

Processen efter fusionen

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

Tiden op til en fusion er oftest præget af meget arbejde og hektisk aktivitet. Typisk er det topledelsen og de der er tæt på, som har nogle meget lange arbejdsdage. Når den faktiske fusion sker starter en ny og ofte meget langvarig proces med at få fusionen til reelt at blive til virkelighed. Selvom medarbejderne har vidst at fusionen var på vej, så vil det oftest være en god idé at have en form for introduktionsplan for de første måneder efter fusioner.

En historie fra det virkelige liv

Når fusionen bliver så konkret, at 2 afdelinger fysisk skal flytte sammen, kan det være en god idé at have en form for introduktionsplan. Hvad en manglende introduktionsplan kan betyde viser der efterfølgende eksempel fra det virkelige liv:

En fusion mellem 2 virksomheder betød, at de to virksomheders bogholderier på et tidspunkt flyttede fysisk sammen. Inden flytningen havde de 2 afdelingers medarbejdere mødt hinanden over en frokost, var blevet præsenteret for hinanden, havde fået noget generel information omkring fusionen. Det var en god start på fusionen og medarbejderne var generelt positive om end noget afventende.

Selve den fysiske flytning gik fint. Men herefter skete der ikke mere. Når jeg efterfølgende besøgte det sammenlagte bogholderi, så sad medarbejderne i grupperet i hver deres "gamle virksomhed". De arbejdede med de opgaver, de altid havde gjort og vidste ikke hvad den anden gruppe lavede. De gjorde tingene på hver deres måde. Hvor de som udgangspunkt havde været positivt afventende, gik de nu og skulede lidt til hinanden og synes at egen måde at arbejde på var den bedste.

Den store fejl i denne sag var, at medarbejderne, efter de var flyttet sammen, havde fået lov til at passe sig selv. Der var ikke blevet igangsat nogen form for udviklingsprojekter, hvor man eksempelvis kiggede på forretningsgange, systemer og opgaver, der hensigtsmæssigt kunne udvikles fælles. Ledelsen var fuldstændig usynlig efter den fysiske sammenflytning.

Et opstartsforløb har flere formål

Ovenstående historie viser tydeligt, at det ikke er nok at flytte fysisk sammen. Afdelingen ville være kommet langt hurtigere videre, hvis man havde planlagt en form for introduktionsforløb kort tid efter den fysiske sammenlægning.

Et opstartsforløb tilgodeser mange forskellige formål, eksempelvis:

- At få lært hinanden at kende og aflivet myterne og fordommene om hinanden.
- At få skabt et fællesskab omkring opbygningen af den nye afdeling.
- Få talt om værdier og hvilke værdier, der skal drive sammenlægningen.
- At få skabt en fælles forståelse af formål og mål for den nye afdeling.
- At få et overblik over opgaver, udfordringer og forretningsgange.
- At få skabt en fælles forståelse af udfordringerne og hvor det kan gå galt.
- At få skabt nogle gode rammer for dialogen.

Hvordan kan et opstartforløb sættes sammen?

Et opstartforløb starter i princippet på det tidspunkt, hvor det bliver offentliggjort, at 2 afdelinger skal fusionere. Et godt opstartforløb kan eksempelvis indeholde følgende elementer:

Inden man fysisk flytter sammen

1. Farvel til det gamle. En vigtig del i processen er at få bearbejdet, at man ikke mere skal være sammen på den gamle måde. Derfor er det vigtigt at få sagt farvel og få lukket ned, således, at man kan være parat til det nye.
2. Besøg hos hinanden. Det kan være en rigtig god ide, at man i små grupper besøger hinanden og på mere uformel måde ser hinanden på hjemmebane i den gamle organisation.
3. Planlægning af fusionen gennem nedsættelse af arbejdsgrupper. Jo mere man involvere de enkelte medarbejdere i planlægningen af den konkrete fusion af afdelingen, desto større er chancerne for et positivt forløb. Med i planlægning kan også indgå opgaven at lave et opstartforløb.
4. Udpeg tovholdere. Det er vigtigt at få sat navne på de enkelte opgaver og dele af processen. Spred ansvar ud, det skaber involvering og engagement.
5. Giv rigeligt information. Fra det øjeblik fusionen er en realitet, skal der informeres – også når der ikke er noget nyt.
6. Klæd mellemlederne på til at håndtere fusionen/sammenlægningen. Mellemlederne er ofte meget afgørende for at bære fusionen igennem til en succes.

Den 1. dag

Velkommen til den nye afdeling – gensidig præsentation og fælles morgenmad.

Den 1. uge

1. Introduktion til eventuelle nye fælles systemer og procedurer.
2. Samling sidst på ugen – evaluering af ugen der er gået, hvad er der opstået af spørgsmål, erkendelser, udfordringer, problemer? I den første lange tid er det vigtigt med et ugentlig opsamlingsmøde. På denne måde skabes der mulighed for, at man kan få eventuelle konfliktområder på bordet, inden de udvikler sig og bliver store og uoverskuelige.

Fusionsseminar i løbet af den 1. måned

De første dage vil man oftest være pæn, høflig og tilbageholdende. Derudover skal man også lige have oplevet en fælles hverdag for bedre at kunne forholde sig til fremtiden. Derfor anbefales det, at der indenfor de første 2-4 uger afholdes et fusionsseminar.

Ovenstående skitse til program er kørt igennem med god erfaring i adskillige afdelinger. Det kan også anbefales at inkludere en overnatning, hvor man efter middagen har planlagte sociale aktiviteter eller har mere uformelt socialt samvær.

Afsluttende bemærkninger

Jeg ved godt, at det kan være svært at afsætte tid til et opstartforløb, for der er så mange ting, der presser sig på, når man fusionerer. Men den tid man bruger på at gennemføre et godt



opstartsforløb vil hurtigt komme tilbage i form at en afdeling, der hurtigere kommer op i gear og leverer resultater.

Bragt i Frederiksborg Amts Avis den 15/3-2007