

altid i forbindelse med en fusion vil være spørgsmål, som man endnu ikke kan svare på. Det gælder fx en lang række spørgsmål af mere praktisk karakter.

Følgende skal kommunikeres klart ud i den første fase:

1. En klar retning

For det første er det vigtigt at udforme en første vision for, hvad man drømmer om at realisere med sammenlægningen. Hvad er visionen? Hvilke spændende muligheder foreligger med hensyn til at skabe synergi og ny udvikling? På hvilke måder kan alle glæde sig til og være stolte af fusionen?

Visionen skal danne grundlag for, at de involverede parter kan drøfte og begrunde organisering, ledelsesform, værdier og beslutnings- og handlingsprocesser i den nye organisation. Det skal ske på alle niveauer i virksomheden.

2. Klare begrundelser

Både internt og eksternt er det vigtigt at kunne angive nogle klare og saglige begrundelser for sammenlægningen. Hvilke forventninger er der til, hvad man kan skabe og opnå sammen, og som man ikke ville have kunnet opnå hver for sig? Hvilke fordele kan man pege på? Fx større overskud, øget markedsværdi, øget innovationsevne, større effektivitet og konkurrenceevne og et øget serviceniveau.

Den (nye) ledelse bør også fremkomme med nogle saglige begrundelser for en eventuel ny struktur, besættelsen af topposterne og bestemmelsen af, hvor hovedkvarteret skal ligge.

Under begrundelser er det også meget vigtigt at behandle eventuelle ulemper ved en sammenlægning. Hvordan vil man eventuelt afbalancere et uligeværdigt styrkeforhold, ikke mindst kulturelt? Hvordan vil man samstemme forskelle i ledelsesstil? Hvordan vil man samstemme uskrevne spilleregler? Hertil kommer spørgsmål om, hvad sammenlægningen betyder for den enkelte ansatte. De spørgsmål fylder meget i de ansattes bevidsthed. Hvordan får jeg placeret mig bedst muligt til fusionen, så jeg vinder noget og taber mindst muligt? Hvordan får jeg et job, som jeg vil være tilfreds med? Hvordan er jobsikkerheden? De spørgsmål vil man som regel som leder ikke kunne besvare i denne fase, men det er meget vigtigt åbent at kommunikere, hvad man ved og ikke ved. Ikke-kommunikation er også kommunikation, og netop tavsheden kan danne grobund for en masse løse rygter og bekymringer.

Først i de senere faser vil der være lejlighed til at drøfte de enkelte med-

arbejderes situation nærmere igennem. Men det er min erfaring, at lederen oplever et meget stort pres for at skabe en afklaring så hurtigt som muligt. Medarbejderne vil gerne vide, hvad de har og ikke har, og mange er i det hele taget stærkt følelsesmæssigt påvirket af en fusion. Mange ser omvendt også en fusion som en oplagt karrieremulighed. Så der bliver typisk fra både medarbejdere og mellemlederes side brugt meget krudt på at profilere sig på forskellig vis over for den nærmeste leder og de øvre ledelsesniveauer.

3. Fælles værdier

Topledelsen bør igangsætte en værdiproces, hvor man åbent lægger op til, at de bedste værdier fra de to virksomheder smelter sammen.⁸ Hvis der ikke har været tid til at gennemføre en proces, hvor disse værdier er blevet til, bør topledelsen spille ud med, hvilke værdier, den mener, skal kendetegne den nye virksomhed. Det er meget vigtigt, at medarbejderne får et billede af den nye virksomheds identitet, så de kan relatere deres selvforståelse hertil. I mange tilfælde vil der i fusionens planlæggende fase være tid til at danne fokusgrupper på tværs af virksomhederne, hvor repræsentanter fra alle niveauer kan udvikle det nye værdisæt sammen med ledelsen.

4. Nyt udseende (design)

Lige så vigtigt er det at melde ud, hvordan den nye virksomhed så skal se ud rent visuelt. Her bør man meget hurtigt igangsætte udvikling af et nyt design, som afspejler de kerneværdier, man mener, skal kendetegne virksomheden. Det er meget vigtigt, at de forskellige interessenter kan genkende sig i designet. Men der må også godt være noget nyt, noget overraskende og forfriskende i designet, der giver løfter om en ny og spændende virksomhed. Under design hører navn, logo, arkitektur, fysisk indretning mv.

Den lokale opfølgning

Den første fase, der sandsynligvis er præget af topstyring og top-down-kommunikation, skal efterfølges af en intensiv fase, hvor man lokalt integrerer de forskellige enheder på tværs af de gamle virksomheder. De overordnede visioner og værdier fungerer her som en paraply for de dialogaktiviteter, der gennemføres ude i enhederne.

Det er meget vigtigt, at medarbejderne så hurtigt som muligt lærer hinanden at kende, for at forebygge en vi/dem-holdning. Det kan ske på utallige måder, men det vigtigste er, at medarbejderne får lejlighed til at bygge en helt ny verden op sammen, så de kan se på fusionen som en

positiv fremtidsmulighed. Det betyder konkret, at man også lokalt skal arbejde med at oversætte og udvikle delvisioner, værdier, der bygger på det bedste fra de gamle kulturer, og dannelse af nye arbejdsgrupper, hvor medarbejderne fra de gamle enheder blandes på kryds og tværs. Det er også her meget vigtigt, at man hurtigt får beskrevet de nye arbejdsgange og skaber sig et overblik over ressourcer.

Jeg beskriver i det følgende afsnit nogle procesaktiviteter, men mulighederne er mange. Mine bud er "Begynd med slutningen", "Husfortællingen" og "Udvandrerne".

Mellemlederens coaching af de enkelte medarbejdere vil også være en vigtig procesaktivitet. Her vil den enkelte medarbejder få mulighed for at få klarhed over, hvad fusionen betyder for ham/hende.

Bottom-up-kommunikation

Den store styrke i proceskommunikation – kommunikation nedefra – er, at den i modsætning til top-down-kommunikation skaber forandring indefra. Modtageren er lige fra begyndelsen involveret i forandringen og er selv med til at skabe den mening og den retning, som virksomheden eller enheden skal bevæge sig i. Det sker gennem personalemøder, daglige dialoger, coaching, seminarer, workshop, kurser mv. Jeg har i flere af de øvrige kapitler i bogen indgående beskrevet nogle af de metoder og værktøjer, man her kan anvende, bl.a. udvikling af en vision (se kapitel 4), appreciative inquiry (se kapitel 8) og narrative metoder (se kapitel 6). Mange erfaringer viser, at disse metoder er meget effektive, når man skal motivere mennesker til at ændre adfærd i forhold til forandringens sigte.

Men der er ikke tale om et enten/eller mellem top-down- og bottom-up-kommunikation, men et både-og. Den mest effektive forandringskommunikation er som nævnt, når man kombinerer bottom-up- og top-down-kommunikation og anvender samtlige kommunikationskanaler på én gang. Vigtigt er det dog at huske, at den personlige kommunikation betyder mest, når man motiverer mennesker til at ændre adfærd.

I det følgende vil jeg gennem nogle typiske metoder og værktøjer beskrive, hvordan man kan skabe forandring nedefra og indefra. Det gælder:

1. Begynd med slutningen
2. Husfortællingen
3. Udvandrerne – rejsen til det nye land (den sammenlagte virksomhed).