

# FUSIONER I ET SYSTEMISK PERSPEKTIV

*Af Gitte Haslebo, erhvervspsykolog  
Haslebo & Partnere, 2000*

## **Fusionen som en ustyrlig proces**

Fusionen er en særlig omfattende og gennemgribende organisationsforandring. En meget stor andel af ledere og medarbejdere udsættes inden for en årrække for en fusion. Alligevel oplever de færreste denne som en »normal« foreteelse, men som en undtagelse - en særlig periode, hvor der sættes spørgsmålstegn ved alt. Dette gælder ikke blot organisationens rammer, den formelle struktur, adresse, logo, teknologi og arbejdsprocedurer, men også de spørgsmål, som er vitale for den enkelte medarbejders arbejdstilfredshed og muligheder for at yde sit bedste. Fusionsbeslutningen træffes i et univers af politiske og / eller forretningsstrategiske overvejelser og på basis af et grundigt analysearbejde med ræsonnementer og beskrivelser i grove træk af den nye organisation. Efter selve fusionsbeslutningen skal denne beskrivelse bringes til live og gøres til virkelighed af de implicerede ledere og medarbejdere. De psykologiske udfordringer i denne proces er store. De handler blandt andet om følgende:

- For ledelsen er der tale om en vanskelig opgave, der stiller store krav til robusthed, rummelighed og handlekraft. Hvis denne opgave tilmed skal løftes i en situation, hvor ledernes egne ansættelsesvilkår og råderum i den nye organisation endnu ikke er afklaret - og det er ofte tilfældet - bliver det ekstra svært.
- Både ledere og medarbejderes kompetencer og kvalitetsforståelser skal genskabes i nye sammenhænge, hvor der endnu ikke er udviklet fælles sprog, kultur og værdigrundlag.
- Fusionsprocessen lader sig kun delvis planlægge. På grund af kompleksiteten vil der altid være tale om en vis grad af uforudsigelighed. Tingen af beslutninger og brugen af envejskommunikation og dialog spiller en stor rolle for forløbet.

I lyset af disse udfordringer er det vigtigt at overveje, hvilke tanker og forestillinger om fusioner, der kan være en hjælp. Hvad er egentlig en god teori om fusioner? Hvilke tanker kan inspirere til nye måder at forholde sig til fusionsprocessen på - både som leder og medarbejder? På hvilke måder kan erhvervspsykologisk konsultation hjælpe i disse processer? Hvordan kan nye indfaldsvinkler til at forstå de psykologiske dynamikker i organisationer, der fusioneres, inspirere til at bruge mere udviklings- og energiskabende metoder?

## Hvordan kan vi forstå fusionen?

Nedenfor skildrer jeg to forskellige måder at forstå fusioner på.

	<b>Problem- og mangeltænkning</b>	<b>Ressourcetænkning</b>
Fusionen ses som	en trussel	en mulighed
Medarbejderen ses som	offer	aktør
Fokus er på	individet	relationer
Organisationen ses som	et samlesæt	en levende organisme
Ledelsens opgaver er	at knuse problemer at overvinde barrierer at fjerne modstand	at gøde jorden at skabe rum for dialog at følge de positive kræfter

**Problem- og mangeltænkningen** er nok den mest udbredte. I denne opfattes fusionen som en udefra kommende trussel. I mange socialpsykologiske undersøgelser tages dette udgangspunkt: fusionen ses som en dramatisk krisefremkaldende begivenhed, som medarbejderne reagerer på med vrede, sorg, modløshed, resignation og dalende arbejds motivation.

Medarbejderen betragtes som et offer, der skal beskyttes. I nogle organisationer får denne opfattelse ledelsen til at inddrage medarbejderne så sent som muligt for at beskytte dem mod unødige bekymringer. Af samme grund informerer ledelsen først medarbejderne i takt med, at den træffer beslutninger om, hvorledes de forskellige konsekvenser af fusionen skal håndteres. Og medarbejderne »skånes« for de mange overvejelser, der ligger til grund for beslutningerne. Fokus er på den enkelte person og dennes reaktionsmønster.

I problem- og mangeltænkningen er forståelsen af organisationen præget af en mekanisk tankegang. Efter fusionen skal de to organisationer brydes ned i nogle enkeltdele, som samles på en ny måde i den fusionerede organisation. Ligesom legoklodser kan enkeltdele kombineres uden, at de ændrer karakter. Sådan er tankegangen, men spørgsmålet er, om dette er en nyttig måde at forstå virkeligheden på?

