

Forandringer fryder - ikke!



Frygten for firing ved en fusion er ofte større end glæden ved forandring. Det viser undersøgelser, som erhvervskonsulent Susanne Teglkamp har lavet, blandt ansatte

AF HELLE MØLLER RIIS TEGNINGER LLUSTRA

Danske virksomheder, kommuner og fagforbund fusionerer som aldrig før. I løbet af de sidste 10 år er antallet af fusioner steget støt, og flere er på vej. Stort bliver større - og antallet af arbejdspladser bliver færre.

Fælles for de fleste fusioner er følelserne hos medarbejderne. Hver enkelt af de mange tusinde ansatte sidder med frygten for at miste sit arbejde og sin funktion.

- Man kan skære det ned til én sætning: "Åh, hvad betyder det her for mig", siger Susanne Teglkamp, der i de sidste ni år har været selvstændig erhvervskonsulent.

Hun lavede i 2005 og igen i 2007 omfattende undersøgelser af, hvad fusioner betyder for ansatte og for ledelse både på det private og på det offentlige ar-

bejdsmarked. Svaret er ikke opløftende: Danske virksomheder, kommuner og fagforbund er ikke særligt gode til at fusionere.

Ifølge Susanne Teglkamp skyldes det to overordnede problemstillinger. Dels at processen trækker for længe ud, dels at de ansatte ikke bliver involveret nok undervejs.

- Der går ofte for lang tid, fra en fusion bliver meldt ud, til der rent faktisk sker noget, og ofte glemmer man at involvere medarbejderne. Det betyder, at alt for mange medarbejdere får det dårligt undervejs, siger Susanne Teglkamp.

Motiverne til en fusion er forskellige. For nogle gælder det om at slå to enheder sammen til et større hele, for andre er det rationaliseringsgevinsten i



► sammenlægningen, som er hovedformålet. Er det sidste tilfældet, er anbefalingen for Susanne Teglkamp klar. Ledelsen skal speede processen op og træffe hurtige valg om, hvilke medarbejdere der skal ud, og hvilke der skal blive. Det gælder om hurtigt at komme på plads i den nye sammenbragte familie uden at have fyresedler hængende over hovedet.

- Så længe de fusionerede medarbejdere tror, at de nye kolleger er konkurrenter, så kommer samarbejdet ikke i gang, siger Susanne Teglkamp, der kender skrækkempler fra en virksomhed, hvor de sammenbragte medarbejdere efter to år stadig fokuserede på dem og os og fastholdt fjendebilleder mod "de andre".

Omvendt kender hun også et godt eksempel fra et forskningsbibliotek, som skulle fusionere med en langt større enhed. Her gik medarbejderne konstruktivt til opgaven. Fokuserede på, hvad de havde at tilbyde "storebror", og involverede sig i processen.

- Hvis man kan bruge sin nysgerrighed, tro på, at de nye kolleger kan bidrage med noget nyt, samtidig med at man engagerer sig, så er man kommet rigtig langt, siger Susanne Teglkamp, der understreger, at for langt de fleste mennesker er forandringer ubehagelige.

Derfor skal ledelsen melde klart ud. Fokuser på, hvad det er, man vil opnå med fusionen, og hurtigt sørge for, at medarbejderne kommer fysisk på plads i den nye organisation.

- Det bliver lettere at flytte sig mentalt, hvis man flytter sig fysisk, og samtidig må både ledere og medarbejdere acceptere, at mange ting først kan ordnes, når man er gået i gang. Det er jo i dagligdagen, at de praktiske problemer opstår - og bliver løst, siger Susanne Teglkamp. ■

Vi er langt fra færdige med at fusionere

Vibeke Lang har i løbet af de sidste 10 år oplevet fire fusioner. Den første for 10 år siden, da dele af Grafisk Forbund blev fusioneret med SID - og den seneste i januar måned i år, da TIB blev indlemmet i 3F, der nu har små 400.000 medlemmer.

På Vibeke Langs arbejdsplads hos 3F i Randers betød det seks nye ansigter, og den 47-årige tillidsrepræsentant er overbevist om, at der kan være flere fusioner på vej.

- Fusioner er uundgåelige, hvis de faglige organisationer skal overleve. På sigt kunne der måske arbejdes hen imod et stort og samlet LO-forbund. Det ville betyde, at vi kunne servicere medlemmerne langt bedre og stå stærkere.

Hun erkender dog, at modtagelsen af de nye kolleger fra TIB ikke har været optimal.

- Hvis jeg sammenligner med fusionen mellem Grafisk Forbund og SID for 10 år siden, så blev der dengang brugt mange ressourcer til efteruddannelse. Dem har vi ikke i dag. De nye kolleger blev bare smidt ud i det, siger Vibeke Lang, der dog som tillidsrepræsentant havde møde med de HK-ansatte i TIB's organisation inden fusionen.

