

Joining Forces

Mitchell Lee Marks & Philip H. Mirvis

Fag: Strategi

Første del: Synergi i fusioner, overtagelser og alliancer.

Kapitel 1: Den flygtige ligning.

Bogen handler om sammenslutning af organisationer, hvor der opstår en synergieffekt. Dette sættes i modsætning til sammenslutninger, hvor man fokuserer på stordriftsfordele og/eller eliminering af dobbeltarbejde. Denne type af sammenslutninger giver typisk kun en en-gangs gevinst. Bogen giver (ifølge forfatterne) vejledning til ledere, mellemledere og medarbejdere på følgende områder:

1. Indsigt i, hvor svært det er at styre begivenhederne, og hvor stor effekt de har på organisationer, mennesker, kulturer, forretningspræstationer og kunder.
2. Forståelse for de ressourcer der kræves for at styre kombinationer¹ godt.
3. Kendskab til hvad der kræves for at få en kombination til at give større udbytte end summen af de kombinerede enkeltdele.

Ideen er fristende: Kombiner to organisationers styrker for at opnå strategiske og finansielle mål som ingen af dem kan opnå alene (lige så nemt eller økonomisk). Realiteten er, at mindre end 25% af kombinationerne opnår de forventede resultater. Mens lederne har travlt med at få kombinationen til at fungere, falder gejst, produktivitet og kvalitet ofte. De dygtigste medarbejdere forlader skuden og kunderne finder andre leverandører. Hvorfor?

Prisen er en faktor. Hvis den er for høj, er det nødvendigt at foretage nedskæringer, og der er ikke penge til at foretage de investeringer der er nødvendige for at få udbytte af kombinationen.

En anden faktor er virksomhedspolitikker og kultursammenstød. Mens topledere konkurrerer om topstillinger og magt, kæmper funktionsledere om procedurer og "områder" og medarbejderne for advancement (eller simpelt hen for fortsat ansættelse).

En undersøgelse viste, at i 90% af alle kombinationer gav initiativer der øgede indtjeningen større effekt end nogen anden form for initiativer. En forøgelse af indtjeningen med 1% har 5 gange større effekt på bundlinien end reduktion af driftsomkostningerne med 1%. Alligevel bruger ledere af kombinationer masser af ressourcer på at finde besparelser.

Årsager til sammenlægninger/samarbejde:

- Horisontal integration. Udvidelse af produkt- eller servicesortiment.

¹ Begrebet "Kombination" er brugt generelt for at dække fusioner, overtagelser og forskellige former for alliancer.

- Vertikal integration. Eksempelvis overtagelse af en leverandør eller en kunde for at råde over flere led i værdikæden. Supply Chain Management er en form for vertikal integration.
- Globalisering. Her kan størrelsen være af betydning. En anden årsag kan være for at omgå barrierer mod udenlandske firmaer ved at overtage eller alliere sig med et firma i et andet land.
- Risikodeling. Eksempelvis samarbejder olieselskaber om at søge efter olie og udvinde den, samtidig med at de konkurrerer på afsætnings markedet.
- Adgang til teknologi eller ressourcer. Køb et hjul i stedet for selv at bruge tid på at opfinde det.
- Operationel fleksibilitet. Kombination for at kunne operere på felter der ligger uden for virksomhedens kernekompetence.
- Innovation og læring. Kombinationer kan udløse innovation ved at bringe teknologier og mennesker sammen, til at udvikle nye produkter og services.
- Konsolidering. Reduktion af omkostninger og stordriftsfordele. Tør man sige "Arla"?
- Ressourcedeling. Virksomheder kan gå sammen om omkostningstunge opgaver, ofte opgaver der ikke har større konkurrencemæssig betydning.

Kombinationsformer varierer med graden af involvering og omfanget af investering fra de organisationer der går sammen. Dette illustreres ved følgende figur:

Netværk/licensering → Strategisk alliance → Joint Venture → Fusion → Overtagelse

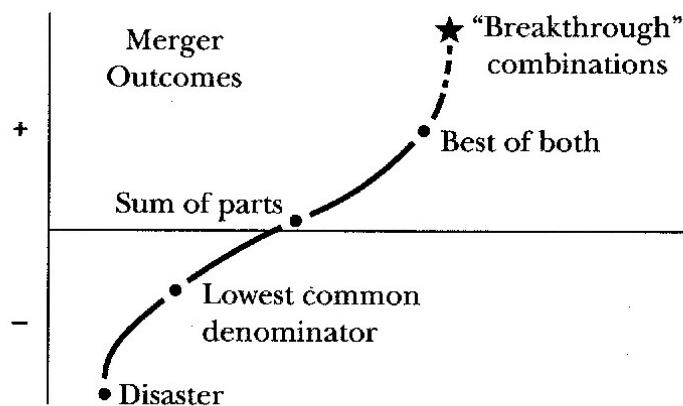
Fig. 1.1

Finansiell investering og involvering stiger langs figuren, det samme gør kontrollen hos den ledende virksomhed. Følgelig stiger indvirkningen på den ikke-ledende virksomhed og dermed behovet for integration.

Strategiske alliancer formes oftest med henblik på et bestemt produkt eller service, og ikke for at berøre hele organisationen. SA omfatter ofte flere organisationer på et specifikt marked. Ofte organisationer der ellers konkurrerer.

Figur 1.2 viser resultater af kombinationer grafisk, gående fra den rene katastrofe, gennem resultatet hvor resultatet er lig summen af de indgåede parter og til de kombinationer der opnår banebrydende synergi.

Figure 1.2. Combination Outcomes.



Katastrofer (Disaster) sker når de bedste talenter forsvinder, kultursammenstød lades ubehandlet, IT-systemer ikke kan kommunikere og/eller når kombinationens planlægning og implementering er styret af politik snarere end af produktive mål. Det er også resultatet når der sættes urealistiske mål, herunder at omkostningerne og investeringerne er undervurderet og effekten er overvurderet.

Laveste fællesnævner (Lowest common denominator) er når kombinationen undgår den rene katastrofe, men alligevel ikke opnår at 1 plus 1 giver 2. Grundene er de samme som ved katastrofen, men enten i mindre udstrækning eller på et mindre følsomt marked.

Summen af delementerne (Sum of parts) kan være tilfredsstillende for nogle organisationer. Ofte genbruges ledere og mellemledere fra de gamle organisationer i samme stilling i den nye organisation, hvor de fortsætter med at gøre som hidtil, bare i større format. Det kan være et problem at den nye, større organisation ikke er så dynamisk som de gamle, mindre organisationer.

Højeste fællesnævner (Best of both) opnås når man har gjort sig tanker om hvilken partner der er bedst til at løse en given opgave, og når dette indpasses i den nye organisation. Der er vel at mærke ikke tale om politiske bedømmelser eller om studehandler, men om sagligt begrundede valg. Samtidigt har ledelsen en klar ide om hvordan kombinationen skal gennemføres.

Banebrydende synergi (Breakthrough Combinations) opnås når den nye organisation er i stand til at strække sig ud over "best of both" og skabe produkter og services ud over det, som nogen af de gamle organisationer var i stand til at levere.

To nøgleingredienser i en kombination er strategi og implementering. Forfatterne er kommet frem til at hvis man skal fremhæve den ene faktors betydning frem for den anden er implementeringen vigtigst og mest potent.

Nøgleopgaver i implementeringen omfatter raffinering af en vindende strategi for kombinationen, opstilling af den nye organisation og opbygning af en kultur til at støtte den samt at få folk til at levere de ønskede resultater. Et af de største faremomenter er, hvis (når) der går magtkamp og/eller politik i beslutninger.

Forfatterne opstiller et forhold mellem fordele og ulemper:

Fordele: Økonomisk resultat (positivt), optimeret organisationsstruktur, nye arbejdsmetoder, motiverede og kvalificerede medarbejdere, ønskelig kultur og omkostnings besparelser.

Ulemper: Økonomisk resultat (negativt), ressourceforbrug til styring af ændringen, reduceret produktivitet og kvalitet, uønskede reaktioner blandt medarbejderne, kultursammenstød og kundereaktioner.

Fordele og ulemper opvejes mod hinanden (og der holdes et vågent øje med begge dele). Nogle elementer er mere kvantificerbare end andre, og meget afhænger af den aktuelle type af virksomheder. Under alle omstændigheder gælder det om at maksimere fordelene og minimere ulemperne.

Produktive kombinationer kan opnås ved at bygge på det bedste fra begge parter, og udvikle derfra. Altså ved at holde højeste fællesnævner som et minimum. Under alle omstændigheder må man være forberedt på modstand mod forandringer, uanset om disse er til det bedre. Modstanden mod forandringer kan være begrundet i tidligere erfaringer (egne eller andres) med organisations forandringer eller kombinationer. Omverdenen spiller også en rolle. Under lavkonjunktur er der eksempelvis mindre risikovillighed blandt medarbejderne end under en højkonjunktur (Frygt for at miste arbejde uden at kunne få et nyt). Når forandringer alligevel er uundgåelige, kan man lige så godt tage skridtet fuldt ud, når man opbygger den nye organisation.

Der findes ikke en enkelt "bedst måde" at styre en fusion, overtagelse eller alliance på. Forskellige personligheder, produkter og procedurer medfører forskellige krav og muligheder. Alligevel er der nogle principper, der gælder i de fleste tilfælde. Ændringsstrategien bygger på Kurt Lewin's model med "optøning, ændring og genfrysning".

Forfatterens erfaringer fra observationer af mere end 50 kombinationer er mundet ud i en række selvfølgeligheder:

1. Folk skal give slip på det gamle før de kan tage fat på det nye.
2. Der er en tendens til at betragte kombinationer som et halvtomt glas i stedet for et halvfyldt. Åbenhed omkring mål og midler er den bedste måde at undgå rygtedannelse.
3. Produktiv kombinerer er en ikke lineær proces. Ændringer i omverdenen nødvendiggør ofte ændring af strategi eller beslutninger. Det er vigtigt at udvikle metoder til at overvåge fremdrift i processen.
4. Man skal styre to ting på én gang. Samtidig med at man skal styre kombinationsprocessen, skal man også lede virksomhedens daglige drift. Dette understreger vigtigheden af at oprette en overgangs organisation.
5. Man kommer til at betale før eller siden. Enten må man bruge de ressourcer det kræver at styre ændringen, eller også må man bruge ressourcerne på at rette op på fejlene senere, hvilket sjældent er billigere.

Man må forvente at begå fejltagelser. Der er så mange beslutninger at tage i forbindelse med at kombinere hidtil uafhængige organisationer, at selv den bedste planlægning vil møde uforudsete forhindringer. Enhver handling i styringen af en kombination, udvirker en uønsket reaktion.

Kapitel 2: Hvorfor handler går i vasken.

Kombinationer før i tiden og i dag

Fem bølger af fusionsaktiviteter har haft betydning for organisationer og industrier i USA:

1. Begyndende i starten af 1890'erne så man tusinder af horisontale fusioner, som bragte virksomheder i samme branche sammen. Eksempelvis US Steel og Standard Oil.
2. Den første bølge blev standset i 1914 med indførelsen af Anti-trust lovene. Efterhånden blev der fundet huller i disse love, og næste bølge varede fra 1925 til 1931. Denne bølge var domineret af vertikale fusioner, hvor virksomheder overtog leverandører eller kunder, for at kontrollere flere led i værdikæden. Eksempelvis RCA og General Foods. Bølgen blev dels stoppet af depressionen i 30'erne, dels af lovgivning mod "konkurrence forvridende potentiale"
3. Den stærke efterkrigs økonomi fik store virksomheder til at søge nye veje til vækst. Som følge af ovennævnte lovgivning, blev kapital og motivation rettet mod diversifikation. Konglomerater (Samling af firmaer med forskellige kunder og produkter) definerede den tredje bølge.
4. Den fjerde bølge var karakteriseret af finansielt begrundede handler, og ændrede på omfanget af handler på flere måder: For det første nåede størrelsen på kombinationerne hidtil utænkelige størrelser. Et enkelt opkøb (Marcor's af Utah International) oversteg den milliard dollar, som alle de opkøb/fusioner som Teledyne og Litton Industries havde foretaget mellem 1961 og 1968 havde andraget. For det andet omfattede handlerne så kendte og succesfulde virksomheder som General Electric, Philip Morris og General Foods. For det tredje afholdt myndighederne under præsidenterne Reagan og Bush (den første) sig fra at modsætte sig disse kombinationer, af hensyn til deres globale konkurrenceevne. Dette fortsatte under Clinton administrationen. For det fjerde introduceredes en ny "spiller" på de finansielle markeder: "Corporate Raiders", der opkøbte virksomheder med undervurderede aktier, pumpede prisen op til eller over det rette niveau og solgte igen. Andre solgte værdierne fra og trimmede organisationerne (Breakup raiders), eller overtog simpelthen kontrollen fra den siddende ledelse og bankede virksomheden på plads (Discipline raiders).
5. Midt i 90'erne har den femte bølge så ramt kysten. Størrelsen af kombinationerne fortsætter med at vokse. Det er nu giganterne der slår sig sammen. Eksempelvis Time/Warner og Turner Broadcasting. Kombinationerne i den femte bølge har mange former: Der forekommer både horisontale og vertikale kombinationer, og der er en stigning i "koncentriske" kombinationer, hvor et firma overtager et andet for at få kontrol over en specialiseret kapacitet. Midlertidige kombinationer flourerer, eksempelvis joint ventures og strategiske alliancer. Kombinationer bruges som en genvej til vækst, ofte med globalisering som mål.