Når medarbejderen ses som et offer, og organisationen ses som et samlesæt, bliver det ledelsens opgave at være problemknuser, at overvinde barrierer og fjerne modstand. Visionen i fusionen skal realiseres, og chefer og ledere gøres ansvarlige for at fjerne medarbejdernes »modstand mod forandring« og sikre, at de beregnede gevinster af fusionen kan indhøstes.

I stedet vil jeg anbefale **ressourcetænkningen**, som er mere velegnet til at skabe energi, engagement, nye sociale relationer og håb for og tro på fremtiden. De to forskellige måder at forstå fusionen på

er vist i oversigten nedenfor.

I ressourcetænkningen opfattes de ansatte som aktører, der tager stilling til fusionen og dens muligheder ud fra de positive og negative forestillinger om fremtiden, som de ansatte skaber. Forestillinger om fremtiden skabes i relationer mellem mennesker og i gensidig dialog både mellem ledelse og medarbejdere og mellem medarbejderne indbyrdes. Organisationen ses ikke som et samlesæt af byggeklodser, men som en levende organisme, der stræber mod en positiv fremtid. I forlængelse heraf bliver det vigtige opgaver for ledelsen at skabe et frirum for dialog, at hjælpe medarbejderne til at få sat ord på deres forestillinger om fusionen og at få øje på medarbejdernes engagement og kompetencer.

## Når vandene skilles i organisationen

Efter at fusionsbeslutningen er truffet og offentliggjort, er der en stor risiko for, at kommunikationen i det formelle og uformelle system skilles ad. Ledelsen informerer via det formelle system medarbejderne om strategi, de forventede fordele ved fusionen og planerne. Denne information finder sted på et overordnet og abstrakt plan. Medarbejderne er optaget af de mange nære og konkrete spørgsmål så som

- »Bliver jeg flyttet over i en anden afdeling?«
- »Hvem bliver min leder og kolleger?«
- »Får jeg stadig mulighed for at udføre det arbejde, jeg er bedst til?«

Sådanne spørgsmål kan den første fases ledelsesinformation sjældent give svar på. I stedet forsøger medarbejderne via en øget kommunikation i det uformelle system at hjælpe hinanden med at udregne eller gætte sig til svarene. Afstanden mellem det formelle og uformelle system øges. Ledelsen forstærker kommunikationen i det formelle system ud fra de bedste hensigter men kender ofte ikke medarbejdernes spørgsmål og forestillinger. Derfor rammer informationen ved siden af i den forstand, at den ikke opleves som relevant af medarbejderne. Kommunikationen øges også i det uformelle system, uden at ledelsen kender særlig meget til indholdet. Når det formelle system ikke kan levere en »mening i galskaben«, så søger medarbejderne selv at skabe den.

De forestillinger, som medarbejderne skaber sig om fusionen gør pokker til forskel på, hvorledes forløbet bliver. Lad mig give 2 eksempler på sådanne forestillingsbilleder, som jeg er stødt på som konsulent. I en socialforvaltning skulle der ske en sammenlægning mellem en stor og en lille organisatorisk enhed. Her mødte jeg hos mange medarbejdere den opfattelse, at sammenlægningen var en kannibalistisk handling: Den store ville æde den lille.

Et sådan forestillingsbillede kaster et dystert lys over sammenlægningen og vil øve stor indflydelse på, hvordan enhver information fra ledelsen vil blive opfattet og fortolket.

I en anden konsulentopgave talte mange om, at fusionen var som »et godt gammeldags fornuftsægteskab«. Der var næppe, sagde man, tale om en hed forårsforelskelse, men på den anden side var der gode muligheder for, at de to parter ville kunne støtte og komplettere hinanden.

Dialog er altafgørende for at forebygge, at vandene skilles og for at sikre, at både lederes og medarbejders energi, engagement og tanker kan påvirke hinanden og være med til at skabe og synliggøre nogle positive forestillingsbilleder om fusionen og fremtiden.

## Udfordringer for ledelsen

Ledere på forskellige niveauer i organisationer, der fusioneres, har ikke de samme muligheder for at yde en konstruktiv indsats i planlægningen og gennemførelsen af fusionen, efter at beslutningen om fusion er truffet. Sædvanligvis har den store gruppe af mellemledere ikke været inddraget i overvejelserne om, hvorvidt fusionen kunne og skulle besluttes (og det kan næppe være anderledes). Ofte informeres de først på samme tidspunkt som medarbejderne, hvilket sætter dem i en utrolig vanskelig situation. For de fleste mennesker er det ikke psykologisk muligt at rumme andres usikkerhed og invitere til personlig stillingtagen og åbne diskussioner, hvis ens egen skæbne i organisationen er et stort spørgsmål.

