarbejderne at nå til deres egne konklusioner med hensyn til forandringen samt lytte til og reagere på bekymringer med hensyn til information. Lederen bør udarbejde handleplaner, igangsætte mindre eksperimenter og pilotprojekter og være en troværdig rollemodel for resten af organisationen.

### **Personlige bekymringer**

I næste fase indtræder de personlige bekymringer. De personlige bekymringer går på medarbejderens egen rolle og forandringens betydning for dem selv. Det handler fx om, hvordan vil forandringen påvirke mig personligt, hvad får jeg ud af det, vil jeg vinde eller tabe, vil jeg gøre en god figur, hvordan skal jeg finde tid til at implementere denne forandring, bliver jeg nødt til at lære nye færdigheder og kan jeg overhovedet det?

Som svar på de personlige bekymringer, bør lederen anvende en kombination af en høj grad af fokuserende og en høj grad af inspirerende lederadfærd. Det gøres i praksis ved, at lederen benytter *engagerende* lederstil, hvor lederen sørger for, at der fx er et forum, hvor medarbejderne kan give udtryk

**”De personlige bekymringer går på medarbejderens egen rolle og forandringens betydning for dem selv.”**

for, hvad de spekulerer på. Endvidere lytter lederen til og er medfølelse over for de personlige bekymringer, involverer medarbejderne i processen og sikrer dem indflydelse på, hvad der kommer til at ske med dem. I den engagerende lederstil opmuntrer og forsikrer lederen medarbejderne om, at det nok skal gå godt alt sammen og minder dem om, hvorfor forandringen er vigtig. Lederen skal desuden i denne fase sørge for, at de meddelelser, der udsendes i organisationen om vision, målsætninger og forventninger, er ensartede. Og endelig skal lederen sørge for, at der er ressourcer, der kan hjælpe med at tackle de personlige bekymringer. Det drejer sig om tid, penge, støtte fra ledelsen, klare målsætninger og forventninger.

### Implementeringsbekymringer

Når medarbejderne har fået klarhed omkring det, der knytter sig til de personlige bekymringer, begynder der at dukke bekymringer op, som handler om implementeringen af forandringerne. Det betyder, at medarbejderne interesserer sig for at få besvaret spørgsmål som:

Hvad skal jeg gøre og i hvilken rækkefølge? Hvordan klarer jeg alle detaljerne, når jeg skal til at arbejde med noget helt nyt eller på en helt ny måde? Hvad nu, hvis det alligevel ikke kommer til at fungere, hvor går jeg så hen? Hvor lang tid vil det tage at implementere ændringerne? Er det, vi oplever, typisk og normalt? Hvordan vil forandringen påvirke måden, organisationen og systemerne kommer til at arbejde på?

”Hvad skal jeg gøre og i hvilken rækkefølge?”

Også i denne bekymringsfase anvender lederen en kombination af en høj grad af fokuserende og en høj grad af inspirerende lederadfærd, men her er ledelsesopgaverne indholdsmæssigt anderledes. På dette stadie er det vigtigt, at lederen etablerer målsætninger og udvikler handleplaner. Lederen skal desuden holde øje med arbejdsindsatsen og give feedback på de opnåede resultater samt sørge for, at der afsættes ressourcer til implementeringen. Lederen skal desuden sørge for at uddanne og coache medarbejderne i forhold til forandringens implementering og dele sin information om, hvad der sker med hele organisationen. Endelig har det stor betydning, at lederen deler sin begejstring, entusiasme og optimisme med hensyn til forandringen med medarbejderne.

## Påvirkningsbekymringer

Et stykke inde i processen kan medarbejderne begynde at komme i tvivl om forandringerne, også selvom de tidligere har givet udtryk for en forståelse og accept. Der kan opstå spørgsmål som: Er det anstrengelserne værd? Står indsatsen mål med resultaterne? Er det overhovedet relevant at arbejde med denne problemstilling? Bliver tingene bedre af denne forandring?

I denne fase anvender lederen en inspirerende lederstil. Det betyder, at den fokuserende adfærd er aftrappet, mens den inspirerende adfærd er i top. En inspirerende lederstil indebærer i denne fase, at lederen indsamler og uddeleger information om den påvirkning, som forandringen vil have på organisationen. Lederen finder og deler succes historier med andre, opmuntrer og roser samt deler sin begejstring, entusiasme og optimisme med medarbejderne. Lederen skaber desuden begivenheder og ritualer, der fastgør forandringen i virksomhedens kultur samt arbejder sammen med medarbejderne for at restrukturere organisationen på en måde, der understøtter forandringen. Endelig skal lederen i denne fase fjerne barrierer eller forhindringer, der står i vejen for implementeringen.