Hun forudser, at de organisationsansatte er en truet race. Dels på grund af kommende fusioner og rationaliseringer, dels på grund af de faldende medlems-tal. Derfor efterlyser hun mere fokus på uddannelse, fordi det er svært at finde et job, når man har været i en organisation i 10-20 eller 30 år.

- En ny form for efteruddannelse kunne omskole os, så vi ville stå stærkere, hvis vi blev ledige.

Kammeratskabet er vigtigst

Inge Hansen har i løbet af de sidste 30 år i fagbevægelsen og a-kassen oplevet tre fusioner. Først slog Husligt Arbejderforbund sig sammen med Dansk Kommunal Arbejderforbund og blev til FOA. Siden blev pædagogmedhjælperne (PMF) en del af FOA, og senest er Inges arbejdsplads, a-kassen i Svendborg, blevet en del af a-kassen i Odense.

Alle tre gange har Inge holdt fast i, at fusionen var noget positivt.

- Det har alle tre gange været spændende, især fordi man får nye kolleger. En fusion er en beslutning, som er ude af vores hænder, og derfor kan man lige så godt se konstruktivt på det, mener Inge.

Første fusion i 1995 var på papiret den mest dramatiske.

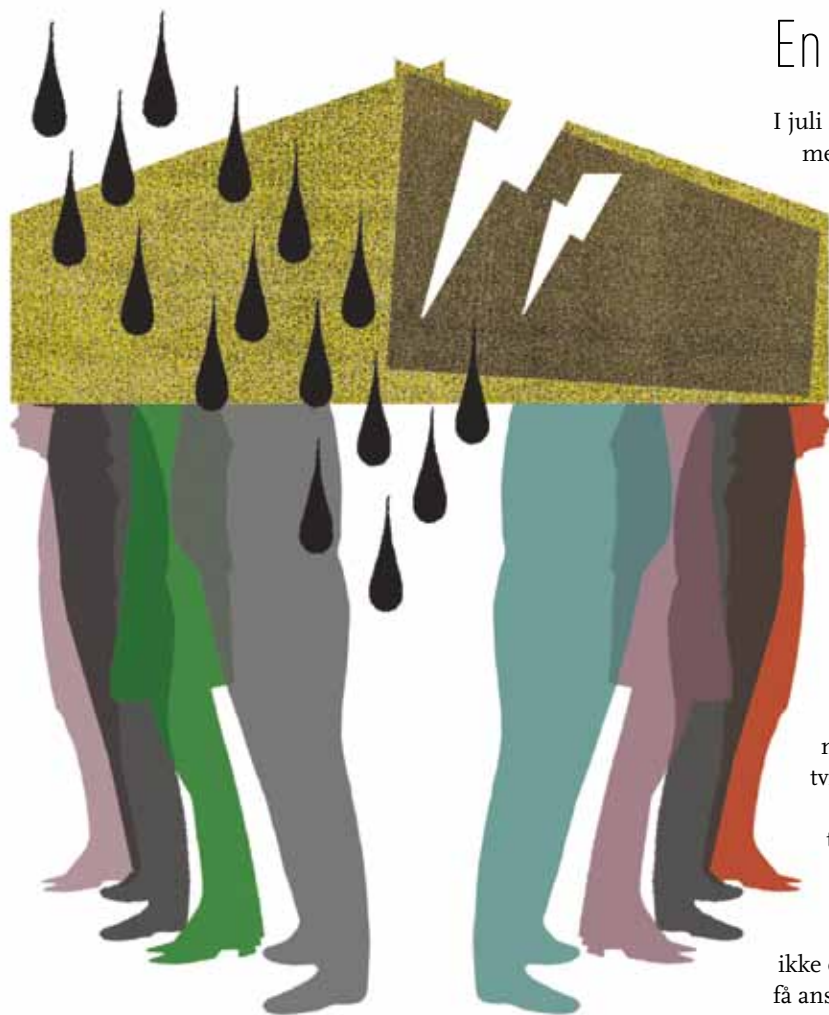
De to gamle forbund lukkede for en periode, mens medarbejderne flyttede plads og sagsmapper til nye lokaler. Det gav kaos med frustrerede medlemmer, da døre og telefoner åbnede igen:

- Der blev heldigvis gjort en masse for, at vi medarbejdere blev rystet godt sammen. Vi deltog i et uddannelsesforløb, som skulle ruste os fagligt til de nye opgaver, og i den sammenhæng lærte vi hinanden rigtig godt at kende, så vi folte os som en helhed.

Anden fusion med PMF i 2005 oplevede Inge næsten ikke. Hendes arbejdsplads fik en enkelt PMF'er ansat. En fuldmægtig, der til gengæld havde noget nyt at byde på.