Faser i kombinationen.

Forfatterne arbejder med tre faser i en kombination: Førkombination, kombination og efterkombination. De har identificeret vigtige forskelle mellem de måder de tre faser foregår på i henholdsvis "typiske kombinationer" og "succesfulde kombinationer"². Hovedpunkterne er opstillet i følgende skema:

Fase	Fokusområde – typisk	Fokusområde – succesfuld
Førkombination	Finansielt	Strategisk
Kombination	Politisk	Kombinations planlægning
Efterkombination	Skades begrænsning	Kombinations ledelse

Førkombinations fasen:

² Typiske og succesfulde kombinationer bruges gennem hele bogen som modpoler. Ordene typisk og succesfuld refererer oftest til dette.

Den typiske køber koncentrerer sig om de økonomiske tal. Ledere der går ind i en alliance med forventning om et givent afkast men uden at bekymre sig over hvordan det skal opnås. To sammenhængende menneskelige faktorer der medfører dette er, at "købs teamet" som regel har en økonomisk stilling eller baggrund og derfor tænker i økonomiske baner. Ofte ved de ikke meget om eksempelvis teknik, fremstilling eller markedsføring, og de har derfor ikke mulighed for at vurdere en målvirksomheds muligheder på sådanne områder. Den succesfulde køber kommer derimod med en strategisk indgangsvinkel, og søger specifikke synergier i en kombination. Medlemmerne af et succesfuldt købsteam kommer fra såvel tekniske som operationelle og økonomiske stillinger.

Problemer i førkombinations fasen:

En undersøgelse fra Boston Consulting Group viste at 8 ud af 10 virksomheder ikke havde spekuleret over hvordan målvirksomheden skulle integreres i købervirksomheden. Forfatterne har desuden udpeget følgende svage punkter:

- Uklar forretningsstrategi. Nogle virksomheder i en given branche opkøber andre, alene fordi de ledende virksomheder i branchen gør det.
- Svagt kerneområde. En branche der er ved at dø ud kan ikke reddes ved opkøb af konkurrenter.
- Dårlig kombinationsstrategi. Målvirksomheden har ikke de ønskede kvaliteter.
- Køb under pres. Hvis en virksomhed har akquisitioner som formuleret strategi, kan købe teamet føle sig under pres for at finde målvirksomheder, selv om der ikke er nogen fordele at hente. Samtidig sammenligner forfatterne en akquisition med en erobring, hvilket også kan svække dømmekraften.
- Forhastet omhu. Købs teamet føler sig under pres for at gennemføre en handel, og får ikke undersøgt målvirksomheden grundigt nok, herunder det strategiske formål med overtagelsen.
- Overvurderede mål, synergier, muligheder og resultat.

Kombinationsfasen:

Når to virksomheder samles, domineres resultatet ofte af politik, gerne rendyrket magtpolitik. Hvilke systemer, metoder arbejdsgange og lignende skal anvendes i den nye organisation? Købervirksomheden kræver ofte at den købte virksomhed retter sig ind efter dens bureaukrati. (Corporate staff hegemony. Hegemony = herredømme). Samtidig kæmper individer om magt og positioner i den nye virksomhed. Dette giver grobund for kultursammenstød, hvor man fokuserer på hvem der "vinder" magtkampene.

I den succesfulde kombination lægges der vægt på planlægning. Der forekommer stadig politik og kampe for egen overlevelse, men mere af energien er kanaliseret ind i kombinations planlægning. Ledelsen opsætter kritiske succesfaktorer for at lette beslutninger. Selv når den ene side er i en klar lederposition, vil en fælles planlægningsproces øge engagementet hos begge parter og opbygge professionelle og private forbindelser.

Problemer i kombinations fasen:

Integration ses som en distraktion fra "det egentlige arbejde". Ledere og medarbejdere bedømmes på deres arbejde, og belønnes derefter, derfor er integrationen et forstyrrende element.

Misforståede værditilvækst- og kritiske succesfaktorer. Selv om strategerne har udarbejdet en god plan, hjælper det ikke noget hvis de, der skal føre tingene ud i livet ikke har indsigt og andel i planen.

Psykologiske effekter overses eller ignoreres. Den menneskelige faktor tages ikke med i planlægningen. Der kan forekomme usikkerhed i den nye virksomhed, som reducerer synergieffekten.

Kultursammenstød overses eller ignoreres. Problemer i kombinations fasen er ikke begrænset til ledelsesmæssige problemer. En undersøgelse af Franske og Tyske ledere som var involverede i akkvisitioner og alliancer afslørede at tekniske emner gav færre konflikter end forskellene mellem de to landes opfattelser af planlægning, autoritet, forpligtelse, overvågning og teamwork.

Fusionssyndromet:

Forfatterne har identificeret en række symptomer der tilsammen udgør fusionssyndromet. Syndromet forårsages af uafklarede forhold i den første tid efter offentliggørelsen af kombinationen. Det medfører stress reaktioner og medfører indførelse af kriseledelse i de berørte virksomheder.

Personlige reaktioner på fusions stress:

1. Egocentrisk reaktion – hvordan klarer JEG mig igennem dette.
2. Worst-case scenarier.
3. Rygtedannelse.
4. Distraktioner fra arbejdsudførelse.
5. Psykosomatiske reaktioner.

Organisationsmæssige reaktioner på fusions stress:

1. Kriseledelse
2. Øget centralisering (opad).
3. Mindre kommunikation (nedad).
4. Kommandobunker- og kampmentalitet.
5. Spænding mellem personer og grupper.
6. Mindre indsigt, mere gruppetænkning.

Kulturmæssige reaktioner på fusions stress:

1. Kultursammenstød.
2. Os mod dem.
3. Overordnet mod underordnet.
4. Angrib og forsvar.
5. Vind eller tab.
6. Beslutninger gennem afpresning, studehandler eller manglende modspil.

Efterkombinations fasen:

I nogle tilfælde forsvinder nøglemedarbejdere/talentfulde medarbejdere, produktiviteten falder og de kulturkonflikten forbliver uløst. Det er ofte fordi lederne er blevet utålmodige med planlægning og har forhastet implementeringen med det resultat, at integrationen mellem virksomhederne er slået fejl. Dette medfører fald i alt fra medarbejdertilfredshed til kundetilfredshed.

I succesfulde kombinationer accepterer ledelse og medarbejdere fra begge sider den strategiske logik, og forstår og accepterer deres rolle og ansvar for at få kombinationen til at fungere.

Problemer i efterkombinations fasen.

I tilfælde hvor kombinationsplanlægningen i højere grad har været politisk end produktiv, følger problemerne fra kombinations fasen med over i den nye organisation. En række af potentielle problemer opstår i efterkombinations fasen:

- Fornyset fusions syndrom. Indtil nu har medarbejderne været bekymret for deres jobsikkerhed. Nu skal de til at vænne sig til nye systemer, kolleger, ledere og metoder. På den ene side kan det være en inspirerende udfordring, på den anden side en forvirrende og kaotisk periode.
- Forhastet implementering. Topledelsen er utålmodig efter at få den nye organisation "up to speed", og øger hastigheden i implementeringen.
- Indsættelse af utilstrækkelige ressourcer. Implementeringsproblemerne viser sig på mange måder. Komplexiteten ved at skifte metoder og systemer er ofte undervurderet.
- Uventede forhindringer for implementering. Selv den bedste planlægning viser sig ofte at have overset et eller andet.
- Koordinations hindringer. Det kan være alt, lige fra manglende brochurer eller brevpapir til godkendelser der ikke er fulgt med over i den nye organisation.
- Manglende opmærksomhed på team building. Mange ledere forventer at de nye kombinerede teams kan samarbejde problemfrit. Men det kræver at medlemmerne opbygger gensidig tillid til hinanden og til deres ledere. I mange kombinationer udskydes team building indtil der opstår præstationsproblemer.
- Kultur per automatik, ikke per design. Den kultur der opstår i den "optøede" periode er den kultur der vil blive genfrosset. Hvis ikke ledelsen aktivt formulerer eller styrer tilblivelsen af denne kultur er det derfor kombinationsfase-kulturen der fortsætter i den nye organisation, med de begrænsninger det medfører.
- Uønsket betydning for medarbejderattituder og dermed for præstationer. Den menneskelige side af implementeringen overses nemt. Det er ekstremt frustrerende for folk i efterkombinations organisationen at indse at det nu er nye mål og forventninger der afgør deres job evaluering, belønning og muligheder for advancement. Samtidig har de ikke værktøjer, information eller andre ressourcer der er nødvendige for at gøre et godt stykke arbejde.
- Forpassede muligheder for organisationsmæssig forbedring. Selv i tilfælde hvor ledelsen er gode til at formulere den ønskede kultur for den kombinerede organisation, modarbejdes deres anstrengelser ofte af at informations- og belønningssystemer fortsætter med at styrke metoder og rutiner fra den tidligere organisation.

Langsigtede menneskelige omkostninger af dårligt ledede kombinationer

Virkningen af en dårligt ledet kombination varer ved i årevis. Den måles på tab af menneskelige ressourcer og operationelle resultater. Hvis trofaste og loyale medarbejdere mener at afskedigelser af andre medarbejdere har været unfair, falder deres loyalitet langt mere end hos mindre trofaste og loyale medarbejdere. Betydelige fyringsrunder medfører også et problem for fremtidig rekruttering. En af de ting der har størst betydning for kombinationens "overlevelse" er følelsen af ikke at have kontrol over deres arbejdsliv. Deres hidtidige resultater og goodwill er slettet fra tavlen i den nye organisation. Den eneste kontrol som medarbejderne har over deres arbejdsliv i efterkombinations organisationen er, at de kan sige op. Jo større værdi den enkelte medarbejder har på arbejdsmarkedet, jo bedre muligheder har han for selv at vælge. I udkanten af en kombination lurer headhunterne!

Langsigtede forretningsmæssige omkostninger af dårligt ledede kombinationer

I service organisationer vil både gamle og nye kunder være tilbageholdende med at indgå større handler med den nye kombination indtil tingene har stabiliseret sig. Den psykosomatiske effekt af kombinationer medfører større sygefravær: En undersøgelse af 177 kombinationer viste, at 1/3 havde oplevet en stigning i sygefravær over en 15 måneders

periode. En ud af fem kombinationer sagde at deres sygefravær steg mellem 50 og 100 procent, til trods for at 37% af de adspurgte kombinationer havde reduceret deres medarbejderantal med i gennemsnit 13%.

En vel ledet kombination er en mulighed for at gennemføre forandringer der under normale omstændigheder ikke ville være politisk acceptable. Der er mulighed for at ændre eller refokusere mission og/eller vision, omdanne den organisationsmæssige struktur eller skabe en ny kultur med opdaterede værdier.