## Samarbejdsbekymringer

Efter påvirkningsbekymringerne dukker samarbejdsbekymringerne op. Her er det ikke den enkelte selv, der er i fokus, men snarere kolleger og samarbejdspartnere. De spørgsmål, der dukker op kan være: Har vi alle med? Hvordan kan vi arbejde sammen med kollegerne for at få dem involveret i det, vi gør? Hvordan formidler vi budskabet til dem, som ikke har været med på et tidligt tidspunkt af processen?

**”Hvordan kan vi arbejde sammen med kollegerne for at få dem involveret i det, vi gør?”**

Også her anvender lederen en inspirerende lederstil, men her er fokus på at uddelegere kompetence til de medarbejdere, der implementerer forandringen for at få andre engageret og involveret. Lederen har desuden fokus på at fortsætte med at bringe systemer på linje og opfordrer til teamwork og indbyrdes afhængighed. Endelig er det i denne fase lederens opgave at sørge for support til arbejdet.

## Detaljeforbedringsbekymringer

Når medarbejderne har accepteret forandringen og begynder at orientere sig mod andet end blot forandringen, handler det om at udvikle og forbedre. Erfaringer fra fusioner viser en tendens til, at processen deler sig i to meget overordnede faser: Etablering af den nye organisation og erobring af den nye organisation. Når først organisationen er etableret og struktur, opgavefordeling, it og fysisk placering er på plads, så skal den nye organisation erobres. Bekymringerne er her mere fremadrettede og kan handle om et større fokus på at gøre forandringen endnu bedre.

Her vil en integrerende ledelsesstil kunne støtte medarbejderne i deres forbedringsforslag og nye ideer. En integrerende lederstil medfører, at lederen nedtoner såvel den fokuserende som den inspirerende lederadfærd og overlader det til medarbejderne selv.

## Lederen står for skud

Interviews med såvel ledere som medarbejdere viser, at medarbejderne har et særligt intenst fokus på lederen under en fusionsproces. Når omgivelserne og dagligdagen bliver usikker, retter medarbejderne deres blik mod lederen for at få svar. Derfor er det én af lederens vigtigste opgaver at kunne svare tydeligt på spørgsmålet "hvad er meningen med fusionen?".

Med det øgede fokus på lederen bliver dennes ledelsesstil selvsagt afgørende for medarbejdernes oplevelse af fusionens forløb. Det menneskesyn, som ligger til grund for lederens ledelsesstil, præger

**”Når først organisationen er etableret og struktur, opgavefordeling, it og fysisk placering er på plads, så skal den nye organisation erobres.”**

**”Men i forandrings-situationer kommer lederens menneskesyn på overarbejde og vil på godt og ondt gennemsyre hele organisationen.”**

naturligvis den daglige ledelse. Men i forandringsituationer kommer lederens menneskesyn på overarbejde og vil på godt og ondt gennemsyre hele organisationen. Ud over på det bevidste niveau, så foregår skabelsen af en ny kultur gennem en række ubevidste processer. Her vil ikke blot lederens bevidste værdier komme i spil, men også hans reelle handlinger. Den måde lederen ubevidst håndterer fx usikkerhed og konflikter på, vil være "kulturskabende" i en fusionsproces. Det får indflydelse på, hvordan kulturen bliver i den nye organisation. Lederen har således en konstituerende effekt. Det lederen siger og gør sender signaler til medarbejderne, og det finder sit leje i mere eller mindre bevidste rutiner og værdier.

Netop fordi medarbejderne vil komme til deres nærmeste leder er det helt centralt i en fusionsproces, at der er et fællesskab og fælles retningsforståelse på *alle* ledelseslag i organisationen. Hvis de ledere, der har det daglige personaleledelsesansvar ikke selv kan se meningen med fusionen og ikke selv ved, hvad retning de skal gå, så er de ude af stand til at lede medarbejderne.

## Hvad nu?

I en fusion skal der foretages en masse kompromisser. Ledelsen skal balancere mellem mange forskellige hensyn. Det er en utopisk opgave at stille alle tilfredse, og det må derfor heller ikke være et mål i sig selv. Det handler for medarbejderne om at blive set, hørt og forstået. Det er en ledelsesopgave at træffe beslutninger, men beslutningerne skal give mening for medarbejderne.