Derfor er *det første* og det bedste, den enkelte leder kan gøre, at sørge for så hurtigt som muligt **at få afklaret sin egen formelle og psykologiske kontrakt**. Her gælder det om at argumentere for sin sag og stille krav til den øverste ledelse - ikke bare for sin egen skyld, men også for at kunne koncentrere sig om ledere og medarbejdere på niveauet under.

For *det andet* vil det være et vigtigt skridt, at ledere på alle niveauer **siger farvel til begrebet »modstand mod forandring«**. Brugen af dette begreb frister lederen til at lægge mærke til eksempler på, hvordan medarbejdere gør noget andet end ønsket, hvornår medarbejdere skuffer og er ud til bens. Dybest set bygger begrebet på en forestilling om at mennesker lader sig ændre ved påvirkninger udefra. I den systemiske tænkning er dette en illusion. Mennesker ændrer og udvikler sig i den udstrækning, det er muligt for dem at vælge at koble sig på nye begivenheder med egen identitet og selvrespekt i behold. Ledere og medarbejdere vil forholde sig til fusionen ud fra deres egen indre verden og forudsætninger. Når begrebet »modstand mod forandring« bruges sker der det, at en person betragtes udefra, hans handlinger forstås ud fra iagttagersens perspektiv.

Iagttageren konstaterer, at medarbejderen ikke handler som ønsket og - i mangel på forklaring på hvorfor - søger han tilflugt i forklaringsmodellen »modstand mod forandring«. Set fra medarbejderens perspektiv kan der være alle mulige gode grunde til handlingen. Hvilke grunde afskærer lederen sig fra at finde ud af. Når konklusionen »modstand mod forandring« er draget, er der nemlig ikke mere at undre sig over. Medarbejderen har demonstreret sin manglende vilje til at medvirke til forandring, og sådan er det! Lederen fristes herefter til at forklare, manuducere og overtale, hvorved medarbejderen ikke får mulighed for at undersøge og gøre rede for sine oplevelser og måder at forstå situationen på.

Et farvel til begrebet »modstand mod forandring« vil være en stor udfordring for lederen. Når den tages op, åbnes helt nye muligheder for handling. Ved at sætte sig i den enkelte medarbejders sted, vil lederen få øje på andre facetter og nuancer af fusionen og dens konsekvenser og blive i stand til at se medarbejderens handlinger som forsøg på at skabe ny mening.

For *det tredje* er det vigtigt, at lederne ruster sig med tålmodighed. Udvikling af nye tanker, afklaring af gamle vaner, opbygning af nye relationer til andre mennesker og opdagelsen af nye sammenhænge kræver et frirum for dialog og er alt sammen processer, som tager tid og ikke lader sig forcere. Det er således hverken udtryk for menneskelig uformåenhed, ond vilje eller ledelsesmæssig afmagt og inkompetence, at visionen om den fusionerede virksomhed ikke bliver gjort til virkelighed fra den ene dag til den anden eller fra den ene måned til den anden.

Den store balancekunst for lederne er således både at kunne acceptere en længere proces, hvor medarbejderne inddrages i diskussioner og dialog om den konkrete realisering, og at kunne fastholde, at de fundamentale elementer i fusionsbeslutningen ikke står til diskussion. En tidlig inddragelse af medar-

bejderne vil næppe betyde, at perioden frem til det tidspunkt, hvor organisationen er på plads, vil blive længere. Måske, endda tværtimod.

Som en sidste, pointe vil jeg understøtte betydningen af, at ledere dyrker en anerkendende ledelsesstil - især i perioder efter beslutninger om fusion eller gennemgribende strukturændringer.

Anerkendelse er med til at synliggøre ressourcer, kompetencer og de gode resultater og får mennesker til at vokse og tro på sig selv. Anerkendelse kanalisere opmærksomheden i en organisation ind på de erfaringsområder, hvorfra ideer og visioner kan springe. Mennesker og organisationer udvikler sig i retning af de temaer vi udforsker. Så hvorfor ikke vælge de positive temaer?

Et sådan forestillingsbillede kaster et dystert lys over sammenlægningen og vil øve stor indflydelse på, hvordan enhver information fra ledelsen vil blive opfattet og fortolket. I en anden konsulentopgave talte mange om, at fusionen var som »et godt gammeldags fornuftsægteskab«. Der var næppe, sagde man, tale om en hed forårsforelskelse, men på den anden side var der gode muligheder for, at de to parter ville kunne støtte og komplettere hinanden.

