



## **FUSIONER - NÅR KOMMUNIKATIONEN SÆTTES PÅ SPIDSEN!**

**I flere Danske sektorer er fusioner en del af dagligdagen. Finanssektoren og IT-branchen er eksempler på dette. Mønsteret går igen internationalt som et resultat af globaliseringen og en nærmest religiøs tro på at "bigger is better" – om ikke andet så i det lange løb. Men hvorfor overhovedet fusionere når flertallet af fusionerne faktisk mislykkes? Og hvilken rolle spiller kommunikationen?**

Af Pelle Carlo Nilsson

At tro spiller en vis rolle, virker sandsynligt, når man ser på de sørgelige statistiker, som følger i kølvandet på fusionsskibet. Flere studier dokumenterer, at kun een ud af tre fusioner når de mål aktionærerne var stillet i udsigt . Studier viser desuden, at godt een ud af tre indgåede fusioner ender i skilsmisse, at der i hvert femte tilfælde hverken sker det ene eller det andet samt at godt hver femte fusion er generelt mislykkede, hvor den fusionerede virksomhed har et dårligere resultat end virksomhederne tilsammen inden fusionen.

### **Problemer er der nok af!**

Læser man evalueringer af problemer i fusionsprocesser vil man opdage, at der dels er nok af dem, og at mønstrene over problemer går igen. Skulle jeg opstille en nogenlunde dækkende liste over 'døds synde' i fusionsprocesser ville det blive følgende:

1. Uklar vision, mål og strategi for udviklingen af den nye virksomhed.
2. Mangelfuld lederskab i fusionsprocessen.
3. Skjulte dagsordener hos parterne (altså manglende åbenhed og tillid mellem parterne).
4. Dårlig kommunikation med manglende dialog samt budskaber uden indhold.
5. Interne magtkampe og hestehandler om positioner og nøglestillinger.
6. Overdreven planlægning og uendelige to-do-lister.
7. Manglende fokus på den daglige drift.

Dette er naturligvis problemer, der forekommer i varierende form og størrelse. Et vigtigt forhold er imidlertid, at problemerne ikke er uoverstigelige. Desuden er der tale om problemer som formentlig eksisterede i virksomhederne allerede inden fusionen blev en realitet, men som kommer ekstra kraftigt til udtryk i fusionsprocessen. Man kunne jo spørge: Hvis kommunikationen ikke fungerer til dagligt – hvorfor skulle den så begynde på det i en fusionsproces?



## **Kommunikationens rolle**

At kommunikationen i alle omstillingsprocesser spiller en helt afgørende rolle, fremgår blandt andet af en undersøgelse af organisationsforskeren Gisela Hagemann . Her angiver to ud af fem respondenter for dårlig eller for sen information som vigtigste årsag til negative indstillinger hos de ansatte i omstillingsprocesser, og to ud af tre at kommunikation er den bedste måde at motivere medarbejderne til at se på omstillingerne som en mulighed snarere end som en trussel.

Disse undersøgelser står ingenlunde alene. Andre igen anser netop en dalende motivation blandt de ansatte som en direkte årsag til problemer på hårde forretningsindikatorer som produktivitet, kvalitet, kundetilfredshed og -loyalitet samt medarbejderudskiftning .

Nytter det så at arbejde med kommunikationen i fusionsprocessen? Ja, er svaret. Det bliver løbende dokumenteret, at det er muligt at tilfredsstille kommunikationsbehovene og derved skabe positive forventninger og motivation hos ansatte i fusionsprocesser . Med andre ord er manglende kommunikation og manglende fokus på medarbejdernes kommunikationsbehov generelt både en mangelvare og et af de parametre, som kan løfte statistikerne over vellykkede fusioner op på et mindre pinligt niveau.

## **Kommunikationsbehovene**

Som i andre omstillingsprocesser kan man sjældent afvise stærke psykologiske reaktioner blandt de ansatte i fusionsprocessen. Reaktionen kan gå i alle retninger fra lettere utryghed over apati og endog angst til stor motivation og glæde ved fusionen. Reaktionen kan desuden forekomme samtidig hos ansatte i samme virksomhed.

Alt for ofte overser topledelsen de negative reaktioner fra resten af organisationen. Måske fordi mange ansatte – i en trængt situation – gør hvad de kan for at skjule deres usikkerhed eller kritik af fusionen.