Det lyder så nemt. For Christian ramte virkeligheden og fusionens kompleksitet ham som et lyn fra en klar himmel. Vi håber, at vi med denne bog kan være lynafleder, så lynet ikke slår ned over de mange ledere, medarbejdere og tillidsrepræsentanter, som står midt i eller over for en fusion.

En måde at undgå, at lynet slår ned i ens egen fusion er at sætte fokus på de ni opmærksomhedspunkter, vi i de forgangne kapitler har behandlet.

## Opmærksomhedspunkter

- Medarbejdernes fokus
- Kompetencer og karriere
- Personalepolitiske rammer
- Kultur
- Fælles praksis – opgaver og rutiner
- Teambuilding
- Inddragelse
- Information
- Ledelse

Det er ikke muligt at give lige meget opmærksomhed til alle ni punkter. I nogle fusioner vil det være naturligt at sætte ekstra fokus på karriereplanlægningen og kompetenceudviklingen, mens der i andre fusioner vil være et udbredt fokus på at skabe nye kulturelle rammer for det nye fællesskab via teambuilding. I hver fusion kan alle ni opmærksomhedspunkter betragtes som betydningsfulde. Det er derfor nødvendigt at tage stilling til, hvilken vægt hver enkelt opmærksomhedspunkt bør eller kan have i processen.

Det vil heller ikke være alle punkter, som den enkelte leder eller ledelsesteamet har kompetencer til at løfte. Fusionsledelse kan langt hen ad vejen læres. Flere ledere fortæller i

de interviews, vi har gennemført som grundlag for denne bog, at de har brugt deres erfaringer fra andre store forandringsprocesser, eller at de nu ved, hvordan de skal gøre det næste gang. Det er imidlertid sjældent, at der er råd til blot at springe ud i det, og bruge fusionen som øvelsesbane. Går processen galt eller løber den af sporet, kan det have store omkostninger. Derfor er det væsentligt, at dem, der skal lede processen, er klædt på til det, og at de enkelte ledere har en viden om og forståelse for, hvordan de håndterer de forskellige (personale)ledelsesopgaver i en fusion.

Både de ledere, der ikke har erfaringer med fusioner og dem, der har, kan med stor fordel have nogle erfarne kolleger eller ressourcepersoner at støtte sig op

**”Fusionsledelse kan langt hen ad vejen læres.”**

ad i en fusionsproces. Netværk, uddannelse samt konsulenthjælp til processer og coaching beskriver flere ledere i interviewene som afgørende for, at de er kommet igennem fusionen uden for kraftige forbrændinger af uforudsete lynnedslag.

Udfordringen bliver at klæde lederne på til fusionsprocessen, så de sikrer medarbejdernes opbakning og engagement, hele vejen fra beslutningen om fusion er truffet, til flyttekasserne er pakket ud, og driften kører igen.



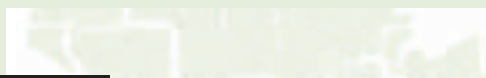
---

# REDSKABER: DEL 3



# Redskaber og metoder

## *Ledelse af fusioner*



### **Indhold**

1. Fra passiv information til aktiv inddragelse
2. Tillidsrepræsentantens roller i fusionen
3. Opgave- og organisationsbeskrivelser
4. Kommunikationsstrategi
5. Idékatalog til kommunikationsredskaber
6. Kommunikationsprincipper
7. Spørgsmål/svarliste
8. Mere inspiration

## I. Fra passiv information til aktiv inddragelse

I hele fusionsprocessen skal lederen formidle viden og gå i dialog med blandt andre medarbejderne om udvikling og udfyldning af rammerne for den nye organisation. Der skal med andre ord *kommuniker*es i relationen mellem leder og medarbejdere.

Kommunikationsopgaven indeholder forskellige metoder, som bringes i anvendelse afhængig af den konkrete situation. Man kan tale om tre grundtyper af kommunikation, der fordeler sig på et kontinuum i forhold til inddragelse.

I den ene ende befinder sig *passiv information*, hvor lederen formidler viden til medarbejderne. I den anden ende er der *aktiv inddragelse*, hvor medarbejderne selv medvirker til at skabe resultaterne. Imellem disse to poler ligger *dialog*, hvor leder og medarbejdere ad hoc vender idéer og tanker med hinanden. Dialog i denne forståelse anvendes, når der er behov for feedback eller forslag fra medarbejderne på den information eller de oplysninger, de får.

I en fusionsproces vil der løbende være behov for alle tre former for kommunikation, og de tre grundtyper er altså ikke hinandens alternativer. Derimod består øvelsen i at anvende den rette kommunikationsform i en given situation.

