

Jeg vidste gudskelov ikke, hvad jeg gik ind til ...

Af: *Susanne Teglkamp, Ledelsesrådgiver i Teglkamp. & Co.* www.tegkamp.dk



Der er sagt og skrevet meget om forandringsledelse. Og det er ikke uden grund. Det er en udfordring at gennemføre en større organisatorisk forandring. Og udfordringen bliver ikke mindre, hvis der er tale om en egentlig fusion, hvad enten det er mellem virksomheder eller mellem afdelinger.

Mange ledere har prøvet det på egen krop. Her er et lille pluk af citater fra de flere end 200, som har bidraget til min helt nye bog: *Fusioner og forandringsledelse*

i praksis.

"Jeg vidste gudskelov ikke til fulde, hvad jeg gik ind til, da jeg stod på kanten. Det har været en hård proces og krævet meget arbejde. Det har givet hård på brystet. Jeg havde ikke i min vildeste fantasi forestillet mig, hvad det betyder i praksis", fortæller distriktsskoleleder Peter Kilmose. Hvis ikke man har været igennem en fusion før, så undervurderer man let den tid, det tager og de kræfter, der skal lægges i.

"Nærmest surrealistisk blev der informeret om alt der gik galt, uden at der blev gjort mange forsøg på at rette op." Et eksempel på, at kommunikation ikke bare handler om at kommunikere meget i en forandringsproces. Det handler også om timing, hvad man kommunikerer og at kunne følge kommunikationen op med handlekraft.

"Forarbejdet var sådan set i orden; men det var "efterarbejdet" ikke. Da vi først var flyttet/fusioneret, blev der ikke taget hensyn. Ledelsen forventede, at vi fungerede fra dag 1," beretter en bidragsyder. En af bogens mange pointer er, at vi ofte undervurderer, hvor langt tid og hvor meget arbejde der reelt ligger i en forandringsproces.

"Den svenske virksomhed så sig selv som meget strukturerede, hvorimod de anså medarbejderne i den danske virksomhed mere som cowboys. Når der undervejs i fusionsprojektet opstod uenigheder, blev de kulturelle forskelle større og fik større betydning. Så blev den Danmark mod Sverige." Selvom vi betragter os som ret ens i Norden, er der alligevel ret store kulturelle forskelle, som ikke skal undervurderes ved en fusion over landegrænsen.

"En fusion kan ikke lykkes, hvis der er magtkampe i toppen. Det er bestyrelsens opgave at sikre, at der er en topledelse, der fungerer. Topleledelsen skal være på plads for at man kan pleje kunderne og medarbejderne," udtaler Torben Dalby Larsen, administrerende direktør i Sjællandske Medier A/S bl.a. i et interview til min nye bog. Så enkelt og alligevel er det ofte noget, der giver udfordringer i forbindelse med fusioner og større organisationsændringer.

"Sig det som det er! Lad være med at pakke de ubehagelige budskaber ind. Hvis der kommer afskedigelser, så sig det, som det er. For det første er det troværdig kommunikation. For det andet giver ubehagelig kommunikation om f.eks. afskedigelser folk mulighed for at handle. For det tredje kan du risikere, at folk ikke forstår budskabet, hvis du pakker det alt for meget ind af frygt for at medarbejderne blive vrede eller ked af det." En af mine mange konkrete anbefalinger i min nye bog

Vil du nøjes med at læse de små citater fra bogen eller vil du gerne et spadestik dybere?

Du kan bestille bogen her:

<https://response.questback.com/teglkampco/fusioner>

Susanne Teglkamp



**FUSIONER OG
FORANDRINGSLEDELSE
I PRAKSIS**