Arbejdspladsens realiteter i nutiden

Udviklingen i erhvervslivet arbejder imod muligheden for at gennemføre en succesfuld kombination: De senere års mange fusioner og opkøb med deraf følgende reduktioner i arbejdsstyrken har medført en ny realitet på arbejdspladsen. Kynisme blandt medarbejderne og manglende tillid til ledelserne har nået et nyt højdepunkt i mange organisationer. Kun 20% stoler på hvad deres topledelse siger. 43 millioner jobs er blevet udraderet i USA siden 1979, og næsten tre ud af fire amerikanske hjem har oplevet at et familiemedlem, en ven eller nabo har mistet sit job. Det har skabt den mest usikre job situation siden den store depression.

Anden del: Førkombinations fasen.

Kapitel 3: Strategisk og operationel forberedelse.

Planlægning af en kombination dækker tre hovedområder: Strategisk (Nøgleanalyser der fokuserer på mulige synergier i kombinationen), operationelt ("Realitets test" af potentielle synergier i lyset af de to organisationers strukturer og kulturer; etablering af de ønskede relationer mellem de to organisationer) og psykologisk (Forståelse af den tankemåde folk bringer med dem og udvikler gennem processen, herunder at forberede folk mentalt på kombinationens muligheder og udfordringer). Gennem hele processen skal ledelse, stabs specialister og rådgivere kontinuerligt overvåge fire aspekter i den potentielle kombination:

1. Formål. Definer det strategiske ønske hos den ledende organisation eller hos begge, og detaljer det forretningsområde, der understøtter handlen.
2. Partner. Opsæt klare og overbevisende kriterier til brug ved søgen efter en partner, vurder de to virksomheders organisatoriske og kulturelle evne til at passe sammen. Opbyg omhyggeligt en dyb og nøjagtig forståelse for hvad der skal samles og hvad der skal holdes separat.
3. Parametre. Etabler forholdet mellem parterne og skitser den ønskede slut tilstand af den kombinerede organisation.
4. Mennesker. Forstå og kæmp med de første faser af fusions syndromet og de klare psykologiske mønstre af opfattede vindere og tabere i kombinationen.

Ledere af succesfulde kombinationer bevæger sig kontinuerligt på kryds og tværs af domænerne formål, partner, parametre og mennesker for at forøge deres forståelse af hvem og hvad de har med at gøre gennem førkombinations fasen og for at opbygge et anvendeligt forhold. Der opstår hele tiden ny forståelse og nye informationer der giver behov for reevaluering.

Formål.

Strategilægning begynder med selvransagelse af organisationens egne konkurrence- og markeds-mæssige status, dens styrker og svagheder, sammenholdt med ledelsens ambitioner og mål. Resultatet definerer en retning for øget vækst, som måske involverer kombinationer, måske ikke. De fleste "køber virksomheder" har standardiserede måltal til at evaluere en kandidat. Virksomheder der søger joint ventures eller alliancer behøver klare grænser vedrørende ønsket forhold mellem investering og resultat og hvilken grad af risiko og blottelse der kan tolereres. Her skilles vejene for den typiske og den succesfulde kombination. I alt for mange tilfælde får den finansielle side af sagen alt for stor del af opmærksomheden i søgen efter en partner. I de succesfulde eksempler respekteres og overholdes de finansielle kriterier, men de er afbalanceret med en omhyggelig afvejning af hver af de synergier der søges i den aktuelle kombination, og hvad der kræves for at realisere dem.

De fleste kombinationer involverer omkostningsreduktion. Ledere der søger værdiskabelse må kunne vise medarbejdere på begge sider at der er mere til handelen end omkostningsreduktion. Det kræver et klart budskab om, hvordan synergier skal realiseres og hvilke konsekvenser det får for de involverede mennesker.

Når virksomheden har defineret sin målsætning på et marked eller et segment, og har undersøgt kundernes behov og konkurrerende trusler, og man har besluttet at vejen frem går via en kombination, kommer en gennemgribende vurdering af virksomhedens interne muligheder og en skitsering af hvad der ønskes af en partner. Uden denne kortlægning af ønskede strategiske synergier er gevinsten ved en kombination begrænset og afhængig af held.

Hvis de sande motiver for en kombination i mindre grad er strategiske og i højere grad ikke rationelle (eksempelvis et ønske om at være største virksomhed i en branche), er en produktiv kombination ikke sandsynlig, da der ikke er nogle ægte fordele at høste ved en sammenlægning. En flere år gammel undersøgelse har vist at CEO-ego har været den primære drivkraft bag fusioner og opkøb i USA.

Når virksomheden har formuleret klare strategiske kriterier for en kombination, kan man begynde at søge efter kandidat virksomheder. Åbenhed omkring kriterierne tillader debat og etablering af enighed i virksomheden. Hvis konflikter eller forvirring omkring disse kriterier ikke bliver behandlet fra starten, vil de fortsætte med at leve hele vejen igennem kombinationen. Ved at holde sig "religiøs" til disse kriterier stiger sandsynligheden for at vælge en partner der vil give kombinationen ægte produktiv værdi betydeligt. Her taler forfatterne om to sæt kriterier, hvor det ene sæt styrer virksomhedens kombinationsprogram og strategi, mens det andet styrer udvælgelsen af en specifik partner. Der kan godt eksistere modsætninger i disse kriterier. I så fald opvejer man fordele og ulemper ved de modsætningsfyldte kriterier.

Partner – Søgen og udvælgelse.

Succesfulde opkøbere ved hvad de leder efter og gennemfører alligevel en gennemgribende evaluering for at sikre at de får det de søger. De vurderer en kandidats styrker og svagheder. Alliance ekspert Robert Porter Lynch anbefaler at gennemføre en "værdi analyse" som opregner de værdi elementer som din virksomhed kan yde og de værdi elementer du forventer fra den anden side. Den mulige partner skal være tilstrækkelig forskellig til at tilbyde et interessant match, men have tilstrækkelig lighed til at tillade et harmonisk samarbejds forhold. Ideelt set udfører den potentielle partner den samme værdi analyse, set fra deres synspunkt, og de to analyser sammenlignes.

En gennemgribende vurdering af kombinations kandidater omfatter også sælgers motiver for at indgå en handel. Vil ledelsen være med efter kombinationen? Ønsker man at de bliver? Vil de to ledelser kunne fungere sammen? Vil deres medarbejdere arbejde for os? Er nøglepersoner uden for den besluttende kreds involveret i processen? Er der risiko for at de forsvinder efter kombinationen? Selv om svarene på disse spørgsmål ikke er "show stoppers" indikerer de hvad der skal arbejdes med for at "vinde" folk igennem kombinations forløbet.

I det typiske tilfælde får de finansfolk der dominerer "evaluerings holdet" en opfattelse af den partner de ønsker, og derefter lave en plan for kombinationens videre forløb. Alternativt er det vigtigt at få folk på holdet der kigger dybere og grundigt nok til at arbejde sig baglæns og identificere fejlagtige forudsætninger og andet der kan hindre en succes. Eksempelvis IT: Man vurderer om kandidatens IT system er i stand til at servicere deres nuværende og kommende behov, derefter vurderes kompatibiliteten mellem de to parters systemer, både nu og efter kombinationen og dens forventede vækst. Hvis kapaciteten og kompatibiliteten ikke er tilstrækkelig skal omkostningen vurderes realistisk.

Ved at udvide bredden af holdet, forøges dets kapabilitet. Medlemskab kan udvides til at omfatte folk fra HR og IT samt operative ledere som skal arbejde med de nye partnere. Et hold af funktionelle specialister giver en analysebredde der ikke kan opnås alene med virksomheds generalister. Mellemledere kan finde mange grunde til at en handel der ser godt ud på papiret ikke vil komme til at fungere. De kan også vurdere kemien mellem dem selv og deres modpart. Hvis den ikke er der fra starten, vil den sandsynligvis ikke opstå senere. Forskellige opfattelser og præferencer omkring forretningsgange er ikke i sig selv grund til at droppe en handel, men forskellige værdier, ægte mistillid og rendyrket fjendtlighed bør være markeres med "røde flag".

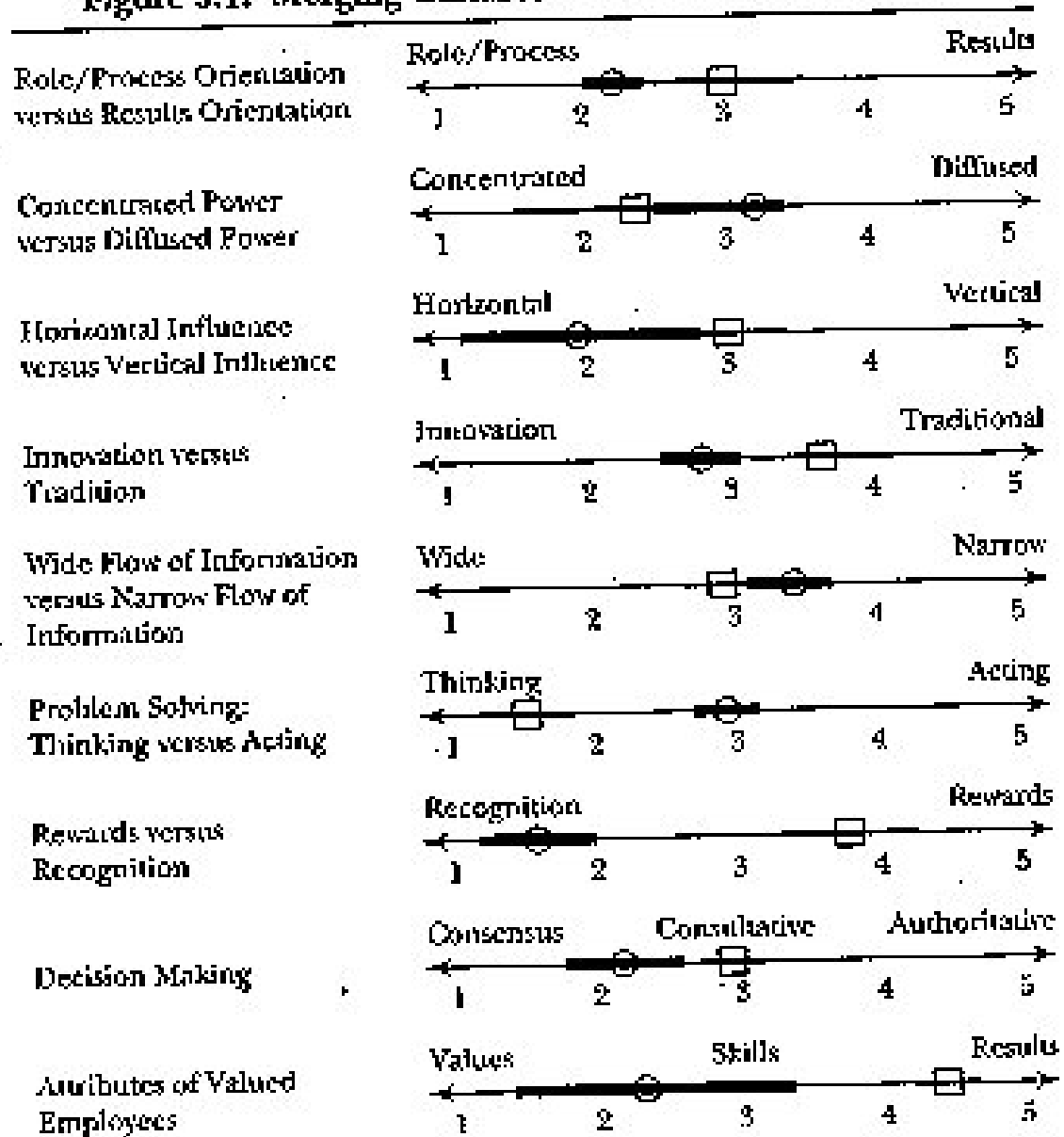
Det er også tid til at vurdere bredde og dybde af ledelsestalentet hos den potentielle partner. En undersøgelse af store kombinationer viste at 65% af succesfulde opkøbere påpegede ledelsestalent som den vigtigste værktøj til at skabe værdi i en kombination. Smarte købere vurderer både nuværende ledere og potentielle ledere i mål organisationen.

