

# TRE-FOR – en fusion fra A til Z

Af Direktør, Ph.d. Henrik W. Bendix

Udgivet via Managers Hotline A/S, nu henrikwbendix.dk A/S, 2006

## Fakta

TRE-FOR er en selvejende institution. Virksomheden forsyner Trekantsområdet's virksomheder og borgere med el, vand, fjernvarme, bygas og kabel-tv.

## TRE-FORs nøgletal (2000/01):

Omsætning (kr.): 2,8 mia.

Antal kunder: 120.000

Antal medarbejdere: 270

Projekt ”SESAM” (Større Effektivitet Større Ansvar Medbestemmelse!) startede august 2001 med strategiarbejde i topledelsen forbundet med gennemførelsen af en netop vedtaget fusion.

Herefter fulgte et tværorganisatorisk analysearbejde, et medarbejderseminar og fra starten af år 2002 et omfattende uddannelsesprogram for 3 organisatoriske niveauer i teamorganisering samt for nogle interne instruktører. Endelig følges udviklingen i det organisatoriske klima med tre tilfredshedsmålinger, hvor den sidste afvikles i efteråret 2003.

Ressourceforbrug: 160 konsulentdage og 2.900 interne persondage svarende til godt 13 mandår.

## Kundens historie

Det hele begyndte egentlig godt, så var det skidt i midten – og så ender det nok alligevel godt!

Lad mig forklare: Jeg havde et godt lederjob i en stor provinskommune, men tog imod en udfordring og flyttede til et mindre forsyningsselskab lidt længere mod vest, som netop stod foran en fusion. Derved dannede man ét lokalt multi-forsyningsselskab, som blev førende i landet. Det var spændende, og jeg blev chef for min del af selskabet.

Så fusionerede vi igen, og de to selskaber skulle køres ordentlig sammen i et nyt selskab. For at undgå taber-vindersituationer og for at levere nogle af de lovede synergieffekter valgte topledelsen at organisere hele virksomheden i teams efter en nyudviklet model. Samtidig ønskede man at undvære et ledelseslag, så jeg blev igen afdelingsleder. Vi var en del, der ikke kunne se visdommen og i øvrigt blev demotiverede af ”degraderingen”; men der var ikke noget at gøre. Beslutningen var taget og bakket op af bestyrelsen.

Men så nedsatte fusionsprojektets styregruppe (Direktion, divisionschefer og personalechef) en intern analysegruppe, der skulle lave en plan for at gennemføre ambitionerne i praksis. Vi blev udpeget fra hele organisationen og var både afdelingsledere, tillidsfolk og medarbejdere. Ledelsen sagde, man havde peget på os, fordi vi var kompetente og engagerede. At nogle af os også var temmelig kritiske, var i orden, hvis vi ville være loyale over for opgaven.

Det var en stærk oplevelse i ca. 2 måneder at være medlem af den gruppe, der skulle forvalte hele virksomhedens organisatoriske skæbne. Det var også hårdt at være med til at forene så mange forskellige hensyn. De to tilknyttede eksterne konsulenter ”piskede os med skorpioner” til at lave ikke bare et kompromis, men også en løsning alle troede på og aktivt ville bakke op.

Gruppen blev på mange måder en miniverden, hvor de naturlige modsætninger i det nye firma udfoldede sig. Så vi var ikke så lidt stolte, da vi på et medarbejderseminar fremlagde resultaterne af vores anstrengelser for alle vore kolleger – og Direktionen uforbeholdent bakkede os op!

Efter medarbejderseminaret kom en nedtur. Det blev hverdag. Vi ledere skulle sammensætte vores teams på godt og ondt. Nu skulle vi skifte ledelsesstil, fortsat tage ansvar og alligevel give en masse plads til de nye teams. Jeg var bekymret for, hvordan mine medarbejdere ville tage de nye vilkår. Om de ville være motiverede og om vi kunne fastholde kompetencerne? Kunne vi i praksis arbejde i teams og alligevel bevare fuld ansvarlighed hos den enkelte?

