

Sagt om fusioner  
i analysen:

»Medarbejderne blev ikke hørt.  
En stor gruppe har søgt og søger væk,  
og det er dem med den største viden.  
Direktionen har alt for lidt viden  
om utilfredsheden –  
eller den overhører den bevidst.«

# Magtkampe ødelægger fusionerne

Succesraterne er meget små, når der skal fusioneres.

Magtkampe, intriger og dårlig ledelse ødelægger ofte resultatet, viser ny undersøgelse. Men de offentlige ledere er bedre til fusionskunsten end de private

AF SUSANNE THOLSTRUP

Langt de fleste fusioner opleves som en fiasko af de ledere og medarbejdere, der er involverede i dem. Mindre end hver 10. fusion eller store organisationsændring bliver opfattet som en ubetinget succes af deltagerne, og hver fjerde mener, at fusionen enten ikke blev den succes, man havde regnet med, eller at den blev en egentlig fiasko.

Det viser en stor analyse, som konsulentfirmaet Teglkamp og Co. har foretaget, og som bygger på svar fra knap 550 ledere og medarbejdere i både private og offentlige virksomheder, som enten er midt i en fusion eller har gennemført en fusion eller lignende stor ændring af organisationen.

Magtkampe følger i reglen i kølvandet på fusionen, og det føler især lederne som meget belastende og ødelæggende for processen. Omkring 40 pct. af medarbejderne og lederne har ifølge undersøgelsen oplevet, at fusionen er præget af magtkampe.

»Magtkampene udløses, når topledelsen ikke er hurtig nok til at sætte holdet af ledere, og når den ikke melder klart nok ud, hvad der skal ske og hvornår,« forklarer direktør Susanne Teglkamp,

der står bag undersøgelsen. Mere end 100 af de adspurgte har suppleret deres svar med eksempler på god og dårlig fusionsledelse, som hun har analyseret.

»Topledelsen skal eksekvere hurtigt, og så i gang med processen, hvor alle ansatte kan involveres. Ellers begynder medarbejderne at lave historier, og så smuldrer processen,« siger hun.

## Sure miner og skuffelse

Undersøgelsen viser tydeligt, at jo mere medarbejderne bliver informeret og får medindflydelse på deres fremtidige job, jo tryggere oplever de fusionsforløbet. 60 pct. af medarbejderne og mere end 40 pct. af lederne føler sig utrygge i fusionen.

»Og utryghed fører til utilfredshed, sure miner og skuffelser. De bedste medarbejdere søger væk,« siger Susanne Teglkamp og oplyser, at 45 pct. af deltagerne i undersøgelsen har oplevet medarbejderflugt midt i forløbet.

Godt 60 pct. af de adspurgte, der har været igennem en fusion, er enten ikke i jobbet mere eller søger væk.

Kun hver femte af de spurgte ledere mener, at deres job er blevet mere interessant



efter fusionen, og kun 13 pct. af medarbejderne har fået et mere interessant job efter fusionen. Det viser ifølge Susanne Teglkamp med al tydelighed, at fusionslederne ikke er gode nok til at drage medarbejderne ind i forløbet og give dem indflydelse på deres kommende job.

Hun peger her på en markant forskel på offentlig og

privat virksomhed, da langt færre offentligt ansatte end private peger på dårlig ledelse i fusionsprocessen.

»De offentlige organisationer er bedre til at inddrage medarbejderne i processen, om end der så kan være lidt længere mellem ord og handling end i de private virksomheder. I de private virksomheder sker der ofte det, at top-

ledelsen mister fokus på selve processen, når den er skudt i gang. Så koncentrerer topledelsen sig mere om at leve op til bestyrelsens krav end at tage sig af medarbejdernes behov for information, klarhed og medindflydelse,« siger Susanne Teglkamp.

susanne.tholstrup@borsen.dk

• Operativ Salgschef  
- Unikt koncept

• Area Sales Manager  
- Internationalt OEM salg

Læs mere på [www.peoplecapital.dk](http://www.peoplecapital.dk)