Ledere på vej ind i en fusion eller overtagelse overvejer i stigende grad på kulturmæssige forhold under førkombinations fasen. Den simple grund er, at de har gennemlevet smerten ved kultursammenstød i fejlslagne overtagelser eller skuffende alliancer og derfor ikke vil gentage oplevelsen i fremtidige kombinationer.

Kvantificering af kulturforskelle kan foretages ved brug af MCEI (Merging Cultures Evaluation Index) som analyserer adskillige dimensioner af virksomhedskultur. MCEI fordrer at individuelle medlemmer af lederteams fra køber virksomheden og kandidatvirksomhederne udfylder et spørgeskema med kulturelle dimensioner for deres egen virksomhed og for modparten. De individuelle resultater tælles sammen til team-resultater og forskelle identificeres, først mellem de to siders selv vurdering og derefter mellem de to siders selv vurdering og modpartens vurdering af dem. Den endelige rapport viser gennemsnits score for de to virksomheder (På Fig. 3.1 – der er et eksempel - repræsenteres den ene virksomhed ved cirkler, den anden ved firkanter), og udstrækningen af enighed med de enkelte kulturelementer i egen virksomhed. Ledere prioriterer de kulturelementer de finder vigtigst for kombinationen og analyserer resultaterne derefter.

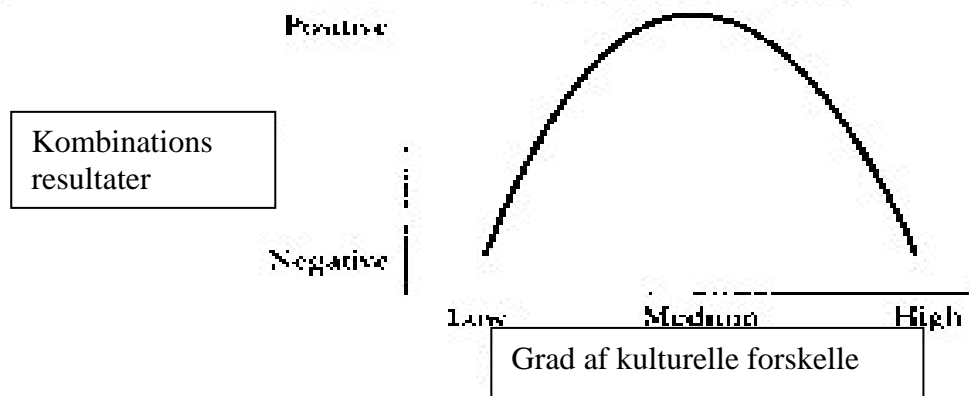
Denne proces fordrer venlige relationer mellem parterne. I tilfælde af en fjendtlig eller ikke samarbejdende situation kobler købsvirksomheden sin vurdering af kandidaten med input fra tredjeparter som eksempelvis erhvervsanalytikere, tidligere ledere der nu er ansat andetsteds eller andre med kendskab til kandidatvirksomheden.

Figure 3.1. Merging Cultures Evaluation Index (MCEI).



Evaluering af kulturdata er ikke så simpelt som at se om der er en tæt sammenhæng mellem de nuværende uafhængige organisationer. Som det ses i figur 3.2 er en moderat kulturel forskel medvirkende til en produktiv kombination. To organisationer med identiske kulturer og værdier ville efter en fusion højst opnå et resultat som summen af enkeltdele. Omvendt er en for stor kulturforskel u hensigtsmæssig. De bedste alliancer og overtagelser forekommer når en vis grad af kultursammenstød giver anledning til debat om hvad der er bedst for den samlede organisation. Ideelt set inkluderer denne debat kulturelle normer der ikke er tilstede i nogen af de samlede organisationer, men som er ønskelige i den samlede organisation.

Figure 3.2. Cultural Differences and Combination Outcomes.



Parametre – Defineret af kombinationen.

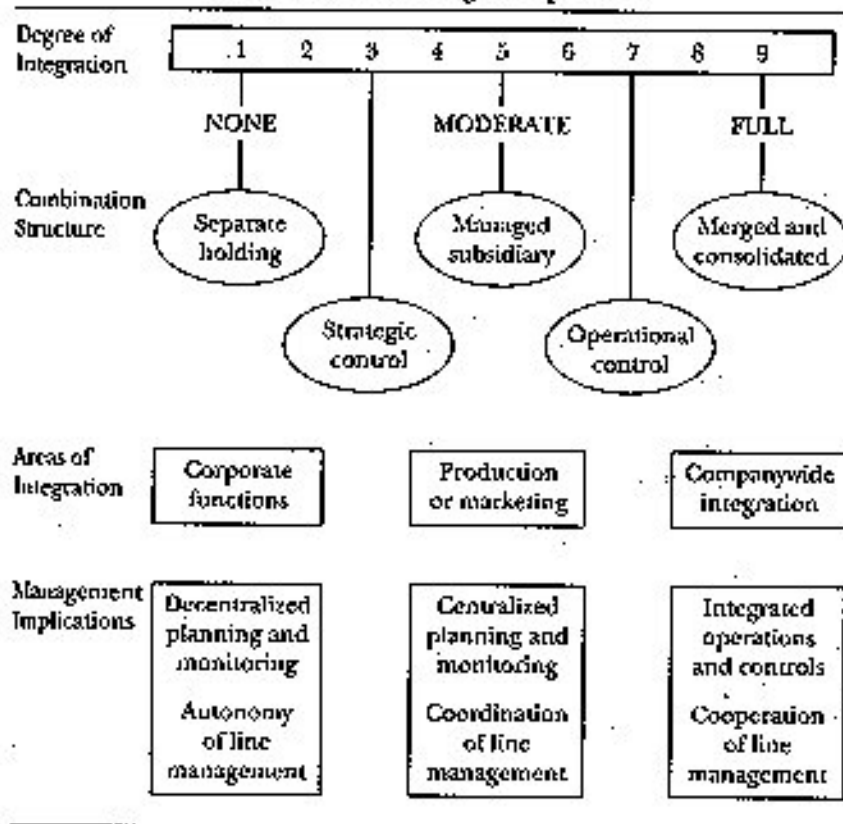
Når først virksomheder der er involverede i en kombination har vurderet i hvor høj grad de passer sammen strategisk, organisatorisk og kulturelt, bliver den centrale opgave at integrere disse dimensioner i et sammenhængende billede af kombinationen. Det er ikke en nem opgave. Der er en tendens til at køberen kører fast i detaljer fordi lederne sidder tilbage med hver deres helhedsindtryk af de fragmenter de har kendskab til. Dertil kommer hver af virksomhedernes historiske måde at gøre ting på, som måske ikke fungerer i den kombinerede organisation.

Selv om forholdet mellem virksomhederne til en vis grad er defineret i en kontrakt, er der yderligere et behov for at definere et operativt forhold, integration og ledelsesforhold. En ofte smertefuld overvejelse centrerer omkring den potentielle grad af integration (Figur 3.3).

Integration mellem virksomheder er ikke et alt eller intet foretagende. Mulighederne går fra fuld sammensmeltning til nær-adskillelse med muligheder derimellem:

- Separat holding virksomhed. Almindelig i konglomerater, hvor holding selskabet investerer i den fælles virksomhed. Eller i kombinationer mellem firmaer i ikke relaterede brancher.
- Strategisk kontrol. Køberen styrer virksomhedens strategi men blander sig ikke i den generelle ledelse.
- Ledet datterselskab. I denne traditionelle akkvisitions model træder en virksomhed ind på et nyt marked eller tilbyder en ny service. Moderselskabet styrer gennem top-down planlægning, overvågning og tilpasning, men datterselskabets ledelse kører det som om det var deres egen virksomhed.
- Operationel kontrol. Den ønskelige grad af integration når virksomhederne har overlappende kapabiliteter; synergien afhænger af deres kombination.
- Fusioneret og konsolideret. Den totale fusion eller absorption af en virksomhed i en division eller forretningsenhed af moderselskabet.

**Figure 3.3. Degree of Integration.
Between Combining Companies.**



Source: Mirvis, P. M., and Marks, M. L. *Managing the Merger: Making It Work*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1994.

Selv om disse parametre synes logiske og ligefremme i det abstrakte, giver de anledning til betydelig spænding og uenighed i praksis. Efter forfatterens mening er det bedre at udpensle hvad en kombination indebærer på disse områder inden en handel indgås, frem for at se de forskellige opfattelser sabotere resultaterne siden hen. Højere grad af integration kræver naturligvis en mere dybdegående analyse af virksomhederne og mere gennemgribende forhandlinger mellem lederne.

I succesfulde kombinationer deler partnerne et fælles mål, og anerkender betingelserne for deres forhold. Folk kan derfor fokusere deres energi på et fælles mål og undgå ønsketænkning der arbejder imod kombinationens realiteter. Alligevel er betingelserne omkring en virksomheds kombination i mange tilfælde implicite og dermed åbne for fortolkning og misforståelse. På den ene side kan en klar definition bringe sonderingen forud for en kombination til standsning, på den anden side kan manglen på samme bringe kombinationen til at slå fejl. Selv om arbejdet med at nå det ønskede slut resultat involverer mange mennesker, er det i høj grad topledelsen der fastlægger grundlaget. I de succesfulde kombinationer lægger købersidens ledelse kortene på bordet vedrørende forventninger og ønsker for den kombinerede organisation. Ledelsen må komme til førkombinations diskussionerne med en klar indstilling til hvilke dele af den resulterende kombination der er til debat og hvilke dele der ligger fast. Forfatterne bruger en matrix opstilling for at illustrere forskellige typer af efterkombinations forandringer (Fig. 3.4).

Figure 3.4. Degree of Postcombination Change Envisioned at Precombination Phase.

Degree of Change in Acquired Company	High	Absorption Acquired company conforms to acquirer—Cultural assimilation	Transformation Both companies find new ways of operating—Cultural transformation
		Best of Both Additive from both sides—Cultural integration	
	Low	Preservation Acquired company retains its independence—Cultural autonomy	Reverse Merger Unusual case of acquired company dictating terms—Cultural assimilation
		Low	High
		Degree of Change In Acquiring Company	

Source: Mirvis, P. M., and Macks, M. L. *Managing the Merger: Making It Work*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1994.

- **Bevaring. (Preservation)** Den opkøbte organisation gennemgår en begrænset integration og beholder sin måde at agere på. Eksempelvis BG-Bank efter Danske Banks opkøb.
- **Absorption.** Den opkøbte organisation indlemmes i moderorganisationen og overtager dennes kultur. Det medfører oftest udskiftning af ledelse og rapporteringssystemer.
- **Omvendt opkøb. (Reverse merger)** Et spejlbillede på absorptionen. Den opkøbte organisations kultur og forretningsgang er den overlevende. Denne usædvanlige type bruges eksempelvis når en forretningsdivision af en større virksomhed overtager en lignende forretningsenhed som har en bedre placering i det aktuelle marked.
- **Bedst af begge.** Synergi opnås gennem hel eller delvis integrering af virksomhederne. Denne kombinationsform er mere succesfuld end andre, men også mere risikabel da den kan blive præget af politik og kamp for overlevelse. Finansielle og operationelle synergier opnås gennem konsolidering, hvilket ofte betyder tab af arbejdspladser.
- **Transformering.** Her undergår begge virksomheder fundamentale ændringer. Synergi opstår gennem at gen-opfinde virksomheden frem for blot at re-organisere. Denne er den sværeste af alle kombinationstyperne, og kræver betydelige investeringer og innovativ ledelse.

Det mest almindelige er, at man ønsker at kombinationen ender i et mix af punkterne i matricen i figur 3.4. Eksempelvis absorption af den finansielle del, adoption af marketing og "bedst af begge" på det operationelle område. Pointen er at lederen har et klart billede af hvor kombinationen ender, og kan kommunikere dette billede til alle involverede parter. Naturligvis kan billedet ændre sig efterhånden som parterne lærer mere om hinanden, og som følge af andre ændringer.