Dialog er altafgørende for at forebygge, at vandene skilles og for at sikre, at både lederes og medarbejderes energi, engagement og tanker kan påvirke hinanden og være med til at skabe og synliggøre nogle positive forestillingsbilleder om fusionen og fremtiden. Udfordringer for ledelsen Ledere på forskellige niveauer i organisationer, der fusioneres, har ikke de samme muligheder for at yde en konstruktiv indsats i planlægningen og gennemførelsen af fusionen, efter at beslutningen om fusion er truffet

Sædvanligvis har den store gruppe af mellemledere ikke været inddraget i overvejelserne om, hvorvidt fusionen kunne og skulle besluttes (og det kan næppe være anderledes). Ofte informeres de først på samme tidspunkt som medarbejderne, hvilket sætter dem i en utrolig vanskelig situation. For de fleste mennesker er det ikke psykologisk muligt at rumme andres usikkerhed og invitere til personlig stillingtagen og åbne diskussioner, hvis ens egen skæbne i organisationen er et stort spørgsmålstejn.

Derfor er det første og det bedste, den enkelte leder kan gøre, at sørge for så hurtigt som muligt at få afklaret sin egen formelle og psykologiske kontrakt. Her gælder det om at argumentere for sin sag og stille krav til den øverste ledelse - ikke bare for sin egen skyld, men også for at kunne koncentrere sig om ledere og medarbejdere på niveauet under.

For det andet vil være et vigtigt skridt, at ledere på alle niveauer siger farvel til begrebet »modstand mod forandring«. Brugen af dette begreb frister lederen til at lægge mærke til eksempler på, hvordan medarbejdere gør noget andet end ønsket, hvornår medarbejdere skuffer og er ud til bens. Dybest set bygger begrebet på en forestilling om at mennesker lader sig ændre ved påvirkninger udefra. I den systemiske tænkning er dette en illusion. Mennesker ændrer og udvikler sig i den udstrækning, det er muligt for dem at vælge at koble sig på nye begivenheder med egen identitet og selvrespekt i behold. Ledere og medarbejdere vil forholde sig til fusionen ud fra deres egen indre verden og forudsætninger. Når begrebet »modstand mod forandring« bruges sker der det, at en person betragtes udefra, hans handlinger forstås ud fra iagttagers perspektiv.

Iagttageren konstaterer, at medarbejderen ikke handler som ønsket og - i mangel på forklaring på hvorfor - søger han tilflugt i forklaringsmodellen »modstand mod forandring«. Set fra medarbejderens perspektiv kan der være alle mulige gode grunde til handlingen. Hvilke grunde afskærer lederen sig fra at finde ud af. Når konklusionen - modstand mod forandring- er- draget, er der nemlig ikke mere at undre sig over. Medarbejderen har demonstreret sin manglende vilje til at medvirke til forandring, og så-

dan er det! Lederen fristes herefter til at forklare, manuducere og overtale, hvorved medarbejderen ikke får mulighed for at undersøge og gøre rede for sine oplevelser og måder at forstå situationen på.

Et farvel til begrebet »modstand mod forandring« vil være en stor udfordring for lederen. Når den tages op, åbnes helt nye muligheder for handling. Ved at sætte sig i den enkelte medarbejders sted, vil lederen få øje på andre facetter og nuancer af fusionen og dens konsekvenser og blive i stand til at se medarbejderens handlinger som forsøg på at skabe ny mening. For det tredje er det vigtigt, at lederne ruste sig med tålmodighed. Udvikling af nye tanker, afklaring af gamle vaner, opbygning af nye relationer til andre mennesker og opdagelsen af nye sammenhænge kræver et frirum for dialog og er alt sammen processer, som tager tid og ikke lader sig forcere. Det er således hverken udtryk for menneskelig uformåenhed, ond vilje eller ledelsesmæssig afmagt og inkompetence, at visionen om den fusionerede virksomhed ikke bliver gjort til virkelighed fra den ene dag til den anden eller fra den ene måned til den anden.

Den store balancekunst for lederne er således både at kunne acceptere en længere proces, hvor medarbejderne inddrages i diskussioner og dialog om den konkrete realisering, og at kunne fastholde, at de fundamentale elementer i fusionsbeslutningen ikke står til diskussion. En tidlig inddragelse af medarbejderne vil næppe betyde, at perioden frem til det tidspunkt, hvor organisationen er på plads, vil blive længere. Måske, endda tværtimod. Som en sidste, pointe vil jeg understøtte betydningen af, at ledere dyrker en anerkendende ledelsesstil - især i perioder efter beslutninger om fusion eller gennemgribende strukturændringer.

Anerkendelse er med til at synliggøre ressourcer, kompetencer og de gode resultater og får mennesker til at vokse og tro på sig selv. Anerkendelse kanaliserer opmærksomheden i en organisation ind på de erfaringsområder, hvorfra ideer og visioner kan springe. Mennesker og organisationer udvikler sig i retning af de temaer vi udforsker. Så hvorfor ikke vælge de positive temaer?