Erfaringerne viser i den forbindelse, at ensidig anvendelse af *passiv information* reducerer medarbejderne til passive tilskuere uden indflydelse på egen situation. Det kan bidrage til at skabe frustrationer og en negativ stemning blandt medarbejderne. På den anden side vil en ensidig anvendelse af *aktiv inddragelse* om forhold, som i realiteten ikke står til diskussion, af medarbejderne opleves som skindemokrati og udtryk for en undervurdering af medarbejdernes evne til at kunne gennemskue virkeligheden.

Lederen bør derfor være sig meget bevidst, hvornår han benytter sig af passiv information, dialog eller aktiv inddragelse. Overvejelserne kan tage sit afsæt i nedenstående skema:

**Anvend passiv information når:**

A. Beslutningen allerede er truffet (af dig eller andre) og ikke kan ændres.

**Anvend dialog når:**

B. Du gerne vil høre andre synspunkter og derefter overveje, hvordan beslutningen skal være, men det i øvrigt er en ledelsesbeslutning.

C. Du har behov for at høre, hvad der optager medarbejderne.

D. Du gerne vil kende andres holdninger, før du beslutter dig.

E. Du har brug for at få nuanceret dine egne tanker, idéer og forslag.

**Anvend aktiv inddragelse når:**

F. Der reelt er mulighed for, at beslutningen kan træffes af medarbejderne eller i et samspil mellem leder og medarbejdere.

G. Det vedrører forhold, der særligt optager medarbejderne i forhold til deres egen arbejdsmæssige og private situation.

H. Der er brug for ekspertkendskab og medarbejderne er eksperterne.

## 2. Tillidsrepræsentantens roller i fusionen

Tillidsrepræsentanten har en vigtig funktion i en fusionsproces. Tillidsrepræsentanten skal dels være en sparringspartner for ledelsen og sikre, at medarbejdernes interesser bliver tilvejebragt i processen. Samtidig skal tillidsrepræsentanten være sparringspartner for medarbejderne, der enten har brug for lidt støtte, et godt råd eller bare en sludder om det, der foregår.

Tillidsrepræsentantens funktion i en fusionsproces kan groft inddeles i en række roller eller positioner, som kan indtages i forskellige relationer og sammenhænge.

Der kan defineres fire roller og fem relationer. Der kan givetvis formuleres flere, men de fleste vil kunne indpladseres i matrixen. Det giver tilsammen 20 forskellige mulige sammenhænge, der adskiller sig væsentligt fra hinanden i karakter, betydning og krav til kompetencer. Det er ikke alle krydsfelter mellem roller og relationer, der optræder lige hyppigt. At agere vagthund over for afdelingen og være krisehjælper i en 1:1 relation for en medarbejder i krise, er mere genkendelige situationer, end eksempelvis at være i en coachende rolle for hele organisationen.

Formålet med billedet af de 20 sammenhænge er at tænke på disse mulige sammenhænge og undersøge nye og uprøvede muligheder og også udfordre kendte fordomme. Skemaet kan bruges til at afsøge mulige uprøvede vinkler at skue tillidsrepræsentantens funktion fra i en fusionsproces.

## Skema over tillidsrepræsentantens roller og relationer

Relation Rolle	I:I	Kolleger	Organisatorisk enhed (arbejdsplads)	Hele organisation	Faglig organisation /afdeling
<b>Krisehjælper</b>					
<b>Coach</b>					
<b>Aktivist/ Projektleder</b>					
<b>Mediator</b>					
<b>Vagthund</b>					

### Tillidsrepræsentantens relationer

#### I:I

Relationen er kendetegnet ved mødet mellem tillidsrepræsentant og en medarbejder – typisk i en hel eller delvis fortrolig sammenhæng. Mødet kan have meget forskelligartet karakter, men vil typisk sætte tillidsrepræsentanten i en position, hvor denne lytter eller rådgiver medarbejderen og enten foretager en handling direkte på mødet, eller inddrager mødet indirekte i en større sammenhæng.

#### Kolleger

Relationen er kendetegnet ved mødet mellem tillidsrepræsentant og flere medarbejdere i mere uformel sammenhæng. Det kan være en samtale med en arbejdsgruppe eller et team.

## **Organisatorisk enhed**

Relationen er kendetegnet ved, at tillidsrepræsentanten i en samtale med ledelsen repræsenterer medarbejderne i en specifik afdeling. Der kan også være tale om, at tillidsrepræsentanten taler til et personalemøde eller et fyraftensmøde i en afdeling. Relationen dækker såvel formelle som uformelle møder og sammenhænge.