Et klart defineret slut resultat forhindrer misforståelser og bidrager på andre måder til et succesfuldt resultat. For det første fortæller det medarbejderne at ledelsen har en klar ide med hvilken retning kombinationen skal tage. For det andet giver det en dårlig grobund for rygtedannelse og skræksscenarier. For det tredje giver det de involverede ledere og mellemledere en klar indikation af hvad de skal arbejde hen mod. Et vel artikuleret slut resultat har en række nøgle komponenter:

- Strategisk slut resultat. Strategi styrer ikke kun beslutningen om at kombinere og søgningen efter en partner, men også formålet med den kombinerede organisation. Købersiden har ofte en selvforstået ide om hvordan tingene skal gøres, og den opkøbte organisation er ofte forvirrede.
- Organisatorisk slut resultat. Det er vigtigt for ledelserne at finde ud af hvordan den nye organisation kommer til at se ud. Medfører kombinationen en helt ny struktur eller blot tilpasning af de bestående? Detaljerne udarbejdes af overgangsledelsen og kommunikeres ud til medarbejderne når der er taget en beslutning.
- Kulturelt slut resultat. Vil den ene organisations kultur dominere? Vil man forsøge at bruge kulturelle karakteristika fra begge organisationer eller vil man forsøge en transformation? Hvis moderselskabet har tænkt sig at gøre tingene på deres måde, er det bedre at sige det fra starten. Det kan medføre fjendtlighed blandt medarbejderne, men på længere sigt er det bedre end at nogle bliver overrasket på et senere tidspunkt.

Mennesker.

Topledelser går ofte ind til en kombination med forskellige ideer omkring det ønskede slut resultat.

Da topledere fra to virksomheder gav håndslag på hvad de begge kaldte en ligeværdig fusion, var de ikke klar over at deres fortolkninger af dette begreb var forskellige. Målvirksomhedens topleder tolkede det som at de ville have lige stor indflydelse på kombinationsbeslutningerne. Modervirksomhedens topleder tolkede det derhen at hans side ville have det sidste ord, men at modparten skulle være med til at bestemme hvordan kombinationen skulle implementeres. Begge topledere præparerede deres teams efter deres forståelse af ligeværdighed, hvilket endte med at ødelægge den gensidige goodwill.

Lederteams fra begge sider mødte op til det indledende planlægningsmøde, som var lagt efter offentliggørelsen af kombinationen men inden den juridisk var tiltrådt. Som mødet skred frem blev modervirksomhedens lederteam i stigende grad irriteret på målvirksomhedens lederteams frækhed, fordi de blev ved med at komme med forslag til hvordan kombinationen skulle formes. Målvirksomhedens lederteam blev til gengæld irriteret over at deres forslag og ideer konstant blev fejet af bordet. Mødet endte med at målvirksomhedens lederteam forlod det og anbefalede topledelsen at droppe kombinationen. Virksomheden var dog i så dårlig en finansiell situation, at akkvisitionen blev gennemført, men med fjendtlighed mellem de to virksomheders ledelser.

For at undgå at partnere i en kombination går ind til den med divergerende forventninger er dette vigtigt at begge parter afklarer og deklarerer deres intentioner. Konflikter der opstår under førkombinations forhandlingerne må løses eller tages som et tegn på at parterne ikke er klar til en fredelig forening. I modsætning til alliancer eller fusioner, bringer en overtagelse ofte parter i særdeles forskellige omstændigheder sammen. En almindelig forskel er størrelse. Hvis den købende side er væsentlig større end den sælgende, indtager den naturligt den dominerende position og forventer føjelighed. Handlens dynamik har også indflydelse på forholdet mellem parterne: En venligsindet akkvisition giver et helt andet miljø end en fjendtlig overtagelse. Sidst men ikke mindst må målvirksomhedens finansielle situation tages i

betragtning: I en "turnaround" situation forventes målvirksomhedens ledelse ikke at få megen betydning – snarere at blive frataget deres job!

Problemer kan forventes når efterkombinationens realiteter ikke lever op til førkombinationens løfter. Vi (Forfatterne) råder ledere på begge sider til at opstille både "best-case" og "worst-case" scenarier for kombinationen og overveje hvad hver af scenarierne betyder for den endelige kontrol med virksomheden. Som ovennævnte eksempel viser, er det katastrofalt at tale om fusion når man mener overtagelse.

Showstoppers.

For at modvirke pres for at gennemføre en kombination, især når inertien opbygges hen mod enden af førkombinations fasen, er det en hjælp at kunne vurdere den kommende kombinations problemer ærligt og omhyggeligt. Ledere ignorerer typisk organisatoriske emner i førkombinations fasen. Hvad skal leder overveje på dette tidspunkt, ud over grundlæggende strategisk og finansielt match mellem parterne? Bogen giver en liste over "Showstoppers" forud for den endelige beslutning om at gennemføre en kombination. Hver især udgør de ikke en stopklods, men hvis tilstrækkelig mange af dem er til stede, og hvis de er betydningsfulde nok, bør kombinationen tages op til overvejelse eller betingelserne bør ændres:

- Mistillid og uforenelighed mellem ledelserne. Hvis disse emner dukker op under førkombinations planlægningen eller forhandlingsprocessen, signalerer de vanskeligheder i samarbejdet efter kombinationen. Det samme gælder kemien mellem nøgleindividerne.
- Vanskeligheder med at finde ud af ledelsesarrangementet. Problemer med at fastlægge ledelsen af den kombinerede helhed og især de enkeltes rollefordelinger, tyder på forskellige eller modstridende tilgange til ledelse.
- Mangel på talent til at styre både ændringen og den daglige drift. Øger topledelsens arbejdsbyrde.
- Behov for betydelige koordinationsomkostninger for at opnå synergier. Måske er det dyrere at opnå de ønskede kombinationsfordele end forventet. Har vi råd?
- Forstyrrelser forbundet med kombinationen. Kombinationen og integrationen giver forstyrrelser i den daglige drift, og genererer betydelige omkostninger og kundeproblemer eller giver konkurrenter muligheder. Er vi forberedt på det?
- Trusler mod kundeforhold som konsekvens af kombinationen. Kunder kan få en anden opfattelse af den kombinerede helhed på grund af nyt ejerskab, størrelse eller andre faktorer der får dem til at se negativt på organisationen.
- Uforenelige værdier og kulturer. Nøgleværdier og kulturer der er betydeligt forskellige er meget vanskelige at kombinere. Er vi forberedt på disse kampe?
- Talentflugt efter kombinationen. Ledelsesmæssigt, teknisk eller professionelt talent vil måske ikke blive i organisationen, grundet deres indstilling til de nye partnere/ejere, den nye organisationsform eller opfattede trusler mod deres karriere. Kan de erstattes?
- Negativ indflydelse på arbejdsstyrken eller lokalsamfundet. Betydelige afskedigelser kan skade forholdet til arbejdsstyrken eller det samfund virksomheden opererer i. Hvad er holdningen til det?
- Tømmermænd efter handlen. Handelsprocessen kan have været så stridbar at det har resulteret i et dårligt forhold som vil være vanskeligt at overkomme under kombinations fasen. Er I klar til at samarbejde? Har I lyst til at samarbejde?

Før kombinations planlægning.

Hidtil har vi behandlet før kombinations forberedelse til en specifik handel. Nogle virksomheder er begyndt at udvide dette til en mere omfattende tilgang til før kombinations forberedelse, især i brancher hvor akquisitioner og alliancer er almindeligt forekommende. Deres mål er at være parat når lejlighed byder sig for en kombination. Deres muligheder er at uddanne og

forberede deres akkvisitions team, så de er klar over hvad de skal se efter og hvilke faldgruber der er. På den måde er virksomheden på forkant med udviklingen, når en kombination er forstående.

Kapitel 4: Psykologisk forberedelse.

I dette kapitel ser vi på de psykologiske udfordringer ved sammenlægninger. Vi beskriver tankegangene hos køber og sælger i overtagelser og hos partnere i fusioner og alliancer. Vi ser også på grundene til medarbejdernes stress og usikkerhed i en kombinationsproces. Vi fortæller hvordan organisationer og deres mennesker bruger før kombinationsperioden til at forberede sig mentalt på arbejdet med at kombinere.

Tankegange i kombinationer.

Kombinations partnere går typisk ind i en handel med forskellige tankegange. I en overtagelse er der almindeligvis stor forskel på købers og sælgers psykologiske indgangsvinkel. Der er ofte en vinder/tabergang til handelen, især når den overtagne organisation har været i økonomiske vanskeligheder. Samme vinder/tabergang ses også i fusioner hvor den ene part klart opfattes som ledende virksomhed. Derimod er rollerne som leder og følger ikke så udprægede i en alliance, men psykologiske faktorer influerer stadig på forholdet. Deltagere på den ene side kan eksempelvis se dem selv (eller opfattes af den anden side) som internationale, højteknologiske, finansielt stærke eller dominerende på markedet. Men den egentlige grund for en alliance – at partnerne skal have adgang til hinandens teknologi, kunder eller anden kapacitet som de ikke allerede har – kræver en ægte fælles tankegang.

Psykologiske tankegange har klart indflydelse på de indledende forhandlinger og kan dominere transitionsplanlægningens og implementeringens kritiske måneder. De følger ofte med over i den kombinerede organisation. Bevidsthed om disse tankegange, både hos en selv og hos partneren, hjælper begge sider til at forberede en succesfuld kombination.

Køberens tankegang.

Selv i en venligtsindet handel er der få øjeblikke i en leders karriere der er så tilfredsstillende som det at købe en anden virksomhed. Denne tilgang medfører ofte formodninger om at den købende organisations forretningsdygtighed – politikker, procedurer, mennesker og systemer – er bedre end hos det opkøbte firma. Det kan føre til nedladende attituder overfor det opkøbte selskab: "De slås stadig med de problemer vi løste for år tilbage"; "Nu skal vi vise dem hvordan man gør".

Der er altid en usikkerhed overfor præcis hvad det er man har købt: Hvem er de, hvad laver de og har de forstand på det. Ledere og mellemledere er ivrige efter at komme i gang med arbejdet. Dette kan forstærke købervirksomhedens ledelse i deres ønske om at dominere spillet. De har overvejet situationen længere og har mere detaljerede planer og prioriteter. Topledelsen har muligvis lovet at gå langsomt frem og respektere traditioner, men vicedirektører, funktionsledere og mellemledere får smag for magten og har deres egne ideer. Desuden belønnes de efter at overholde budgetter og producere resultater, ikke for hvor reelt og glat de styrer kombinationsprocessen.

Sælgerens tankegang.

Hvorfor er det så svækkende for en virksomhed at blive overtaget? I tilfælde af en fjendtlig overtagelse eller en der er bestemt af bestyrelsen, er der en følelse af overgreb. Ledere beskriver køberen som angriber. Selv i venligtsindede overtagelser har ledere beskrevet deres situation som værende misbrugte. Headhunter John Handy har opgjort at 90% ud af næsten

1000 ledere han har spurgt, var psykologisk uforberedte på de ændringer i status og organisatorisk struktur, de ville blive udsat for, efter deres egen virksomhed var blevet overtaget. Denne spænding og nervøsitet siver ned gennem organisationen og påvirker medarbejderne.

En måde at reagere på er defensiv tilbagetrækning, hvor lederne kan opstille en "kampplan" for at modstå overtagelsen. Selv i venligtsindede overtagelser kan opfattede trusler om tab af status få ledere til at reagere på denne måde.

Mange ledere reagerer på måder, der minder om det typiske psykologiske reaktionsmønster på død: Først er der fornægtelse med enten overreaktion (alt bliver ændret) eller underreaktion (alt fortsætter som hidtil). Derefter kommer vrede: Først på egen ledelse for at sælge virksomheden, derefter på køberen. Selv om vreden lader folk få afløb for deres følelser, er der mange der kommer til at sidde fast på dette stadie. For de, der er i stand til at bevæge sig fremad – psykologisk set – kommer handelsfasen. Menneskers naturlige selvopholdelsesdrift. Nogle forlader "den synkende skude", andre forsøger at gøre sig selv uundværlige, nogle fedter sig ind ved den nye ledelse mens andre "sætter sig" på viden for at opnå en handelsværdi. Først efter en tid accepterer folk den nye situations realitet og bliver klar til at samarbejde på en ægte og forpligtende måde. For nogle tager dette uger eller måneder, for andre tager det flere år. Endnu andre når aldrig denne grad af accept.