**peoplecapitalpartner**

Næsseslottet  
Dronninggaards Allé 136, 2840 Holte  
T: +45 70 27 33 43 [contact@peoplecapital.dk](mailto:contact@peoplecapital.dk)

over  
1000  
lederjob

**Jobindex**  
[www.jobindex.dk](http://www.jobindex.dk)

## Senior Service Search & Selection er specialist i erfarne ledere

- har en omfattende database med interviewede kandidater
- har alene de seneste otte år forsynet virksomheder med 1.176 erfarne ledere – ofte til udstationering
- ledere over 45 år er aktive, stabile og fleksible

Ring og få præsenteret egnede kandidater allerede i morgen. København: 33 14 42 34 eller Vejle: 75 72 30 66  
Se referenceliste på [www.seniorservice.dk](http://www.seniorservice.dk)

**SENIOR  
SERVICE**  
Search & Selection

»I det tilfælde, jeg var med i, endte det i magtkampe i stedet for i firmaets interesse. Det betød, at ikke før der kom en ny ledelse udefra, begyndte det at virke, men da var der også spildt cirka fem år«.

»Virksomheden fejlede totalt ved ikke at samle op på de mellemledere, der mistede afdelinger. Det var trist at se mellemledere – vellidte og respekteret af deres chefer og medarbejdere – gå til grunde i løbet af seks måneder, blot fordi man ikke tog hånd om det. Flere af dem gik ned med stress og depression«.



FOTO: SØREN WESSELOFF

Når det er lykket kommunerne Hundested og Frederiksværk at gennemføre en fusion uden de store gnidninger, skyldes det ifølge personalechef i Hundested Kommune Kim Nissen, at ledelserne turde tage fat om nældens rod på et meget tidligt tidspunkt.

### Hovedkonklusioner i undersøgelsen

- Magten er koncentreret på få hænder under en fusion eller stor ændring af organisationen, men traditionen for medindflydelse er langt større i det offentlige end i det private erhvervsliv.
- Medarbejdernes engagement tabes undervejs i processen. Mange bliver skuffede undervejs og føler ikke, at det nye job er mere interessant end det gamle.
- Det offentlige er mere procesorienteret end de private virksomheder, og giver mere information undervejs. Det mindsker utrygheden.
- Magtkampe sætter sit præg på fusionerne og er noget af det mest ødelæggende for det endelige resultat.
- Både medarbejdere og ledere anklager ledelsen for at håndtere fusionen for dårligt.
- Der er langt mellem succeserne. Under hver 10. fusion bliver opfattet som en succes.
- 255 privatansatte og 279 offentlige medarbejdere har deltaget i undersøgelsen. Fordelingen mellem ledere og menige medarbejdere er ligelig.

# Kommunefusion i hak uden brok

Fusionskommunerne Hundested og Frederiksværk er nået bemærkelsesværdigt langt i bestræbelserne på at lægge de to kommuner sammen, og indtil videre er det lykkedes at undgå magtkampe og at styre uden om faldgruberne i fusionsprocessen.

»Jeg er overbevist om, at vi står midt Danmarks bedste fusionsproces,« lyder det stolt fra personalechef i Hundested Kommune Kim Nissen til trods for, at hans egen stilling i den nye kommune endnu ikke er helt afklaret.

Den nye kommune skal selvfølgelig kun have én personalechef, men to er i spil til stillingen som til de fleste andre lederstillinger. Det store udskilningsløb er i fuld gang, men indtil nu uden konflikter og uden negativ omtale i medierne eller blandt kommunalpolitikere.

Det skyldes ifølge Kim Nissen, at de to kommuners topledelse turde tage omkring nældens rod på et meget tidligt tidspunkt, hvor borgmestere og kommunaldirektører satte sig sammen og definerede de værdier, som fusionen hviler på, og at de klart og tydeligt meldte værdier ud til medarbejderne.