Den mest grundlæggende kommunikationsopgave består derfor i at imødekomme negative psykologiske reaktioner hos de ansatte. Her kan tydelig, overensstemmende og hurtig information via traditionelle interne (og eksterne) medier gøre sit. Man kan sørge for at have årsager og vision for fusionen klart formuleret, fx i et 'visionsdokument', løbende opdateringer på opslagstavler og intranet, specielle nyhedsbreve og specialnumre af personaleavisen o.l. Flere og flere betoner desuden betydningen af symbolske handlinger og fortællinger i omstillingskommunikationen .

Men envejskommunikation er ikke tilstrækkelig. Alle ansatte vil have et stort behov for at tale med kolleger og nærmeste chef om fusionen og dens konsekvenser for medarbejderen. Hvis behovet for dialog imødekommes vil den på den ene side kunne fungere som en lynafleder som medvirker til at bearbejde



frustrationerne. På den anden side vil dialogen vise medarbejderne at man interesserer sig for deres synspunkter samt give mulighed for at svare på medarbejdernes spørgsmål og imødekomme (de værste) rygtedannelser. De ansatte vil under alle omstændigheder tale sammen om fusionen og dens konsekvenser – så cheferne skal sådan set bare beslutte sig for, om de også vil være samtalepartnere.

Alt i alt består udfordringen altså i at opbygge et fornuftigt kommunikationssystem med både envejs- og tovejskommunikation omkring omstillingsarbejdet, så kommunikationen får mulighed for at være med til at drive fusionsarbejdet – ikke kun spejle det.

### **Cheferne; en stor udfordring**

At være med til at drive fusionen er selvfølgelig lettere sagt end gjort. Envejsdelen af kommunikationsarbejdet vil kommunikationsafdelingen - med de rette ressourcer – som regel kunne løse relativt uproblematisk. De største problemer opstår meget ofte, når cheferne skal føre dialog med medarbejderne. Her løber man ofte ind i en række problemer, som bunder i manglende kompetencer og uklare forventninger til chefernes kommunikation.

For eksempel er det paradoksalt nok i begyndelse af fusionsprocessen at behovet (og gevinsten) for dialog er størst. Her har den traditionelle autoritære cheftype bare det problem, at han ikke nødvendigvis vil være i stand til at besvare de konkrete spørgsmål som medarbejderne stiller, da det vedrører beslutninger, der endnu ikke er taget. Han kan måske heller ikke rigtig se fidusen med 'at være med på en lytter'. Og måske er han desuden også selv frustreret over fusionen og mangler derfor det fornødne overskud.

Det er derfor ekstremt vigtigt, at man er realistisk i sine strategiske overvejelser med hensyn til at benytte cheferne som kommunikatører. Kan man regne med dem? Hvordan fungerer dialogen inden fusionen? Kan vi nå at efteruddanne cheferne? Hvad kan vi gøre for at motivere cheferne? Kan vi stille alternative dialogfora til rådighed?

### **Fusionen som løftestang for kommunikationsarbejdet**

På trods af at fusioner fremstår som et minefelt med lidt for mange miner, er det efter min mening også et felt, der for alvor råber på de kompetencer kommunikationsafdelingen ligger inde med. En fusion er måske den begivenhed, der åbner for direktionens døren og for en snak om strategien i fusionsprocessen? Under alle omstændigheder er det svært at få øje på, hvorfor kommunikationsfolket ikke skulle byde sig til i disse processer, hvor der for alvor er brug for dem.



### **Fem bud for fusionsprocesser**

1. Hav en klar vision for fusionen
  - Byg visionen og beslutningen om fusionen på et troværdigt grundlag
  - Sørg for, at visionen forstås og huskes af alle ansatte
2. Arbejd professionelt med de menneskelige faktorer
  - Imødekom utrygheden ved processen (frygt for jobbet, karrieren, tab af indflydelse, privilegier, kolleger o.l.)
  - Arbejd med uviljen mod fusionsparternes kultur
3. Skab en god integrationsproces
  - Træk ikke processen i langdrag
  - Kommunikér, kommuniker, kommuniker. Husk; man kan ikke ikke-kommunikere!
  - Vær kompromisløs åben og ærlig
  - Lyt til reaktionerne i virksomhederne
4. Brug fusionen som løftestang
  - Gør den nye organisation bedre end den gamle. Tænk nyt!
5. Gå til opgaven med de rigtige holdninger
  - Læg kompetencer til grund for nyansættelser
  - Vis respekt for den anden parts kultur og synspunkter
  - Vær anstændig over for alle ansatte