## **Hele organisation**

Relationen er kendetegnet ved, at tillidsrepræsentanten taler på vegne af medarbejderne i forhold til den samlede organisation. Dette kan være i MED/SU eller andre formelle fora.

## **Fagforening/afdeling**

Relationen er kendetegnet ved, at tillidsrepræsentanten søger assistance, råd eller vejledning i den faglige organisation eller lokale afdeling. Her kan også være tale om, at repræsentanter fra de centrale faglige organisationer tilbyder inspiration, værktøjer og viden, som tillidsrepræsentanten kan bruge i sit daglige samarbejde med ledelse og medarbejdere.

## **Tillidsrepræsentantens roller**

### **Vagthund**

Rollen, hvor tillidsrepræsentanten overvåger og handler på medlemmers rettigheder. En defensiv rolle, hvor de primære kompetencer er kendskab til aftalegrundlag og gennemslagskraft over for beslutningstagere.

### **Krisehjælper**

Rollen, hvor tillidsrepræsentanten støtter og vejleder et medlem i krise. En defensiv rolle, hvor de primære kompetencer er evnen til at "diagnosticere" krisens type og omfang, samt viden og gennemslagskraft til at handle på det.



## **Coach**

Rollen, hvor tillidsrepræsentanten støtter og vejleder og ved hjælp af tillærte metoder medvirker til, at andenpart udvikler og kvalificerer sine holdninger, synspunkter eller lignende. En offensiv rolle, hvor de primære kompetencer er metodekendskab til coaching samt evnen til at fastholde en spørgende og søgende attitude.

## **Projektleder/aktivist**

Rollen, hvor tillidsrepræsentanten deltager eller går forrest i forandringsprojekter af forskellig art, hvad enten forandringen er initieret af tillidsrepræsentanten, andet medlems- eller medarbejderbaseret forum, ledelsen eller udefrakommende faktorer. En progressiv og offensiv rolle, hvor de primære kompetencer er evnen til samarbejde i bred forstand og gerne et metodisk kendskab inden for projekthåndtering/samarbejde eller lignende.

## **Mediator**

Rollen, hvor tillidsrepræsentanten som mediator fungerer som formidler og brobygger. Tillidsrepræsentanten får parterne til at fremkomme med deres synspunkter. Forståelsen for hinandens baggrund og synspunkter skabes gennem den kommunikation, der åbnes for mellem parterne. Mediation har en parallel til rollen som coach – parterne finder selv løsningen gennem den forståelse, de opnår for hinanden. Det er mediators rolle at sørge for, at denne forståelse opnås.

### 3. Opgave- og organisationsbeskrivelser

En måde at skabe klarhed over hvilken organisation man ønsker at opbygge er at arbejde med opgave- og organisationsbeskrivelser. Processen kan iværksættes inden fusionen finder sted og for så vidt også inden medarbejderne fra de fusionerede kommuner ved, hvor de skal ansættes i den nye kommune. At arbejde med opgave- og organisationsbeskrivelser inden ansættelsesproceduren iværksættes medvirker til at tydeliggøre opgaver, roller og funktioner og kan være et af de første skridt, hvor arbejdet med fagligheden og fællesskabet medvirker til at skabe klarhed og mening for de kommende medarbejdere.

En måde at tilrettelægge en proces vedrørende opgave- og organisationsbeskrivelser er at involvere medarbejderne fra det fagområde, hvor den nye virksomhed hører til. En forudsætning vil være, at det øverste ledelsesniveau/direktionen har beskrevet den overordnede styrings- og organisationsmodel for den nye kommune. Lederne af de nye virksomheder er placeret, og nu ønsker direktionen en overordnet opgave- og organisationsbeskrivelser fra lederens side.

Arbejdet kan foregå ved, at lederen udarbejder sit forslag og fremsender det til direktionen. Denne fremgangsmåde kan dog have mindre effekt i forhold til at skabe fælles faglige drøftelser, og dermed skabe grundlag for den nye arbejdspladskultur, men den kan være nødvendig af tidshensyn.

Processen omkring opgave- og organisationsbeskrivelser kan imidlertid også udformes som et fælles projekt mellem de (potentielle) kommende medarbejdere i kommunerne ved, at lederen involverer dem i processen.

Er der fx tale om den fremtidige "skoleforvaltning" mødes udvalgte medarbejdere fra de involverede kommuner og arbejder med udformningen af virksomhedsbeskrivelsen i fællesskab. Som udgangspunkt bør der være en skabelon gældende for alle kommunens virksomheder, som der kan tages udgangspunkt i. Den kan fx i hovedoverskrifter se ud som omstående<sup>3</sup>:

---

<sup>3</sup> Inspireret af Bornholms Regionskommunes virksomhedsbeskrivelser

## Beskrivelse af virksomheden

---

- Hvad er kerneopgaven?
- Hvad er periferiopgaver?
- Hvilken lovgivning arbejdes der efter?
- Hvem er virksomhedens målgruppe?