- For mig er det afgørende, at man er åben og har respekt for nye mennesker. Jeg synes, vi alle har pligt til at reagere, hvis nogen på forhånd er negative over for mennesker, de ikke kender. Det er alt for ærgerligt. Kammeratskabet kollegerne imellem er vigtigt, siger Inge, der i dag som led i den nyeste a-kasse-fusion har en chef, der sidder et andet sted.

- Selvfølgelig kan det være svært, at du ikke har din leder siddende i nærheden af dig. Omvendt er det nogle utrolig gode og søde kolleger, vi har fået i Odense, og som både kan inspirere og hjælpe.



En succes fra start af

I juli 2010 fusionerede STA (a-kassen for stats- og teleansatte) med PMA (Prosa og Merkonomernes a-kasse) til Min A-kasse.

Tillidsrepræsentant **Bo Andersen** var med fra starten og er mere end tilfreds med fusionsprocessen:

- Det gik godt, fordi både ledelsen og medarbejderne var dybt involveret. Der var god kommunikation, samarbejdsvilje og tryghed hele vejen igennem, siger Bo Andersen, der har arbejdet i a-kasse-regi i mere end 30 år.

Han kom fra storebror STA, der havde 32.000 medlemmer i ryggen og skulle samarbejde med den mindre PROSA-gruppe på 14.000 medlemmer.

Størrelsesforskellen fik dog aldrig betydning. De to grupper blev ligestillet, og der blev dannet en særlig problemknusergruppe, med to fra A-siden og to fra B-siden.

Gruppen fik mandat til at løse de konflikter, der opstod undervejs, og udgav løbende et nyt personaleblad, der foreløbig er kommet på gaden otte gange. Personalet fik ressourcer til at koordinere de to HK-klubbers aktiviteter, og der blev holdt flere ryst-sammen-arrangementer.

- Ledelsen afsatte de midler, der var nødvendige, og meldte fra start ud, at ingen skulle fyres. Det lettede uden tvivl forløbet, fortæller Bo Andersen.

Forløbet har været med til at cementere den åbenhedskultur, der i dag er fremherskende i Min A-kasse. Brok og utilfredshed bliver taget i opløbet.

- Det kræver en indsats at få høvlet knasterne af i en sammenlægning. Vi har uden tvivl haft den fordel, at vi ikke er så mange. Ligesom det har haft positiv betydning, at kun få ansatte skulle flyttes fysisk, siger Bo Andersen.

Fusion, sammenlægning eller overtagelse?

Fusion betegner i fysik en proces, hvor atomer forenes og derved udløser store mængder energi. Fusionsprocesser spiller en positiv og afgørende rolle i Universets udvikling.

Desværre er det alt for sjældent, at vi i HK hører, at det netop var sådan, man havde det, da man skulle fusionere med et andet firma eller forening.

Der kridtes baner op og måles værdier, der tælles taburetter og laves aftaler, men 'ånden' er sjældent positiv og visionær. Og kun i enkelte tilfælde ender det med en egentlig fusion, hvor det hele er smeltet sammen til en ny og stærkere enhed med fælles platform og identiske løn- og ansættelsesforhold.

Der er oftere tale om en sammenlægning. Ordet bruges, når man ikke helt kan få sig selv til at tale om fusion. Det virker lidt mindre farligt og har ikke en helt så sammensmeltet betydning.

Sammenlægning, eller aggregering kan beskrives som en proces, hvorved en række mindre enheder kombineres og behandles som en ny individuel enhed, men hvor fusionen sammensmeltes, kan man i

sammenlægningen stadig ane de oprindelige enkelt-elementer.

Overtagelse klinger ikke så rart i de flestes ører og bruges oftest kun i uformelle sammenhænge, som en beskrivelse af, hvordan man føler, at en overstået fusion eller sammenlægning faktisk er foregået eller har resulteret i. Hertil kan komme varianter.

Min pointe er: Vær opmærksom på disse forskelle, hvis du og dine kolleger står over for en af ovenstående udfordringer, og forbered jer grundigt. Undersøg, hvilken model der er tale om.

HK har udarbejdet en masse værktøjer og har der til årevis af erfaring med det faglige arbejde omkring fusioner, sammenlægninger og overtagelser. Stå ikke alene men brug det faglige fællesskab. Kontakt Branchesektion Organisationer på mail: ck@lf-hk.dk.