Partnerens tankegang.

En alliance eller et joint venture giver noget som selv den venligste akquisition aldrig kan: Muligheden for at teste partnernes forenelighed og arbejdsmåder. Samtidig er det nødvendigt at begge sider er enige om fordelene ved at samarbejde. Forenelighed i en alliance må ikke forveksles med duplikering. Der er ikke mange potentielle fordele ved en alliance med mindre der er nogle sunde forskelle. Den rigtige tankegang forud for en alliance eller et joint venture defineres ved fire nøgle elementer:

1. Tillid. Enten er tilliden til stede, eller også må den opbygges gennem ærlig og pålidelig opførsel i før kombinations planlægningen. Tillid kan ikke forhandles som en betingelse for en handel, eller kompenseres for ved finansielle eller juridiske manøvrer.
2. Forenelighed. Partnerskab fordrer at individer fra de kombinerede organisationer kan arbejde godt sammen med hinanden. Som minimum skal de være i stand til at løse konflikter, men der skal helst udvikles en ånd, der beforder samarbejdsevne og –lyst.
3. Fælles mål. Begge sider er enige om hvad de ønsker fra en kombination, og samarbejder om at opnå det. Hver side kan have sine egne mål og prioriteter, men de er afhængige af deres fælles interesser for at opnå dem.
4. Samarbejdsånd. Partnere er nødt til at finde og tro på vind/vind løsninger, og sørge for at strukturer, operationer, risici og belønninger er ligeligt fordelt. Tilfredsstillelse kommer i lige så høj grad gennem fælles præstationer som ved personlige sejre.

Psykologisk forberedelse.

Formålet med psykologisk forberedelse er at forberede folk på de dynamikker og reaktioner der er karakteristiske for en kombination. På den måde vil købersiden kunne se, hvornår de er på vej ind i en dominerende rolle, og dermed forsøge at undgå eller begrænse det. De vil også kunne udvise større tålmodighed overfor sælgersidens gennemgang af fornægtelse, vrede eller forsøg på at opnå fordele. På samme måde har sælgere der er bekendt med "tabets stadier" bedre mulighed for at styre deres følelser når de interagerer med modparter fra købersiden. De vil vide hvad der forårsager magtkampe og forsøg på dominering.

En anden måde at forberede den psykologiske reaktion på, er at topledelsen har en klar ide om hvordan kombinationen skal sammensættes og styres. En grundregel er at strække en

hånd ud til den købte virksomhed ved at medregne deres funktions- og mellemledere på lige fod med egne når den kombinerede organisation skal sammensættes. Ved at praktisere partnerskab frem for ejerskab kan mellemlederne påvirkes til at gøre det samme. En opkøbt virksomhed har begrundet frygt for at blive domineret af køberen. Dette kan modvirkes ved at køberen bekendtgør sine intentioner og fælles mål.

Stress og usikkerhed.

Værdiskabelse gennem kombinationer kræver meget af folk, hvad enten de er ledere som skal styre ændringen samtidig med at holde forretningen i gang, "kombinations team" medlemmer der skal gennemgå bjerge af data og komme med anbefalinger eller de almindelige medarbejdere, der skal opretholde produktivitet, service og kvalitet samtidig med at de spekulerer over deres fremtid. Ignorering eller bagatellisering af de første tegn på fusions syndromet har direkte negative konsekvenser. Den største omkostning ved ikke at reagere på folks tidlige tænkemåde er, at man mister den sjældne mulighed for at bruge deres optøede tilstand til at påbegynde opbygningen af en bedre organisation. Selv ledere af succesfulde kombinationer der ser tilbage, er overraskede over betydningen af "bløde emner".

Hvorfor er kombinationer så byrdefulde for ledere og medarbejdere?

- Der er mere arbejde og mindre tid. Der er store arbejdsbyrder ved at kombinere to organisationer, som tager meget af topledelsens tid og energi. Samtidig skal de opretholde virksomhedens daglige resultater med en medarbejderstab der er usikker på fremtiden. Spændingen siver ned gennem organisationen.
- Fremtiden er højst usikker. Der er langt flere spørgsmål end svar. Gennemføres handlen? Hvordan sammensættes den nye organisation, og hvilken struktur får den? Hvilke konsekvenser har det for folks karriereførløb? Kommer der til at ske afskedigelser?
- Det er usikkerhedens tid. Rygtedannelse florerer, hvor køberen fremstilles som et monster og den købte virksomheds situation som kriseram. I en alliance stilles der spørgsmål til partnerens troværdighed og intentioner.
- Folk føler at de har mistet kontrollen med deres situation og skæbne. Evnen til, eller troen på evnen til at udøve kontrol er en stærk forsvarsmekanisme i en stresset omverden. Når folk mister den, risikerer de at falde ind i fusionsyndromets panik. For nogle er den eneste skæbne kontrol de har, at forlade virksomheden. Andre søger kontrol gennem at politisere eller sabotere processen. Atter andre bliver lammet eller deprimerede over deres mangel på kontrol.

Grundlæggende stressforskning fremhæver fire faktorer der forøger angsten:

1. Den mængde af stress som folk oplever er baseret på deres subjektive oplevelse, ikke på en objektiv realitet.
2. Truslen om en hændelse kan være lige så stressfremkaldende som selve hændelsen.
3. Størrelsen af den stress en hændelse medfører bestemmes af omfanget af ændring den medfører, ikke nødvendigvis af om ændringen er positiv eller negativ.
4. Følgerne af stress er kumulative. Mange små ændringer er lige så stressende som én stor.

Specielle udfordringer i førkombinations fasen.

Med meddelelsen om en kommende kombination følger risikoen for at vigtige ledere og medarbejdere vil forlade virksomheden, frem for at afvente deres skæbne i den kombinerede virksomhed. Tilmed kan man opleve at virksomheden bliver belejret af headhuntere når kombinationsplanerne bliver kendt. Muligheden for et veldefineret job i en anden virksomhed er lokkende i forhold til usikkerheden i den kommende kombination. Med sig tager de den

insider viden der er essentiel for at identificere synergi muligheder i den kombinerede organisation. Det er grunden til at købere ofte tilbyder bonusordninger til nøglemedarbejdere for at blive. Samtidig er det et vigtigt signal til andre ansatte og kunder, at disse personer bliver ombord. Usikkerheden i forbindelse med en kombination kan også være en hindring for at tiltrække nye medarbejdere.

Der er desuden behov for et personligt bånd mellem købervirksomhedens ledelse og vigtige medarbejdere fra den købte virksomhed. Dem man ønsker at beholde skal identificeres på et tidligt tidspunkt i processen og overbevises om deres værdi for kombinationen og der skal tages hensyn til deres behov. I succesfulde kombinationer finder lederne ud af hvad der motiverer medarbejderne i partnerorganisationen. Hvad vil tiltrække eller frastøde dem i den nye organisation? I denne sammenhæng svarer det til rekruttering af medarbejdere. Nøglepersoner kan – og bør – få at vide at deres medvirken behøves og er ønsket, og man bør høre på hvad de ønsker og vil. Man skal derimod ikke give løfter om roller, ansvar eller placering med mindre der er fuld sikkerhed for at løfterne kan holdes. Den positive side af uvisheden er, at de der bliver vil være med til at opbygge en ny og bedre organisation.

Betydelige forskelle i løn og belønninger i de to virksomheder kan være en anden hindring for at beholde nøglemedarbejdere. Hvis den opkøbte virksomhed har et væsentligt højere niveau end modervirksomheden, kan det på den ene side være svært at få dens medarbejdere til at acceptere en lønnedgang. På den anden side vil det vække utilfredshed blandt egne medarbejdere hvis de beholder deres høje lønniveau.

Den opkøbte topleder.

Ofte vil den opkøbte topleder ikke være i stand til at fungere godt i den nye organisation. Fra at have været den der tog beslutningerne er et svært at tilpasse sig en ny ledelse. Derfor forlader de fleste topledere virksomheden når deres del af arbejdet med kombinations processen er slut, og søger nye udfordringer. Uanset hvad er det en vigtig del af før kombinations diskussionerne at få afgjort hans endelige rolle. Hvis han bliver om bord under kombinations processen, er det vigtigt på forhånd at definere hans titel, ansvar og arbejdsområde, samt den tidshorisont der er for hans medvirken. I de tilfælde hvor den opkøbte topleder bliver om bord efter kombinationen er der nogle nøgle karakteristika:

- Kombinationens topledere har en fælles historisk baggrund og et godt personligt forhold.
- Roller og ansvarsområder er veldefinerede.
- Den opkøbte topleder får et "rigtigt" job.
- Den opkøbte topleder støttes og hjælpes gennem forandringsperioden.

En speciel situation er den, hvor den opkøbte leder er stifteren af den opkøbte virksomhed. I sådanne tilfælde har det betydning, hvordan han har det med at forlade den virksomhed han har bygget op, hvordan han vil føle sig tilpas i en større og mere bureaukratisk virksomhed. Det er også en god ide at tale med det næste ledelsesslag: Vil de føle sig "fortabte" uden deres leder? Måske vil det være en lettelse for dem at blive del af en mere professionel organisation.

Mellemlidernes rolle.

Mellemlidere og lignende har en prominent rolle med at hjælpe medarbejderne med at styre stress og usikkerhed under før kombinations perioden. Det er dem der videregiver ledelsens informationer til de menige medarbejdere, og deres signaler og attituder aflæses af disse. Det er også mellemlidernes der skal kommunikere medarbejdernes bekymringer opad i organisationen. Selv om ledelsen ikke har svarene på medarbejdernes spørgsmål, er det vigtigt at de føler at de bliver taget alvorligt. Forberedelse af mellemlidernes indebærer at delagtiggøre dem i fusions syndromets symptomer og andre måder deres underordnede kan reagere på.

Tredje del: Kombinationsfasen.

Kapitel 5 Styring af kombinationen.

Ledelse af en kombination er en speciel opgave i en leders karriere. Succes afhænger af hans evne til at balancere mellem de to organisationer og til at indgyde inspiration og forpligtelse. Topledelsens rolle afgøres normalt som en del af handlen, og afhænger af kombinationstypen: I en overtagelse er det lederen af køberorganisationen (Eller lederen af det relevante forretningsområde) der tager strategisk kontrol over kombinationen og den opkøbte forretning. I de tilfælde forbliver det opkøbte firmas topledere ombord som leder. Dette kan dog give problemer, hvis denne ikke kan acceptere tabet af handlefrihed. Forlader han derfor jobbet, må man finde en afløser i moderselskabet. For en erfaren leder er det ikke specielt tillokkende. Nogle ledere betegner det som at komme i eksil. De ser ikke – og bliver ikke set af – ledelsen i moderselskabet i samme grad som før. Yngre talenter der kan se det som et trin opad i karrieren bliver måske ikke så godt modtaget i virksomheden af en ledelse der i mange tilfælde er ældre og har større erfaring. Det er derfor vigtigt at have en ide om, hvem der kan træde ind, hvis datterselskabets leder går. Ud over faglige kvalifikationer og erfaring, er det nødvendigt for vedkommende at have store menneskelige kvaliteter.

En komplet fusion er mindre kompleks men der er til gengæld mere på spil. I nogle tilfælde ser en topleder en fusion som kronen på sit værk og signal til at træde tilbage. I nogle tilfælde vælger de to topledere at arbejde sammen i en kortere årrække, hvorefter den ældste trækker sig tilbage.

Et joint venture eller en alliance giver en anden indgangsvinkel på lederudvælgelsen. Skal der være fælles ledelse fra de to partnere eller skal der vælges en leder fra den ene side, og i så fald – hvilken side? Vil han favorisere personale og forslag fra sin hjemmeorganisation eller vil han give partneren positiv særbehandling for at vise god vilje - på bekostning af rationelle beslutninger?