## Snitflader til andre virksomheder

---

- Er der snitflader til andre virksomheders opgaver?
- Er der virksomheder, der er behov for tæt samarbejde med?  
Evt. også fysisk tæt placering?

## Organisering og opbygning af virksomheden?

---

- Hvilken organisationsstruktur?
- Hvilken opgavefordeling?
- Hvilket personalebehov? Hvilke stillinger?

## Øvrige forhold/bemærkninger

---

Ud over at deltage i dette arbejde kunne medarbejderne endvidere viderebringe informationer og drøfte oplægget løbende med kollegerne i egen kommune. Lederen kunne desuden selv deltage i møder i de pågældende skoleforvaltninger, når forslaget drøftes og sammen med medarbejderne sætte ord og billeder på den nye arbejdsplads virke.

Arbejdet med opgave- og organisationsbeskrivelserne kan udbygges med analyser af interessenter, kernekompetencer og generelle styrker og svagheder i form af en SWOT-analyse.

## Væsentlige strategiske samarbejdspartnere

(som virksomheden har en privilegeret adgang eller særlig relation til):

Interessent a:	Beskrivelse af privilegeret adgang eller særlig relation
Interessent b:	Beskrivelse af privilegeret adgang eller særlig relation
Osv.	

## Kernekompetencer

(kompetencer, som er opbygget over tid og indlejret i en særlig kultur – og som ikke vil kunne gengives af andre):

Kernekompetence a:	Beskrivelse (herunder hvorfor denne kompetence vanskeligt kan gengives)	Forvaltningsstrategi:
Kernekompetence b:	Beskrivelse (herunder hvorfor denne kompetence vanskeligt kan gengives)	Forvaltningsstrategi:
Osv.		

Man kan vælge at lave en SWOT-analyse – en vurdering af styrker, svagheder, muligheder og trusler med en strategi for, hvordan disse udnyttes henholdsvis imødegås.

<b>Styrker</b> Det vi er gode til.	<b>Svagheder</b> Det vi ikke har eller gør dårligt.
<b>Muligheder</b> Muligheder er faktorer i omgivelserne, der kan påvirke positivt.	<b>Trusler</b> Trusler er faktorer i omgivelserne, der kan påvirke negativt.

## Fremlæggelse

Den strategiske analyse kan fremlægges som helhed som virksomhedens forretningsgrundlag eller ydelseskatalog. Det afgørende er at vise, at virksomheden – det vil sige ansatte ledere og medarbejdere samt eventuel politisk ledelse – selv har nøglen til succes eller undergang.



## 4. Kommunikationsstrategi

Strategi betyder ifølge nudansk ordbog *planlægning af hvilken taktik og fremgangsmåde, der skal tages i brug for at nå et bestemt mål*. En kommunikationsstrategi i fusionsprocessen er således et redskab, som anvendes til at planlægge, hvordan der skal kommunikeres undervejs i processen med henblik på at opnå det med kommunikationen, som ønskes.

Udgangspunktet for udarbejdelsen af en kommunikationsstrategi er at tage stilling til, hvad der er formålet med at kommunikere undervejs i processen og hvem, der skal kommunikeres til/med. Undervejs i fusionsprocessen er der brug for at kommunikere såvel internt til ledere og medarbejdere som eksternt til borgere og andre interessenter. I dette afsnit er der alene fokuseret på den interne kommunikationsstrategi.

Kommunikationen i fusionsprocessen har ofte flere formål. Det gælder fx:

- at sikre, at alle, der har brug for information, får det
- at koordinere informationerne, så de gives med samme indhold til alle
- at "afdramatisere" situationen over for fx medarbejderne
- at give mulighed for indflydelse på processen
- at sætte processer i gang lokalt i forlængelse af overordnede beslutninger
- at sikre, at ledelsen ikke behøver at besvare det samme spørgsmål mange gange.

På denne baggrund bør kommunikationen grundlæggende basere sig på principperne om entydig kommunikation, synkroniseret kommunikation og udbredt dialog.

