

## Dårlig ledelse præger fusioner

**Fusionsledelse. Danske ledere er dårlige til at informere og inddrage medarbejderne i forbindelse med fusioner. Problemerne er størst i private virksomheder, og konsekvensen kan være handlingslammelse og medarbejderflugt, viser undersøgelse.**

Hovedparten af de lønmodtagere, der for nylig har oplevet en fusion på deres arbejdsplads, mener, at fusionen har været præget af dårlig ledelse. Det afslører en analyse gennemført af konsulentfirmaet Teglkamp & Co. blandt offentlige og private virksomheder. Omkring halvdelen af de spurgte lønmodtagere, der har oplevet en fusion, mener set i bakspejlet, at den har været præget af dårlig ledelse, mens under 10 procent mener, at de har været udsat for god ledelse.

- Undersøgelsen afslører desværre et svælg mellem dem på gulvet og ledelsen i forbindelse med fusioner, siger direktør Susanne Teglkamp, der har stået i spidsen for analysen.

### Manglende informationer

Når Susanne Teglkamp har bedt lønmodtagerne om at begrunde deres dårlige karakterer til ledelsen i virksomheder, der har oplevet en fusion, falder svarene i to hovedgrupper.

- Manglende informationer om selve fusionsprocessen og om, hvilke konsekvenser den vil få for de ansatte, er en af hovedforklaringer på, at medarbejderne oplever et ledelsessvigt i den situation og giver dårlige karakterer til ledelsen, konstaterer Susanne Teglkamp.

Samtidig klager medarbejderne over, at de har oplevet, at selve fusionsprocessen i forhold til medarbejderne gik i stå efter en periode. Det karakteriseres af Susanne Teglkamp som opskriften på en farlig cocktail.

- For så oplever medarbejderne både manglende informationer og handlingslammelse, og det dobbeltpres er farligt for en organisation, mener hun.

### Værst i private virksomheder

Susanne Teglkamp vurderer, at problemerne er størst i private virksomheder.

- Offentlige organisationer er normalt mere procesorienterede end private og mere vant til at informere og inddrage medarbejderne systematisk i udviklingsprocesser, vurderer hun.

Når de ansatte oplever, at ledelsen svigter dem under fusionen, så stemmer de med fødderne, afslører undersøgelsen. For hovedparten af dem, der har været gennem en fusion, overvejer at søge væk fra deres arbejdsplads.

- Det er et signal, som man skal tage alvorligt. For det indikerer en risiko for medarbejderflugt ved fusioner, fremhæver Susanne Teglkamp.

### Truer omstillingsevnen

I en mere og mere omskiftelig verden, hvor fusioner og andre store

forandringer vil fortsætte med at stå højt på virksomhedernes dagsorden, er ledelsens manglende evne til at håndtere fusioner til medarbejdernes tilfredshed en stor udfordring.

- Undersøgelsen viser, at ledelsen skal klædes bedre på til at varetage de specielle udfordringer i forhold til medarbejderne, der opstår under en fusion. Forsømmer de at tage det ansvar på sig, vil det have negative konsekvenser for deres evne til at begå sig under nutidens vilkår, slutter Susanne Teglkamp.

### **Kommunikationsplan vigtig**

HR Manager Michael Klaaby fra rådgivningsfirmaet Ernst & Young træder ofte ind ad døren hos sine kunder blandt private virksomheder, når personaleforholdene skal på plads som en opfølgning på fusioner og virksomhedsopkøb. Han kan nikke genkendende til, at der kan opstå problemer med information og inddragelse af medarbejderne i den situation.

- Derfor er det vigtigt lige fra dag et at have en plan for inddragelse af medarbejderne, så organisationen hurtigt kommer ud af en eventuel handlingslammelse, konstaterer han.

I følge Michael Klaaby er der tale om en balancegang i private virksomheder, for det er også nødvendigt med fortrolighed i forhandlingsfasen.

Men når aftalen om sammenlægning er på plads, skal der handles proaktivt.

- Derfor anbefaler vi, at ledelsen forbereder et informationsberedskab, der indeholder spørgsmål og svar på de indlysende spørgsmål, som de ansatte har i sådan en situation, siger han.

Hvis ledelsen forsømmer at være proaktiv, vil det kunne gå ud over virksomhedens indtjening, for så kan organisationen gå i stå.