### Sammen på scenen

»De to kommunaldirektører gik sammen på scenen og fortalte uden omsvøb, at de konkurrerede om stillingen som den nye kommunes kommunaldirektør, men at de var fast besluttet på at arbejde godt sammen for at få det bedste resultat ud fra devisen: Vi skal respektere hinanden, men ikke være så bange for at træde hinanden over tæerne, at vi ikke kan tage et skridt fremad. Det har været et vigtigt signal for os andre,« fortæller Kim Nissen.

Og samarbejdet fortsætter ufortrødent, selv om kommunaldirektør i Frederiksværk kommune Michael Graatang trak det længste strå i kampen om topjobbet. Der er nu sat navne på den øvrige direktion, på hele chefgruppen, og i øjeblikket er turen kommet til »virksomhedslederne« i institutioner, biblioteker etc.

»Vi har i den proces ikke oplevet nogen storebror-lillebror-effekt, selv om Frede-

riksværk Kommune har 20.000 indbyggere mod Hundested 10.000,« siger Kim Nissen og føjer til.

»Vi har ikke brugt tid på at diskutere, om pensionisterne skal have kold eller varm mad. Vi har fra starten valgt at fokusere på processen og ikke på slutproduktet.«

Og det betyder i praksis en masse initiativer for at give kommunernes ledere indflydelse på, hvordan den fremtidige organisation skal se ud og mange åbne diskussioner af, hvordan det lader sig gøre at lede og motivere medarbejdere midt i krydspresset mellem fortsat daglig drift og nytænkning.

### 90 ledere i ét forum

For at skabe tryghed og indflydelse har topledelsen samlet 90 kommunale ledere i et forum, der med jævne mellemrum samles for at diskutere den fremtidige organisation og styreformer; de bliver bedt om at give et signalement af de nye chefer, og de bliver sat sammen i netværksgrupper, der kan støtte hinanden i dagligdagen, men hvor der ikke er konkurrenter til samme stilling i de enkelte grupper.

»Ud over at give tryghed og engagement er det forum med til at give os et fælles sprog. Noget af det sværeste ved at tale om ledelse er, at selv om vi siger det samme, så mener vi noget forskelligt med det,« siger Kim Nissen.

Også rekrutteringen til de oplåede stillinger er grundigt forberedt. Alle ledere kaldes ind til deres overordnede til en »forventnings-samtale«, som der er et fast skema og procedure for.

Først får lederen mulighed for at udtrykke egne ønsker til det fremtidige job, herefter får lederen en tilbagemelding fra direktionen om, hvad den mener, den pågældende leder er egnet til og har af jobmuligheder.

Først når forventningssamtalerne er gennemført med alle, kan der afleveres skriftlige ansøgninger.

»Nogle gange er der måske kun tre skriftlige ansøgninger til en lederstilling, fordi forventningerne er stemt af på forhånd. Her ved undgår en masse ledere det nederlag, der følger med et afslag, selv om der selvfølgelig altid vil være skuffelser,« fortæller Kim Nissen.

Frederiksværk-Hundested Kommune har desuden nedsat et psykisk beredskab for de medarbejdere, der ikke kan klare fusionspresset, men ingen har indtil videre gjort brug af det.

»Vi er meget opmærksomme på de mange følelser, der er i spil for tiden,« siger Kim Nissen.

### Startpakke til chefer

Han har i øjeblikket travlt med fase to i fusionen, som blandt andet består af at dele værktøjer ud til de nye ledere. Nogle får et større og mere ansvarsfuldt job end før, mens andre bliver ledere eller medarbejdere på lavere niveauer end hidtil.

»Vi arbejder med den offentlige sektors kodeks for god ledelse, vi tilbyder personlig coach til lederne og uddeler »chefens startpakke«, der består af hjemme-pc, mobiltelefon etc,« oplyser han. santh



Peer Riis

Rekruttering af topledere, funktionschefer og specialister i mere end 25 år.



**Lisberg**  
EXECUTIVE SEARCH

tf. 70 150 160  
www.lisberg.com