Men ud over de mere overordnede principper og formål kan der være særlige formål med hvert enkelt element af kommunikationen undervejs. Derfor bør en kommunikationsstrategi indeholde en besvarelse af en række centrale spørgsmål, som er oplistet i skemaet overfor:

<b>Hvorfor</b>	Hvad er formålet og målet med denne information/kommunikation?
<b>Hvad</b>	Hvad er de centrale budskaber i det, der skal formidles?
<b>Hvem</b>	Hvem bør formidlingen ske til og hvad er deres interesser?
<b>Hvordan</b>	Hvilke mulige medier/aktiviteter kan bringes i anvendelse i forhold til dette tema?
<b>Hvornår</b>	Hvornår bør formidlingen finde sted og skal den eventuelt times i forhold til anden information/kommunikation?
<b>Opfølgning</b>	<p>Har reaktionerne været som forventet i forhold til formål og mål?</p> <p>Blev budskaberne forstået?</p> <p>Huskede vi alle interessenter?</p> <p>Hvordan virkede medie-/aktivitetsvalget på modtagerne?</p> <p>Var tidspunktet rigtigt?</p>

For at sikre at kommunikationen til stadighed er så effektiv som muligt, er det en fordel at indbygge en opfølgning i strategien, således at der løbende fokuseres på, om kommunikationen sker bedst muligt.

## 5. Idékatalog til kommunikationsredskaber

Der er en lang række muligheder for at kommunikere i en fusionsproces. Et bredt udsnit af dem er vist i nedenstående figur. Der er ikke én kommunikationsform eller ét redskab, der generelt er bedre end andre. Men i den konkrete situation i forhold til den konkrete målgruppe kan et redskab erfaringsmæssigt virke bedre end et andet.





## 6. Kommunikationsprincipper

I forbindelse med at lederen skal sikre information, kommunikation, inddragelse og involvering i forhold til medarbejderne, kan følgende model anvendes i overvejelserne om, hvad og hvordan det, kan gøres:

### Gør gerne sådan

- Du skal sikre forståelsen af dine budskaber
- Du skal selv aktivt søge feedback fra medarbejderne
- Vær modtagelig for de synspunkter og forslag, som medarbejderne har
- Forsøg at få bekymringerne op til overfladen, så de er synlige og så der kan tages hånd om dem
- Sørg for at tilpasse dine budskaber til de enkelte modtagere/grupper af modtagere, der tager udgangspunkt i deres forhåndskendskab, øvrige viden og behov
- Benyt selv "jungletrommerne" til at sende budskaber rundt i organisationen
- Walk the talk, dvs. vær selv den første, der gør det nye, I har besluttet
- Spred kommunikationen i kaskader i større fora

### Men så vidt muligt ikke sådan

- Ikke blot opmærksomhed på dem
- Ikke blot afvente den passivt
- Undgå at udtrykke modstand
- Forsøg ikke at undertrykke, negligere eller bagatellisere bekymringerne
- Undgå at standardisere og genbruge information fra én målgruppe til den anden – der er ikke én størrelse, der passer til alle
- Forsøg ikke at kontrollere dem. Det er umuligt!
- Send ikke signaler i retning af "gør, hvad jeg siger – ikke hvad jeg gør"
- Så vidt muligt ikke til enkeltpersoner, når det vedrører flere

## 7. Spørgsmål/svarliste

En fusionsproces indebærer uvilkårligt utryghed, bekymringer og først og fremmest mange ubesvarede spørgsmål. Det er således et grundvilkår, at medarbejderne en overgang må leve med en daglig portion af uvished om fremtiden.

Et nyttigt redskab til at imødegå denne uvished kan være at oprette en *liste over alle de spørgsmål, som løbende opstår i relation til fusionsprocessen samt de svar, der kan gives på spørgsmålene* efterhånden, som det er muligt. I den udstrækning et svar først kan gives senere, er det i sig selv en væsentlig information, som kan signaleres på listen. Effekten af en sådan liste vil blandt andet være, at medarbejderne får mulighed for at få luft for bekymringer og få svar på deres spørgsmål. Samtidig signalerer en sådan liste, at det er i orden at bekymre sig eller være interesseret i fusionsprocessen, ligesom listen synliggør, at den enkelte sjældent er alene med sine spørgsmål.