Det vigtigste er, at alliancelederen medbringer passion og dedikation til at opbygge en ny organisation, hvor summen er større end enkelementerne. Andre i den kombinerede ledelse kan og bør påtage sig operationelt ansvar for produktiv integration. Toplederen har fem centrale opgaver i kombinations fasen, som vi vil se på i dette kapitel:

1. Udvikle en vision for den kombinerede virksomhed.
2. Etablere integrationsprincipper og prioriteringer. Hvor megen autonomi beholder et datterselskab, og hvor dyb skal en partner integration gå?
3. Udpege ledere til topstillinger. Det signalerer hvad der lægges vægt på i kombinationen. Ledelsens samarbejdsevne afgør graden af opnået synergi.
4. Ledelse af overgangs organisationen og overgangsteams. Succesfulde topledere bruger det optøede stadie til at vurdere talent, styre beslutninger og forme den nye kultur.
5. Tale til menneskelige formål og forståelse. Dels være klar og utvetydig, for at sætte en kurs. Dels have forståelse for folks usikkerhed i kombinationen.

En vision for kombinationen.

En virksomheds vision angiver den retning ledelse og medarbejdere skal gå i. Det er vigtigt i en hvilken som helst virksomhed, men i højere grad i en kombination. Den usikkerhed der opstår når man kombinerer to virksomheder, kan afhjælpes gennem en klar og velkommunikeret vision. Den fjerner ikke usikkerheden, men den er den fundamentale byggesten i opbyggelsen af kombinationens identitet. Formulering af en vision har flere målgrupper: Efter først at have været rettet mod investorer og bestyrelserne, rettes den nu mod ledere og medarbejdere i kombinationen, der skal overbevises om at de skal fortsætte i kombinationen. De bedste udtalelser giver en overbevisende begrundelse for kombinationen, der går længere end de hårde data, og demonstrerer hvordan synergien vil resultere i forøget

vækst og deraf følgende muligheder. Selv med et defensivt motiv i en konsoliderende branche, kan kombinationen "sælges" som mere end en øvelse i omkostningsreduktion.

Kritiske succes faktorer er de mål som er formuleret for kombinationens resultat. Mål som ledere og medarbejdere arbejder for at opfylde, og hvor opfyldelsesgraden afspejler kombinationens succes. Det er topledelsen der definerer disse faktorer og sørger for at holde fokus på dem i hele kombinations organisationen, hvor ledere og medarbejdere kan måle deres præstationer ud fra dem.

Kombinationer behøver en række principper til at regulere adfærd og beslutninger. Et eksempel er:

- Partnerskab. Funktioner og operationer samles, men specielle produktlinier bibeholdes. Hermed signaleres fuld kombineret af dublerede funktioner mens partnernes specielle projekter beholdes.
- Meritokrati (Bedste kandidat i den enkelte stilling). Understøtter ligestilling i kombinationen i modsætning til pleje af særinteresser og fordele til egne medarbejdere.
- Enhed. Den nye virksomhed skal have sin egen kultur for at fungere som en enhed og opnå de ønskede synergier.

Ud over de grundlæggende principper for integration er der også en række regler for at regulere den daglige adfærd. Eksempelvis var der i en alliance en regel om at komme forberedt til møder. Den var rettet mod den ene partners afslappede holdning til møder. En anden regel var at acceptere "stort set rigtige" beslutninger. Den var rettet mod den anden partners tendens til at forlænge beslutningsprocesser ved finpudsning af detaljer.

Toplederens 10 bud.

Selv med veldefinerede principper er det en kæmpe opgave at lede folk gennem en kombinations labyrint af beslutninger og emner. Bogen opstiller en list over Toplederens 10 bud for at lede en kombination (Planche 5.1). Budene opfylder to formål: Dels giver de en klar og autoritativ vejledning for adfærd, dels hjælper de toplederen til at holde rede på hvad der kræves for at gøre en kombination til en succes.

Exhibit 5.1. The CEO's Ten Commandments of Combination Leadership.

1. Provide Direction

- Define your own critical success factors. What has to happen in your area if this combination is to be a success?
- Focus people on short-term objectives, deadlines, and assignments—long-term strategies come later.
- Aim high and push staff hard. People are prone to introspection during a combination—challenge them and keep them busy. Turn that anxiety and stress into productive energy.
- Make history—your organization probably never needed a figurehead as much as it does right now. This is your opportunity to become a true corporate hero, part of the folklore of the organization. Be a key role model, inspire others.

2. Expect Change

- Expect a drop in productivity during the combination process, and an increase in the stress level.
- Prepare staff for change—they want and expect it. They want things to get better as a result of the combination.
- Expect a certain amount of resistance to change; without it you have a lethargic, complacent organization. Manage it, tell staff why they are going through this process.
- Expect power struggles by the people underneath you in the organization. These may be significantly more intense than they have been in the past.

3. Be Positive

- Rise above the noise and confusion, empower yourself, be upbeat and enthusiastic.
- Develop a high tolerance for ambiguity—be flexible.
- Keep a sense of humor. Try to introduce a sense of play into the process. See the humorous side of problems as they come up.
- Keep a sense of balance. Don't let yourself get overwhelmed by combination issues.

4. Clarify and Manage Issues

- Separate urgent from important. Avoid being sidetracked by low priority issues—make sure the priorities are clear.
- Sort out those issues that can be dealt with right away and those that can be left for awhile—get on with issues that are of high strategic importance.
- Make sure you have a clear understanding of the problems that need to be handled—don't always believe your own press releases.

5. Inform Yourself

- Take time to understand the psychological change process that the staff is going through—show understanding.

Exhibit 5.1. The CEO's Ten Commandments of Combination Leadership *(continued)*.

- Ask people's opinions—find out staff names, single out individuals in public, overpraise positive behaviors.
- Keep in touch with the organization and its problems—get out with the sales force and into the operating areas.
- Invite bad news—don't shoot messengers and don't settle for people telling you what they think you want to hear.
- Learn about the culture of the other organization, its history, the way it does business—even its dress code may be different.

6. Inform Your Staff

- Set out to clear up the unknowns and rumors, be specific and candid.
- Give staff the good news and the bad news—don't patronize people or assume that they only want to hear the good news. Level with people.
- Be available and visible to the staff—ask questions and be prepared to discuss concerns.
- Give staff a chance to ventilate and express themselves.

7. Get Your Staff on Board

- Be honest. Don't make promises you cannot keep just to take the heat off in a difficult situation. Rebuild your credibility—assume that staff are looking for reasons to distrust you.
- You are a new boss—remember that your staff have to decide if they want to work for you.
- Give staff reasons to believe that the combination is being well-managed; it is their future, too.

8. Build Your Team

- Meet with each manager, make sure each knows their decision making authority, reporting relationships, and performance expectations.
- Build confidence in your team to restore momentum to the organization.

9. Let the Staff Manage Their Way Through It

- Encourage initiative and risk taking. Try to shape behavior and not judge mistakes—be a good coach, not just the boss.
- Don't try to come up with all the answers. Paint broad brush strokes with your operating principles and let staff fill in the details.
- Delegate—a lot of you will be spread too thinly, and people will get demoralized.
- Give staff time to settle in and make things work.

10. Get On With It

- Get on with the combination process—be action-oriented.
 - Take the pain and move ahead. Your staff will thank you for it.
 - Create some positive improvements and high profile successes early in the game.
 - Be prepared to make the tough decisions in order to minimize political behavior.
-

Valg af ledelsesteam.

Lederne forstærker eller forvrænger topledelsens intentioner og meninger, alt efter deres præferencer i forhold til kombinationen. Udvælgelse af kombinationens ledelse er en milepæl, ofte den første konkrete beslutning der tages.

Der er mange kriterier der har indflydelse på udvælgelsen af ledelsen. Først og fremmest den enkeltes evne til at få sit arbejde gjort, men også den enkeltes væremåde. Hvis toplederen har behov for samarbejde mellem ledelsens medlemmer, er det ikke nok med faglig dygtighed. Et andet sæt kriterier ser på den totale sammensætning af ledelsen. En ledelse bestående af fagligt dygtige specialister med underudviklede interpersonelle evner sender et signal om at det er vigtigere at gøre de rigtige ting end at gøre tingene på den rigtige måde. Omvendt kan en ledelse, bestående af generalister mangle den nødvendige teknisk indsigt og know-how. Dertil kommer kemien mellem ledelsens medlemmer og det indtryk de giver resten af organisationen af toplederens prioritering.

Mange anbefaler at de øverste ledelseslag besættes som en del af før kombinations aftalen. Der er mange ting der taler for dette. For det første afværger det politiseren og magtkampe blandt kandidaterne til stillingerne. For det andet giver det den sekundære virksomhed mulighed for at sikre indflydelse i kombinationen. For det tredje giver det ledelsen en flyvende start at kunne præsentere et færdigt team for resten af organisationen.

Den anden side af sagen er, at de to virksomheder kun har et begrænset kendskab til hinanden og deres ledere. Derfor kan det være svært at vælge de rigtige folk, såvel fagligt set som samarbejds-mæssigt. Den sælgende virksomhed vil være tilbageholdende med at udbasunere fejl og mangler hos dens ledere, specielt forud for salgsforhandlingerne. Der vil tvært imod være en tendens til at oversælge medarbejderne. Overgangsperioden giver købervirksomheden mulighed for at se partnerens ledere og medarbejdere an.

Fejldispositioner i valg af ledelse er svære at rette senere. Sammensætningen af ledelsen har som regel betydning for sammensætningen af hele organisationen og for udvælgelsen af de lavere lag af medarbejdere. Samtidig kan der være tale om en afbalancering af ledelsesmedarbejdere fra de to virksomheder, der dermed forrykkes.

Ledelse af overgangsorganisationen.

Gennem de sidste 10 år har ideen om at etablere et overgangsteam manifesteret sig som værende den bedste løsning. Formen varierer fra et uformelt "køkken kabinet" bestående af toplederen og udvalgt ledere, til et formelt koordinationsudvalg med ledere og specialgrupper der repræsenterer forskellige funktioner i kombinationens virksomheder. Næste kapitel handler om oprettelsen og arbejdet i overgangsteamet. Her koncentrerer vi os om toplederens rolle med at skabe og lede det.

Toplederens rolle er at lede kombinationen gennem overgangsteamet ved at opstille retningslinier og sætte analyser og erkendelser i perspektiv. I mange alliancer og overtagelser danner overgangsteamet grundlag for den endelige kombinationsledelse.

Uanset hvad man kalder overgangsteamet, spiller det en vigtig rolle inden for tilsyn og koordination gennem hele integrationsprocessen:

- Det vejleder planlægnings grupperne med hensyn til mennesker, struktur og processer.
- Det vurderer arbejdsgruppernes forslag med hensyn til deres evne til at gennemføre kombinationens strategi og vision.
- Det identificerer huller og muligheder der ikke er omfattet af arbejdsgruppernes forslag, og fremsætter løsningsforslag.

- Det koordinerer alle større forandringspunkter til en fuldt integreret, prioriteret og forståelig plan.
- Det forudser konsekvenserne af forandringer og tager sig af uoverensstemmelser mellem de aftalte arbejdsprincipper og den faktiske forandringsledelse.
- Det definerer, befordrer og understøtter nødvendige ændringer i individuel adfærd og tænkemåde for at realisere den kombinerede organisation.
- Det agerer som individuelle forandringsagenter på tværs af organisationen, som rollemønstre der understøtter forandringstiltag og giver feedback.
- Det identificerer måder hvorpå organisationen kan måle og overvåge overgangens fremdrift.
- Hvis gruppen ikke omfatter den daglige topledelse, fungerer den som et spejl af denne, for at give den det nødvendige realitetscheck på organisationens forandringsledelse.

Ledelser undervurderer konsekvent den tid og energi der kræves for at identificere, vurdere og behandle de mange beslutninger der viser sig når to komplekse organisationer kombineres. Mange topledere har gjort et glamourøst job ud af at forhandle en kombination og derefter overladt det snævsede arbejde med at få strukturer, systemer og procedurer til at gå i indgreb til deres operative ledere. I succesfulde kombinationer spiller toplederen en aktiv rolle i integrationsprocessen og reserverer plads i sin kalender til de mange offentlige og private aktiviteter der er nødvendige for at gennemføre en større organisationsmæssig forandring.

