

# Fusionens udfordringer

Af Line Lykke Haukrogh



**Afdelingssygeplejerske Betina Funder Jeppesen oplevede i den grad, hvilke konsekvenser en fusion har, da hun for et år siden stod i spidsen for sammensmeltningen af tre sengeafsnit ved Hospitalsenheden Vest.**

I krisetider som disse bliver besparelser og fusioner tit trukket frem som en del af en større plan. Men selvom disse løsninger kan virke fornuftige rent økonomisk, så er de langt fra uden konsekvenser – både for medarbejderne, lederne, virksomhedskulturen og de kompetencer, der er til rådighed på den pågældende arbejdsplads.

Det oplevede afdelingssygeplejerske Betina Funder Jeppesen, da hun stod i spidsen for en fusion mellem tre sengeafsnit under medicinsk afdeling på Hospitalsenheden Vest i Herning. Her blev det i november 2008 meldt ud, at de tre afsnit skulle fusioneres – og hvad der svarede til 13 fuldtidsstillinger skulle omplaceres eller afskediges.

”Mine erfaringer fra tidligere var, at når der var god tid til en omstrukturering, så var det vigtigt at have medarbejderne med så hurtigt som muligt, for at det kunne blive en god proces,” fortæller Betina Funder Jeppesen nu godt et år efter, at fusionen er blevet gennemført.

Derfor blev der hver måned frem til fusionen afholdt møder med de af afsnittenes sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter, som havde samme specialfunktion. De kom efterfølgende ind til personlige samtaler, hvor de havde mulighed for at tilkendegive ønsker for fremtidige opgaver. Hver andet af de faste

personalemøder blev desuden afholdt på tværs af de tre afsnit. Det blev gjort for at øge medarbejdernes tryghed ved det nye afsnits størrelse og for at sikre, at der blev givet fælleles og ens information.



## Farvel til det gamle

Den største frustration oplevede Betina Funder Jeppesen dog i forbindelse med afskedigelserne. Der var ikke forståelse for de afskedigelser, der blev foretaget, og de medarbejdere, der sad tilbage, havde næsten dårlig samvittighed over, at de havde fået lov til at blive.

I dette tilfælde tog afdelingssygeplejersken imod hjælp udefra i form af Susanne Østergaard, organisationskonsulent ved Koncern HR, Organisation og Ledelse. På to seancer med medarbejderne fik Susanne Østergaard italesat, hvilke reaktioner der er naturlige, hvordan man håndterer det, når man skal give slip på nogle af sine kolleger og sin tidligere arbejdsplads, samt hvordan man får skabt en god begyndelse i den nye kultur.

”På et af de tre sengeafsnit brugte man et af hendes fif om rent fysisk at begrave noget, som symboliserede det, som de kom fra og derigennem komme af med nogle følelser. Det følte de faktisk var et vendepunkt for

dem,” lyder det fra Betina Funder Jeppesen.

## Fusioner kræver tid

Hun mener ikke, at man skal undervurdere, hvilke følelsesmæssige konsekvenser en fusion har for personalegruppen og dermed også for virksomhedskulturen.

”Hvis jeg skal se tilbage over det sidste år, så har det været hårdt for både medarbejderne og mig som leder. Jeg har mange gange måtte understrege både internt og eksternt, at det nok skal lykkes – men at de skal regne med, at sådan en proces tager tid. Lang tid.”

## Betinas 10 gode råd til fusionen

- Vær bevidst om store konsekvenser både i forhold til kulturen og kompetencerne på arbejdspladsen.
- Lad medarbejdere søge aktivt ind i det nye afsnit, så de gør det af lyst.
- Inddrag medarbejderne undervejs gennem dannelse af grupper og dialog.
- Overvej fordele og ulemper ved at lade en tidligere leder tiltræde som basis-sygeplejerske i det nye afsnit.
- Overvej at afskedige færre medarbejdere end planlagt, da man ofte oplever, at nogle af de tilbageværende medarbejdere alligevel søger væk efter en fusion.
- Sørg for, at den nye leder er godt klædt på til fusionen gennem erfaring, uddannelse og evt. coaching/rådgivning.
- Fusioner ikke op til ferier eller weekender og sæt rigeligt med personale på vagtplanen i den første tid efter fusionen.
- Husk at en økonomisk besparelse først ses længe efter fusionen pga. øget sygefravær og ledige stillinger.
- Vent med at beskrive det nye afsnits værdigrundlag og brug i stedet de første måneder på at løse opgaver af mere praktisk karakter.
- Husk humoren i processen. De uundgåelige hovsa'er kan løsne stemningen op, hvis man kan grine af dem sammen.

## Analysemodel til downsizing

Fra oktober 2010 og et år frem vil Koncern HR, Organisation og Ledelse i samarbejde med Hospitalsenheden Vest og det private rådgivningsfirma AS3 arbejde med at udvikle en analysemodel til downsizing. Modellen skal hjælpe og give inspiration til afdelings- og strategiske ledere i situationer med nedskæringer eller fusioner. Den kommer til at tage udgangspunkt i de tre centrale områder: Økonomisk rentabilitet og ”bundlinje-effekt”, faglig kvalitet og udvikling samt medarbejdertrivsel og ledelseskommunikation.

Det er håbet, at analysemodellen er testet og klar til at blive brugt i sundhedsvæsenet til sommer 2011

Ønsker du at høre mere om arbejdet med analysemodellen til downsizing, er du velkommen til at kontakte projektchef Per Bo Nørgaard Andersen fra Koncern HR, Organisation og Ledelse på mail: [Per.Bo@stab.rm.dk](mailto:Per.Bo@stab.rm.dk).

Se alle vores personalestøttende aktiviteter på [www.ol.rm.dk](http://www.ol.rm.dk)

