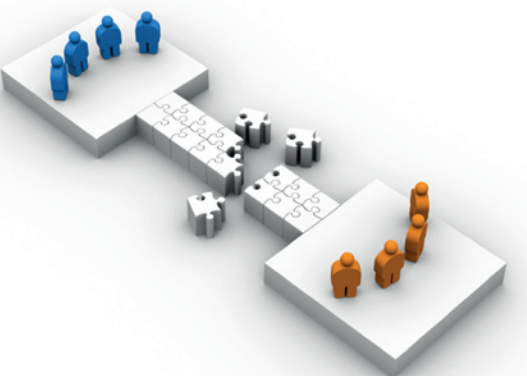


Hvordan sikres gevinsten AF EN FUSION?



Af Steen Lykke Rasmussen

Når en virksomhed påtænker at opkøbe eller fusionere med en anden bruges mange ressourcer på økonomiske analyser, værdisætning af aktiver, beregning af potentielle synergi effekter og juridisk formuleringer. Ingen af disse tiltag kan undværes i et grundigt forarbejde, des mere kan det undre, at de fleste virksomheder efter vor mening slet ikke eller relativt dårligt forbereder sig på fusionen af to virksomheders kulturer.

En succesfuld sammensmeltning af kulturerne er absolut den mest afgørende faktor for, hvor stor synergi effekt, der kan forventes efter fusionen.

Talrige eksempler på mislykkede fusioner kan der læses om i medierne. De har aldrig opnået den planlagte synergi og økonomiske gevinst, der var motivet for fusionen. Årsagen findes sjældent i oversete juridiske aspekter eller manglende økonomiske beregninger.

SYNERGIEN OPNÅS IKKE

Det, der oftest ses, er at indtjeningsbudgetterne ikke holder. Synergieffekten kom ikke, 2 + 2 blev ikke til 5. Eller i nogle tilfælde blev 2 + 2 ikke engang 4, men kun til 3 !? I stedet for et selskab med øget volumen og produktivitet har man efter fusionen

snarere to virksomheder med faldende volumen og produktivitet, samt en hel bunke nye problemstillinger, som man ikke havde tidligere. Man kan spørge sig, hvorfor det sker. Efter vor mening er årsagen den, at det menneskelige element undervurderes eller ofte måske helt overses. En virksomhedssammenlægning eller opkøb anses snarere for at være et økonomisk anliggende end et anliggende med mange mennesker, måske flere hundrede eller tusinde involverede.

OS OG DE ANDRE

Enhver virksomhed eller organisation opbygger sit eget særpræg, sin egen kultur. Denne kultur forandres konstant, men med usynlige ændringer, der ikke mærkes af organisationens medlemmer. Medlemmerne vil værne om denne enhed i en form, der altid udtrykkes i ”os” og ”de andre”, så snart enheden står overfor en forandring, der opfattes som en trussel.

I en fusion står man med to enheder, der ser den anden enhed som ”de andre”, der oftest umiddelbart vil blive opfattet som en trussel mod sin egen enhed. At det vil blive opfattet som en trussel skyldes, at det første medarbejderne og lederne tænker på, når de hører ordet ”fusionssynergier” er rationalisering på dobbelte funktioner og lukning af marginale forretningsområder i de to fusionerende organisationer. Der skabes usikkerhed hos den enkelte, da han tænker, hvad sker der med min arbejdsplads. Mister jeg den måske. Det bliver enten mig eller min kollega. Angsten for at miste sit job, opta-

ger pludselig alle medarbejderne og ledere, der ikke er direkte involveret i fusionsforhandlingerne, med en betydelig nedgang i produktiviteten til følge. Tiden bruges på korridor snak, der opbygges personlige ”fæstninger” for at sikre sig bedst muligt - gøre sig selv så uundværlig som mulig - man afskærmer sig fra kollegaerne, information tilbageholdes eller forfalskes, man taler bag om ryggen på hinanden, truende konkurrenter forsøges undermineret og svækket. Pludselig får de destruktive kræfter frit spil, enten for åben skærm eller bag kulisserne blandt ”pænere” mennesker, hvis usikkerhedsperioden er lang nok

DESTRUKTIVE ENERGIER

Det uheldige i denne situation er, at det er meget let at skabe denne destruktive interne situation i organisationen, men det er meget vanskeligt at vende den rundt igen. Der skal som bekendt kun én handling til at ødelægge tilliden mellem to personer, men det tager lang tid at opbygge tilliden igen.

Dette spil foregår i begge de fusionerende organisationer, og alligevel forventes det typisk at medarbejderne skal være åbne, imødekommende og byde de nye kollegaer velkommen. Men denne forventning holder kun, hvis der er bestemte forudsætning tilstede. I organisationerne skal der herske en udpræget tillid til ledelsen og kollegaer. Medarbejderne skal have en forståelse af den aktuelle situationen samt en tro på en ekspansiv fremtid og endelig skal de være parate til forandring.

