

## Fusioner – Hvorfor går det ofte skævt?

Af: Susanne Teglkamp, Teglkamp & Co. [www.tegkamp.dk](http://www.tegkamp.dk)

Vi ser stadig mange fusioner og lige nu er de kommunale fusioner der fylder på fusionslandkortet. Det er rigtig svært at få succes med fusioner. Selv lavede jeg en større undersøgelse i 2006 omkring fusioner. Under 10% af deltagerne i undersøgelsen havde været en del af en succesfuld fusion. Resultatet ligger i høj grad på linie med tilsvarende andre undersøgelser om fusioner. Når der er så få ubetingede succeser, kan det nok give mening at kigger lidt på, hvad det er, der tilsyneladende går galt i rigtig mange fusioner.

### Citater fra fusionsramte

I forbindelse med min undersøgelse af fusioner havde deltagerne mulighed for at komme med personlige kommentarer. Jeg har valgt et par enkelte kommentarer ud af de mere end 100. Kommentarerne er meget dækkende for undersøgelsens resultater og for det jeg ser ude i virksomhederne.

*“Den overordnede struktur betyder ikke så meget for mig. Jeg vil faktisk hellere have styr på, hvordan vi helt lokalt kommer til at indrette os.”*

Ovenstående citat viser, at det som virkeligt betyder noget er, at vi bliver involveret, når det kommer tæt på os selv og berører vores egen dagligdag.

*“ Utryghed blandt medarbejderne skaber dårlig stemning, fnidder i krogene og flere ser sig om efter nye jobs. Man overvejer sin stilling nøje og begynder at tænke på, om det rammer en selv næste gang – så er det måske mere sikkert selv at søge væk.”*

En af de vigtige fusionsopgaver er at håndtere utryghed. Bliver den ikke håndteret, så er ovenstående citat meget dækkende for, hvad der sker. Jo større utryghed desto flere søger væk, lægger sig syge. Og produktiviteten vil i øvrigt falde mærkbart.

*“ Virksomheden fejlede totalt at samle op på de mellemledere, der mistede afdelinger. Det var trist at se dygtige mellemledere – vellidte og respekteret af deres chefer og medarbejdere gå til grunde i løbet af 6 måneder efter organisationsændringen, blot fordi man ikke tog hånd om det. Flere gik ned med stress og depression.”*

Ovenstående er et udtryk for en af de klassiske fejl. Mellemlederne kommer i klemme og der bliver ikke taget hånd om det. Det præger i høj grad også medarbejdere.

### Undgå de klassiske faldgruber

Mange af årsagerne til de få succeser indenfor fusioner skal findes i en række klassiske faldgruber, som de fleste virksomheder eller rettere ledelsen falder i. Faldgruberne er mange, her skal fremhæves nogle af de væsentligste:

#### Dårlig ledelse

Dårlig ledelse er overskriften for det hele. I min undersøgelse fremhæver 46% af deltagerne at fusionen var karakteriseret ved dårlig ledelse. De fleste ledere er ikke ansat, fordi de er gode til at fusionere. De er blevet ansat fordi de er gode til at drive en organisation. Når man skal fusionere, skal der et særligt fokus. Andre kompetencer bliver vigtige. Nu skal man jo ikke gå ud og skifte en ledelse ud, bare fordi den ikke som udgangspunkt har

fusionskompetencerne. Men det ville være klogt dels at klæde lederne bedre på og dels at supplere ledelsen med de nødvendige kompetencer i en periode.

### For lang tid inden nøglespillerne er på plads

Når en fusion er besluttet, bliver en af de første og vigtigste opgaver at få nøglespillerne på plads. Så længe de ikke er på plads, er der basis for magtkampe – og magtkampe er gift for fusionsprocessen.

### Målet er uklart

De fleste starter ud med at have et mål for fusionen. Men undervejs tabes målet af syne. Det bliver uklart, hvad det egentlig var, man ville opnå. Når målet er uklart eller ikke hele tiden holdes for øje, er der stor risiko for, at man aldrig får høstet gevinsterne ved fusionen. Er målet uklart er der endvidere risiko for, at de enkelte enheder i organisationen går i hver sin retning. Udover at sætte klare mål med fusionen, er det således også en god idé, at fastlægge succeskriterier.

### Ingen eller få informationer

Hvis ikke vi får informationer laver vi historierne selv – så enkelt er det. Derfor er det vigtigt at ledelsen informere meget og hele tiden - også når der ikke rigtig sker noget. De dårlige nyheder skal også kommunikeres. Hvis man føler sig sikker på, at man nok skal få de dårlige nyheder, så bruger man knapt så meget tid på at gå og fantasere.

### Manglende involvering af medarbejderne

Min undersøgelse om fusioner viste, at 2/3 af alle adspurgte medarbejdere ikke følte, at de havde nogen indflydelse overhovedet. Indflydelse får man bl.a. gennem involvering i konkretiseringen af de overordnede planer. Involvering er en af de vigtigste ingredienser til at skabe engagement og ikke mindst tryghed. Når jeg spørger ledelser, hvorfor de ikke involverer de næste lederniveauer og medarbejderne mere i fusionsprocessen, så er svarene næsten altid, at det vil tage for lang tid og at medarbejderne ikke har tid til det. Det er en stor misforståelse at tro, at det tager længere tid at involvere – tværtimod.

### Manglende erkendelse af, at fusion er en ekstra opgave

En fusion er en tidkrævende proces. Jeg ser rigtig mange steder, at man bare lægger fusionsarbejdet oven i det daglige arbejde uden nogen form for prioriteringer. Det kan selvfølgelig gå i en periode, men på et tidspunkt bliver det for meget. Enten begynder folk at blive syge af stress eller også bliver fusionsarbejdet eller de daglige opgaver udført dårligere eller både/og. Det er her at ledelse virkelig er vigtigt. Ledelsen skal ind og prioritere og hele tiden sikre, at organisationen ikke tabe pusten.

### **Det kan godt betale sig at male fanden på væggen**

Nogle gange kan det godt betale sig at male fanden på væggen – så ved man, hvor man har ham! Det skal forstås på den måde, at hvis man forsøger at forudse alle faldgruberne, så har man en mulighed for at gå uden om eller at foretage kompenserende handlinger. Det dumme man kan gøre er vel nok bare at gå ind i en fusion og tro på, at det nok løser sig hen af vejen. Meget løser sig hen af vejen, men mange problemer var aldrig opstået, hvis man lidt proaktivt havde forholdt sig til mulige faldgruber.

*Bragt i Frederiksborg Amts Avis 18/1-2007*