



Struktur forgår - kultur består

Af
STEEN HILDEBRANDT
Professor ved
Handelshøjskolen i Århus

Fusioner er – og må være – omgærdet af mystik og hemmelighedskræmmeri. Der er også mange paradokser involveret. Det store paradoks er: På den ene side er den almindelige og mest udbredte antagelse vedrørende fusioner, at de fleste af dem ikke giver de forventede økonomiske resultater. På den anden side er det en kendsgerning, at der fortsat gennemføres et meget stort antal fusioner.

Hvordan skal det forklares?

Vi ved rent faktisk ikke så meget om det, og en del af de fænomener, der er involveret, er vi endnu ikke i stand til at måle. Det er forbundet med mange både praktiske og principielle vanskeligheder at måle alle de fordele, der oprulles, når en fusion offentliggøres og skal sælges.

Om den nyeste store danske fusion eller virksomhedsopkøb skrev dagbladene bl.a.: »Skrøbelig vindmøllefusion, Vindmølleligant på skrøbelige ben, Vestas sluger NEG Micon«. NEG Micon er i sig selv et resultat af flere fusioner, og man tager næppe fejl, hvis man gætter på, at de gamle kulturer eksisterer endnu og sætter sit præg på dagligdagen i NEG Micon. Det forholder sig nemlig sådan, at kultur består, mens struktur forgår. En struktur kan ændres fra dag til dag. Enhver kan lave en ny struktur. Det kræver selvfølgelig indsigt at lave en ny og hensigtsmæssig struktur, og måske i særlig grad at tænke flere juridiske og økonomiske strukturmodeller igennem og indføre dem trinvis over en længere periode, men det er fortsat et designspørgsmål.

Det vanskelige i en fusion er ikke struktur. Det er kemi, kultur og at realisere alle de synergieffekter,

der på papiret er så åbenlyse, og som man derfor altid taler meget om i forbindelse med fusioner.

Det vanskelige er, når det drejer sig om alle de indre linjer i fusionen, hvor der også vil være betydelige potentielle synergieffekter. Hvorledes og i hvilken rækkefølge indkasseres de? Det er her, det går galt.

Struktur og rationaliserings- og synergieffekter er én ting. Noget andet er kulturen. Mange ledere har forsøgt at ændre en eksisterende kultur til noget andet. Det kan lade sig gøre. Det ved vi, men det kræver ofte megen tid og energi. Og ofte lykkes det ikke. Kultur går dybt ind i de enkelte menneskers hjerter og hjerner – i nævnte rækkefølge. En virksomheds kultur er ikke et rationelt fænomen, som kan ændres ved hjælp af rationelle analyser og argumenter. Kultur drejer sig om værdier, følelser, holdninger, oplevelser, traditioner, myter, historier og tages dybt alvorligt af både ledere og medarbejdere. Skal dette ændres fra noget til noget andet, kræver det tid, klarhed, vedholdenhed – og måske noget så mærkeligt som ærlighed.

Karl for sin hat

Men måske skal man slet ikke forsøge at ændre én eller nogle kulturer på denne gradvise måde. Måske skal man gå en anden vej? Måske skal man udkonkurrere den gamle kultur? Sætte noget andet i stedet.

At udkonkurrere en kultur kræver, at man er så meget karl for sin egen (nye) hat, at man ved, hvad man vil, og at man kan formulere dette nye, så det er forståeligt og måske oven i købet attraktivt for de involverede ledere og medarbejdere. Men netop dette er man ofte ikke i stand til. Ofte har man ikke en klart formuleret vision for det nye, og hvad skal man så som leder og medarbejder i den nye virksomhed tro på? Vi ved, at det er på kulturdimensionen, at de fleste fusioner fejler, også fordi kulturen er det, der hindrer mange af de interne synergieffekter i at blive realiseret.

Derfor skal kulturen være i front, når man arbejder med fusioner. Man skal have en klar vision, som kan formuleres i nogle få sætninger. Enhver lille effekt, der skal opnås, enhver krone, der skal spares, kræver en ændret adfærd hos én eller flere medarbejdere. Og her skal man huske, hvad en klog leder engang sagde: »En forandringsproces kommer aldrig længere end dertil, hvor individerne er parate til at gå«.