Nedenfor er vist et konkret eksempel på, hvordan en liste med spørgsmål og svar kunne opbygges. Tanken er, at hvert enkelt spørgsmål oplistes. Ud for det enkelte spørgsmål er der så mulighed for at angive et konkret svar – eller hvis dette endnu ikke kan lade sig gøre – kan det angives, hvornår et svar

Spørgsmål	Svar	Svar kan gives (dato)	Kontaktperson/ yderligere info.
1. Vil fusionen indebære fyringer?			
2. Hvornår bliver de nye stillinger bemandet?			
3. Hvem skal være min nye chef?			
4. Vil der være kantineordning i den nye enhed?			
5. Skal man søge sit eget job eller får man tilbudt et?			
6. Hvordan belønnes jubilæer – gratiale, reception ...?			
7. Kan jeg stadig holde min planlagte ferie?			
8. Får man sin lønanciennitet med til den nye enhed?			
9. Skal lønningerne harmoniseres?			
osv. osv.			

kan forventes. Endelig kan der med fordel reserveres mulighed for at angive, hvor eller hos hvem man evt. kan få yderligere information om spørgsmålet.

Det bør overvejes, hvem der har kompetence til at besvare listens spørgsmål. Som udgangspunkt vil svarene skulle gives eller godkendes af ledelsen, mens forarbejdet til svarene ofte vil blive gjort af diverse arbejdsgrupper. Fx vil det være oplagt, at en arbejdsgruppe omkring integration på lønområdet besvarer spørgsmål, der omhandler løn i den nye enhed – dog fortsat under godkendelse af ledelsen.

Udarbejdelsen af en liste over spørgsmål og svar i relation til fusionsprocessen kan gennemføres som øvelse: 2. Nye relationer gennem ytring af fælles bekymringer, beskrevet i værktøjsdelen i Del 2.



## 8. Mere inspiration

[www.Lederweb.dk/kommunikation](http://www.Lederweb.dk/kommunikation)

*"Offentlig kommunikation i teori og praksis"*, Karsten Pedersen, 2003, Handelshøjskolens forlag

*"Protokollat om medarbejdernes inddragelse og medvirken ved omstilling, udbud og udlicitering"*, KL, Amtsrådsforeningen, Københavns Kommune, Frederiksberg Kommune, Kommunale Tjenestemænd og Overenskomstansatte, [www.kl.dk/275939](http://www.kl.dk/275939)

*"MED-håndbogen – Rammeaftale om medindflydelse og medbestemmelse"*, [www.personaleweb.dk/4Z4420415](http://www.personaleweb.dk/4Z4420415)

*"God energi i ledelse"*, Elisabeth Plum, Plum & Co ApS, 2004, [www.personaleweb.dk/4Z4473232](http://www.personaleweb.dk/4Z4473232)

*"Den kompetente virksomhed"*, Tune Heiner-Sørensen, 2000, Børsen

*"Organisationskonsultation, når virksomheder fusioneres"*, i *"Erhvervspsykologi i praksis - metoder til fælles bevægelse"*, 2003, Gitte Haslebo, Erhvervspsykologisk forlag

*"Fusioner i et systemisk perspektiv"*, Gitte Haslebo, [www.gittehaslebo.dk](http://www.gittehaslebo.dk)


*"Historier om fusioner"*, Københavns Universitet PUMA 2003, [www.ku.dk/PUMA/Historier\\_om\\_fusioner.pdf](http://www.ku.dk/PUMA/Historier_om_fusioner.pdf)

*"Kommunalt samarbejde - hvorfor og hvorfor ikke?"*, Svend Lundtorp, [www.kl.dk/203795/](http://www.kl.dk/203795/)

*"Procesguide for kommunesammenlægning"*, KL, [www.kl.dk/309123/](http://www.kl.dk/309123/)

*"Executive coaching"*, Jane Blichmann og Stig Kjerulf, 2004, Børsen





Enheder fusionerer, og medarbejdere og ledere flytter sammen i nye arbejdsfællesskaber. Erfaringerne fra både private og offentlige fusioner viser, at fusioner skal ledes for at lykkes. Det stiller store krav til lederne. De skal håndtere fusionsprocessen og kunne gå i dialog, informere, kommunikere og skabe en ny kultur samtidig med, at de håndterer både medarbejdernes og egen usikkerhed. De fleste af de ledere, der skal varetage en fusionsproces, har ikke prøvet det før.

KL og KTO har interviewet en række ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere, der har prøvet fusionsprocessen. De siger samstemmende, at der bør være et stort fokus på de menneskelige ressourcer igennem hele processen. "Når vi flytter sammen – Ledelse af kommunale fusioner" viser mulige veje i en fusionsproces. Både gennem historiefortællinger, teoretiske afsnit og værktøjer. Bogen peger på ni temaer, der kræver særlig opmærksomhed i en fusionsproces. Vi har i bogen valgt at kalde dem for opmærksomhedspunkter, og inddelt dem i tre overordnede temaer – fokus på det nære, at skabe organisationer og ledelse af fusioner.