Men først og fremmest: Se positivt på tingene. Måske skabes der faktisk ny stærk energi, og måske kommer I fremover til at skabe noget universelt sammen. Det er da noget af et mål!



af Charlotte Kjeller Willems, formand for Branchesektion Organisationer

Anden gang gik meget bedre

Carsten Frederiksen er ansat i HK Nordjylland. I løbet af de sidste 10 år har han set fem afdelinger blive til én stor. Fusionerne skete ad to omgange, og første gang var uden sammenligning den værste:

- Den første fusion var mellem HK Hjørring og HK Frederikshavn. Den ligger knap 10 år tilbage og var ikke særlig vellykket. Vi blev ved med at være "os" og "dem", og sagen blev ikke bedre af, at der skete rationaliseringer. Fusionen fik skylden for fyringerne, husker Carsten Frederiksen, der sammen med alle i den nye HK-familie var til en ryst-sammen-konference.

Det var bare ikke nok. Konferencen flyttede ingenting. Medarbejderne i både Frederikshavn og Hjørring var stadig opdelt og holdt fast i de gamle kulturer.

- Det var bedre med næste fusion. Den kom få år efter. Det skyldtes flere ting. Dels at vi fik en helt ny leder udefra. Dels var flere af os tvunget til at flytte plads, og så var der ingen fyringer i luften. Vi var nok også blevet mere hærdede i at fusionere, fortæller Carsten.

Inden fusionen tog den nye leder af HK Nordjylland rundt og snakkede med hver enkelt af medarbejderne. Alle fik spørgsmålet: Hvordan ser du dig selv i den nye



struktur, og Carsten Frederiksen var ikke i tvivl. Han ville gerne flyttes ind i det nye hovedkvarter.

- Det var vigtigt at få blandet kortene, og den nye leder var med til at give skubbet til en ny kultur. Jeg tror det er nemmere at flytte sig mentalt, hvis man også flytter sig fysisk.

A-KASSE-TEMADAG 2011 I AARHUS

Kursus nr. 0710-11-02

Branchesektion Organisationer inviterer til en dag med fokus på regler - lovgivning og erfaringudveksling på a-kasseområdet for ansatte i a-kasser og andre interesserede.

Debatten om "Genopretningspakken", havde ikke lagt sig, før efterlønsdebatten blussede op. Hvad der vil ske med efterlønnen, er der mange gisninger om. Måske er vi klogere den 12. april, men vi vil under alle omstændigheder også denne dag komme ind på status omkring efterlønnen

Temadagen holdes i Aarhus 12. april 2011 i LO Aarhus lokaler Sankt Knuds Torv 3, 2 sal, 8000 Aarhus

Temadagen starter kl. 10.00 og afsluttes kl. 16.00

Oplægsholder er chefkonsulent hos AK-Samvirke **Ebbe Sommer Hansen**, som vil orientere om aktuelt nyt i a-kasse-regi. Det være sig nye regler, lovændringer samt AK-Samvirkes fortolkning af, hvad der rører sig inden for a-kassernes faglige område.

Vi vil naturligvis komme ind på:

- Den toårige dagpengeperiode
- Afbureaukratisering versus kontrol
- Genoptjeningskravet
- Regelændringer i forlængelse af Finanslov 2011
- De nye krav til a-kassens sagsbehandling
- Efterlønnen

Der vil også være tid til at få afklaret fortolknings spørgsmål og få vendt tvivlsspørgsmål i forhold til de gamle regler.

A-kasse-seminaret er gratis at deltage i for branchesektionens medlemmer.

Branchesektionen udbetaler ikke diæter ved deltagelse i

temadagen. Der udbetales transportgodtgørelse svarende til DSB Standard.

■ Klik ind på

www.hkorg.dk

hvor du kan læse meget mere om a-kasse-seminaret og tilmelde dig. Sidste tilmeldingsfrist er 11. marts 2011.

Brancheklubtræf

Kursusnr. 0715-11-01

Branchesektion Organisationer afholder brancheklubtræf 9.-10. april 2011 i samarbejde med de øvrige branchesektioner i HK/Privat under overskriften:

Fokus på politisk kommunikation og strategi som frivillig aktiv i brancheklubber og netværk. Klik ind på www.hkorg.dk under kurser og aktiviteter. Her kan du finde programmet og melde dig til - tilmeldingsfrist er 11. marts 2011.

Kontaktperson vedr. Branchesektion Organisations sider:

Lisbeth Danielsen,
telefon: 29 80 25 51,
e-mail: ld@lf-hk.dk

Formand:

Charlotte Kjølter Willems,
mobil: 22 61 12 25,
e-mail: ck@lf-hk.dk

Redaktionssekretær

HK/Privat: Annemette Schou Refsgaard (DJ),
telefon: 33 30 44 75,
e-mail: 44ams@hk.dk

DEADLINE FOR KOMMENDE NUMRE

Nr. 3

udkommer 25. marts
deadline er overskredet.

Nr. 4

udkommer 15. april
deadline er 11. marts.

Nr. 5

udkommer 19. maj
deadline er 11. april.

Indlæg til branchesektionssiderne sendes til Lisbeth Danielsen, på mail: ld@lf-hk.dk