Traditionelt forsøger man at begrænse skaden ved at afkorte usikkerhedsperioden mest muligt. Det gøres ved først at offentliggøre fusionen så sent som mulig. Næste skridt burde så være hurtigst muligt at skabe et klart fælles fremtidsbillede for begge organisationers medlemmer, hvor ethvert individ ser sin egen fremtidige position. Dette sker dog i utallige tilfælde ikke, enten fordi den øverste ledelse ikke tænker på det, el-





ler fordi den nye ledelse for det fusionerede selskab ikke kan finde fodslag og bruger al sin tid og energi på at afklare interne roller og forholdene imellem sig.

METODER DER KAN AFHJÆLPE SITUATIONEN

Der findes dog en række metoder, der kan afhjælpe situationen. New Way Consulting har en række værktøjer, der kan anvendes både til at forebygge / forberede organisationen før en fusion, og til efterfølgende at helbrede / integrere organisationerne.

Hvilke metoder og type værktøjer der skal sættes ind afhænger selvfølgelig af den konkrete situation. Al erfaring viser dog, at det ikke er 100% afgørende hvad man gør, men derimod særdeles afgørende hvordan man gør det.

NØGLEN ER TILLID OG RESPEKT SAMT FÆLLES FORSTÅELSE

Alle metoder New Way Consulting anvender er opbygget som processer, der skaber respekt, tillid og skaber fælles forståelse mellem organisationens medlemmer - samtidig med at aktuelle problemstillinger løses. Derudover vil organisationen få tilført en stor portion praktisk læring og en dybere indsigt i den vanskelige disciplin, der hedder integrerende ledelse.

Vi har særligt udviklede metoder til at "tage temperaturen" på tillidsniveauet i organisationen. Metoder der forebygger usikkerhed og angst ved at skabe indsigt i den aktuelle situation og en forståelse af den enkelte medarbejders

Usikkerhed om forandring skaber frustrationer

Verden forandrer sig konstant. Og tempoet er stigende. I virksomhederne forsøger vi at være innovative og tænke nyt.

Men vi mennesker bryder os principielt ikke om forandringer - hverken gode eller dårlige. Vi er i bund og grund vanedyr. I virksomhederne betyder det, at vi konstant møder modstand mod forandringer. Og som ledere oplever vi, at medarbejderne er bagstræberiske og uvillige. Men ofte er det vores egen skyld. Vi er som ledere simpelt hen ikke dygtige nok til at motivere vores medarbejdere gennem denne proces. Og derfor viser forskning, at omkring 70% af alle forandringsprojekter ikke bliver succesfulde.

KAOS-TOGET - NATURLIG MODSTAND MOD FORANDRING

Når personer får en ubehagelig besked - privat eller på arbejdet, så følger vores velbefindende i situationen nogle forudsigelige op og nedture, som det er vist i figuren.

Først kommer nyheden som et chok og man bliver helt lammet. Man tror det værste. Herefter kommer gradvist en fornægtelse, mens man holder fast i det gamle og bekæmper nyheden. Nu går personen ind i næste fase, hvor man gradvist giver slip og begynder at bebrejde enten sig selv eller andre for, at sådan en forandring skulle ske. Nogle bliver nede i dette hul og ender med lykke-piller, men langt de fleste kommer videre. Langsomt bliver man klar til at

komme igang med genopbygningen fordi man accepterer beslutningen og begynder en rejse imod afestning og eksperimenter. Det viser sig, at det måske slet ikke er så slemt som først forudset. Det hele giver en ny mening.

HVAD KAN VI ELLERS GØRE?

Succesrig ledelse af forandringer kræver, at medarbejderne forstår HVORFOR det overhovedet er nødvendigt! Og her springer lederne ofte over. Ikke fordi de nødvendigvis ønsker at skjule noget, men fordi de selv er så langt inde i processen at de kan gennemskue alle konsekvenser og mellemregninger.

Det opleves i virksomhederne som manglende eller inkonsekvent eksekvering, hvor lederen siger ét, men gør noget helt andet! Og herved mistes den tillid og troværdighed, som er nødvendig. For hvis lederen er inkonsekvent, hvorfor skal man så forandre sig?

Et andet område som ofte er forsømt er lederens evne til at løse konflikter. Men egentlig starter det jo helt fra at undgå, at meningsløse konflikter overhovedet opstår.

Walt Disney havde et slogan om "If you can dream it - We can make it!" Dette har New Way Consulting gjort til en af vores grundlæggende teser for succes med forandringer.

KAOS-TOGET - "The heart of change"