Så begyndte en uddannelsesproces for hele virksomheden fra chefgruppen til yngste elev. De fleste følte nok, at uddannelse var nødvendigt for at få det nye til at fungere, men mange syntes, det var voldsomt og ind imellem uoverskueligt. Nu, hvor den er afviklet, oplever rigtig mange, at det var nødvendigt og en vigtig faktor i at få alle fremad i nogenlunde samme takt.

Som afdelingsleder – midt i det hele – har jeg været glad for en uddannelse, hvor jeg sammen med ligestillede kunne bearbejde udfordringerne i at lede i en teambaseret organisation – at gå fra boss til coach, at signalere en retning til en gruppe frem for en person! Godt at der også undervejs var individuel, professionel sparring, hvor man kunne fokusere på egne udfordringer.

Senere er jeg kommet til at tænke på, at jeg nok selv først for alvor begyndte at forstå ”teamwork” gennem arbejdet i den tværorganisatoriske analysegruppe. Selvom man havde ret, fik man det ikke nødvendigvis her. Heller ikke når man var leder. De andre skulle først købe argumenterne og synes at det, man sagde var både rigtigt og vigtigt.

Gert Nielsen, Afdelingsleder Vand

### **Konsulentens historie**

Fusioner har et dårligt ry. De gør med sikkerhed ondt, og for ofte gør de ikke særlig meget godt. Mange videnskabelige resultater og personlige erfaringer fortæller om skønne, spildte kræfter. Men fusioner er kommet for at blive. Derfor var det spændende at bidrage til at få denne til at lykkes.

Forud var gået et møjsommeligt, strategisk-politisk arbejde som endelig bar frugt og gjorde fusionen mulig. Prisen var bl.a., at man allerede havde lagt sig fast på en organiseringsform – teams – og en ledelsesstruktur, der oprørte dele af virksomheden.

Opgaven var altså delvist bundet. Sammen med Direktion og personalechef lykkedes det imidlertid at lave en grundig proces, som vi troede kunne bære igennem. Et udviklingsforløb, der involverede og engagerede alle parter og samtidig skabte en organisation, der kunne fungere i praksis, så kunder og andre kunne være trygge. Strømmen, varmen og vandet skal jo ud!

Det var godt at komme ind i projektet tidligt nok til at sikre, at det strategiske bagland for fusionsprocessen var på plads. Desuden var det spændende, om det ville lykkes at udnytte de forberedelser, der allerede var gjort og fortsat engagere de kræfter, som allerede var i gang.

I den tværorganisatoriske analysegruppe foldede de forskellige modsætninger og medbragte problemer sig ud. Gruppen lod sig dog støtte til en ordentlig arbejdsproces, hvor man også voksede voldsomt som team undervejs. Et godt eksempel for resten af virksomheden var skabt!

Medarbejderseminaret gav os de første rigtig gode signaler. Afventen og skepsis blev vendt til nysgerrighed og en vis fortrøstning. Dejligt også at se en konsulentstab på 15 fungere som en velsmurt, professionel maskine. Alle hørte signalet om et anderledes arbejdsliv.

Der var mange gode oplevelser undervejs i uddannelsesforløbet. Først og fremmest betød det utroligt meget, at se cheferne gå foran og tage egen medicin: de satte sig først på skolebænken.

Dernæst var det spændende at se afdelingslederne bevæge sig fra at være en splittet og delvist frustreret gruppe i klemme til at bruge hinanden og se mulighederne i en ny lederrolle. Medarbejdere deltog i teams bragt sammen fra forskellige dele af virksomheden for at lære om og komme i gang med den ny organisation. Det satte gang i meget: man kunne lære ikke bare af konsulenterne, men også af hinanden. Man blev også klar over hinandens forskellige vilkår. Grundlaget for et bedre internt samspil kunne skimtes.

Vi tilrettelagde uddannelsen efterhånden som den skred frem. Derfor var det betryggende, at de forskellige konsulenthold kunne implementere ensartet, fordi vi kendte hinanden og havde effektive værktøjer til at samordne forløbet undervejs.

Chefer og leders evaluering et år efter starten viser, at det var det hele værd. Nu venter alle med spænding på medarbejdernes ”dom”. Klimamåling nummer 2 af 3 løber snart af stabelen.

Henrik W. Bendix, Projektleder