Hvor hurtigt skal kombinationen gennemføres? På den ene side ønsker de fleste involverede at det sker hurtigt. Topledere for at se resultater, andre ledere for at komme på plads i den kombinerede virksomhed og medarbejderne for at komme videre og i det mindste kende deres videre skæbne. Toplederen har valget mellem at insistere på en hurtig proces – og leve med konsekvenserne – eller at få hans ledere til at tage sig tid til mere omhyggelige valg. Hurtige beslutninger der resulterer i valg af forkerte personer eller systemer er en byrde for den kombinerede organisation. En realistisk tidsplan tager højde for de mange opgaver der er med at sammensætte en organisation ud af to:

- At bekræfte de "ægte" synergier i kombinationen.
- Give overgangsteams tid og værktøjer til at udvikle kombinationsplaner.
- Identificere de bedste talenter, systemer og procedurer.
- Hjælpe folk gennem fusionssyndromet.
- Designe den nye organisation.
- Revidere indledende planer efterhånden som nye data opsamles og nye muligheder og udfordringer viser sig.
- Give folk og processer tid til at "finde sig selv" i den nye organisation.
- Oplære folk i nye systemer og procedurer.
- Lære af fejl og videregive denne læring til alle dele af organisationen.

Realistiske tidsplaner tager også hensyn til hvad der foregår i de to organisationer ud over sammenlægningen: Eksempelvis introduktion af nye produkter eller vigtige begivenheder i branchen.

For at styre og prioritere beslutninger i forbindelse med kombinationer har forfatterne udviklet en matrix for prioritering.

Figure 5.1. Prioritizing Combination Issues.

<i>High Savings and Synergy</i>	Do It!	Study It!
<i>Low Savings and Synergy</i>	Get Around to It!	Forget It!
	<i>Low Risk in Integration</i>	<i>High Risk in Integration</i>

Source: Micvis, P. M., and Marks, M. I. *Managing the Merger: Making It Work*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1994.

Emner der giver store besparelser/synergier uden at medføre større risici kan kun indføres for langsomt. Modsætningen er emner der giver små besparelser/synergier, men er risikable. De bør lige så hurtigt glemmes. Emner med små besparelser/synergier uden større risici kan man indføre når det er belejligt, og endelig må emner der giver store besparelser/synergier men som er risikable underkastes nøjere undersøgelser og omhyggelig beslutningsproces.

Team building.

Team building aktiviteter gavner alle teams i en ny kombination. De accelererer udvikling af åbne samarbejdsrelationer og kan give klarhed og enighed omkring kombinationens mål. De giver også de nye kolleger mulighed for at lære hinanden at kende på det personlige plan. Udformningen af team building aktiviteter afhænger af kombinationens art: Ved et opkøb kan der eksempelvis være modsætninger og følelser der skal bearbejdes.

Menneskelige formål og forståelse.

I de fleste kombinationer er folk længere nede i hierarkiet ivrige efter mål og retning. Men før de kan koncentrere sig om at opbygge den nye organisation må de først gøre sig fri af fortiden. Man kan ikke motivere vrede og mistroiske folk. Empati er et godt middel til at hjælpe folk "rundt om hjørnet" fra det gamle til det ny. Accept af at folk har været gennem en svær tid, og accept af personligt ansvar for at have medvirket til dette er en kraftfuld demonstration for ledere af en kombination. De skal også forberede folk på den kommende tids besværligheder. Planlægning og implementering af effektive kombinationer tager mere tid og energi end folk måske har lyst til at investere.

Det er vigtigt at ledelsen er god til og omhyggelig med at kommunikere. Energi og entusiasme i kommunikationen smitter, og den skal indeholde emner som det er forholdsvis let at relatere sig til, og som hurtigt kan give succesoplevelser. Selv om information ned gennem hierarkiet er vigtigt, må man ikke se bort fra kommunikationen mellem kolleger i kantinen og andre steder hvor man mødes. En undersøgelse viste at de nederste hierarkiske lag brugte over to timer om dagen på at tale om fordele og ulemper gennem de første seks måneder efter en fusion. Den slags tager tid fra det daglige arbejde, og koncentrerer sig ofte om de negative sider af sagen.

Kapitel 6: Overgangs strukturen.

En overgangs struktur fokuserer ledelsens tid og ressourcer på hvordan man opnår strategiske synergier i en kombination. Det er et midlertidigt system der almindeligvis fungerer i tre til seks måneder, men som kan forlænges op til et år. Det yder koordination og støtte gennem implementeringen af forandringer. Overgangs strukturer varierer betydeligt fra en kombination til en anden. Kombinationens størrelse, omfang og kompleksitet bør, sammen med de menneskelige ressourcer der er til rådighed, være bestemmende for dens endelige design. Mulighederne går fra de simple til de mere komplicerede. Fra virksomhedens hierarki, når kravene til integration er klare og ny ledelse på plads, over en koordinator eller projektleder, via et "køkkenkabinet" til en decideret overgangs organisation. Forfatterne hælder mest til overgangs organisationen. For det første (Og vigtigste) fordi den giver et forum hvor de to sider kan studere og teste om og hvordan de ønskede synergier kan opnås. Som regel har de to parter ikke gennemgået den komplette strategiske forberedelse omtalt i kapitel 3, og har behov for at indhente efterslæbet i kombinationsfasen. For det andet giver det mulighed for at opbygge arbejdsrelationer på tværs af de to organisationer. Indtil gensidig tillid er oprettet vil de to sider ikke være tilbøjelige til at afsløre detaljer – især svage punkter – om hvordan de arbejder. For det tredje er der arbejdet med overgangs ledelsen. At forlange at hierarkiet samtidig kan drive forretningen på daglig basis og planlægge integration af mennesker, processer og kulturer medfører at noget ikke bliver gjort ordentligt, og det vil oftest være opbyggelsen af noget nyt og innovativt.

Overgangs ledere.

Overgangs ledere arbejder på integrationen på fuld tid, og har det fulde ansvar for at få den til at fungere. Den tidsmæssige omkostning svarer ofte til en eller to ledere fra hver side, som på denne måde er "ude af billedet" i adskillige måneder (I nogle tilfælde i over et år), for at lave analysere, planlægge og implementere de to virksomheders kombination. Hvis topledelsen ikke kan afse ledere til denne opgave, kan det være et tidligt signal om at overgangen ikke vil få den opmærksomhed der er nødvendig for succes.

Task forces.

Kernen i overgangs strukturen består af task forces. Som regel tværorganisatoriske grupper af ledere og fagfolk som undersøger integrationsmuligheder og rådgiver om den kombinerede organisations design. Almindeligvis arbejder de med funktionelle områder, men kan af og til støtte overgangs ledelsen på områder som kommunikation, uddannelse og kunderelationer. Topledelsen behøver ikke nødvendigvis at rette sig efter råd fra task forces, men de bør give feedback på hvorfor og hvordan rådene må revideres. Task forces starter ikke på bar bund, men er styrede af handelens strategi og succesfaktorer.

Overgangs strukturen kommer i berøring med en stor mængde ansatte ned gennem hierarkiet, og virker dermed på den ene side som ambassadører for ledelsen, på den anden side som ledelsens følehorn i virksomheden.

Effektive overgangs strukturer.

Overgangs ledere og task forces har været brugt i mange skuffende kombinationer. Bare fordi folk har fået til opgave at styre overgangen er de ikke nødvendigvis i stand til at gøre det på tilfredsstillende vis. Nogle overgangs teams mangler mål og retning, andre er ofre for politik og studehandler. Nogle gange udløses der konflikter i gruppen, der ødelægger muligheden for fælles beslutninger. Modsat kan der være for få konflikter og dermed utilstrækkelig debat og kontrovers til at producere produktive beslutninger.

De personer der har udfyldt overgangsroller med størst succes, har haft et mix af teknisk ekspertise, ledelsesmæssige kvaliteter og interpersonelle evner. Erfaring hjælper dem til at overkomme den komplekse belastning der trækker dem i mange retninger. Ud over det, er det

nødvendigt at medlemmer af overgangs strukturen har en ægte tillid til kombinationens muligheder. I succesfulde kombinationer bør det være en ære at blive udpeget til overgangs leder eller task force medlem, ikke som en afsporing af karrieren eller et slid og slæb.

Det er lige så vigtigt at overveje hvem der *ikke* skal have opgaver i overgangs strukturen. Eksempelvis bør man ikke anvende ledere, der sandsynligvis ikke vil finde en plads i den kombinerede organisation. De vil ikke kunne opnå den nødvendige troværdighed. Folk med dominerende personlighed, dårlige interpersonelle evner, dårlige kommunikationsevner eller en tendens til at bygge personlige imperier er heller ikke effektive deltagere i overgangs strukturen. Valget af medlemmer i overgangs strukturen signalerer ledelsens opfattelse af kombinationens vigtighed.

Der bør være klare tidsplaner og milepæle for task forces, der belyser hvad der skal laves, hvornår og i hvilket format. Nogle topledere vil kun have en oversigt i foreløbige rapporter, andre kræver detaljer. Overgangs ledere og task forces bør også have rådighed over de nødvendige ressourcer til at få adgang til nødvendige data, til sekretariatshjælp og til lokaler. I nutidens downsizede virksomheder er det ikke en selvfølge.

Organisering af arbejdet.

Task force medlemmer skal have et solidt grundlag at arbejde ud fra. Det starter med en gennemgang af motiver, vision, kritiske succes faktorer arbejdsprincipper for kombinationen og af hver task forces specifikke opgave, ansvar og forventede resultat. Medlemmerne skal også informeres om faldgruber i beslutningsprocesser og metoder til kreativ problemanalyse. De skal selvfølgelig også informeres om deres tidsplan og den ønskede rapporteringsform. Ind i mellem bør der være mulighed for medlemmerne fra de to virksomheder til at lære hinanden at kende personligt.

I de tilfælde hvor overgangs teams skal planlægge hele kombinationen må hver side lære den anden side hvordan man arbejder. At dette er afgørende viser undersøgelse, hvor 25% af kombinerede virksomheder fandt at det største problem havde været manglende forståelse af deres partnere. Forskelle i parternes opdeling af ansvarsområder i virksomheden kan også give anledning til misvisende sammenligninger af afdelinger. Følgende er et eksempel på analysevejledning i en kombination:

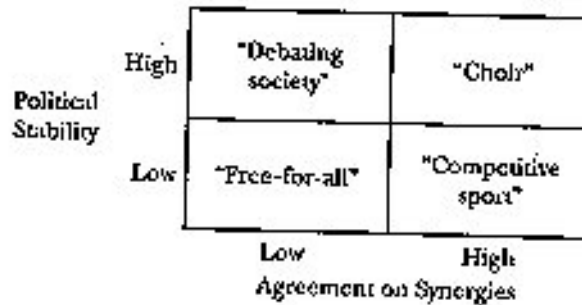
- Funktionel analyse. Identificer sammenlignelige kernefunktioner og ikke-kernefunktioner der skal analyseres.
- Bundlinier. Bundlinietal og bemanningstal for kernefunktioner fremlægges.
- Organisationsstruktur. Hver task force foreslår en struktur for deres forretningsområde, ud fra de præferencer der er givet.
- Bemandingsplan. Lister over kvalificerede kandidater for hver stilling på hierarkiske niveauer under funktionscheferne: Stillingsbeskrivelser, kandidatbeskrivelser og vurdering.
- Ledelsesproces og støttesystemer. Identificering af ledelsespolitikker, beslutningsprocesser og støtte systemer der relaterer direkte til organisation, bemanning og kritiske succes faktorer på området samt anbefalinger om hel eller delvis integration.
- Omkostningsreduktioner. Identificering af redundans eller overflødige aktiviteter, produktivetsforbedringer eller outsourcing beslutninger.

Grænserne mellem task forces er ikke altid skarpe, hvilket medfører behov for koordinering. I nogle tilfælde fungerer task force lederen som integrator, i andre tilfælde sender man observatører til de andre task forces møder. Hvis der er meget på spil er det ofte overgangs lederen der varetager denne funktion. Han har den fornødne kompetence og indsigt til at forhandle/fordele løsninger mellem teams.

Overgangs team processer: Synergi eller politik.

En af de ting der vanskeliggør analyser er, at synergierne ikke er veldefinerede eller kun kan opnås ved at folk arbejder effektivt sammen. For at identificere forskellige former for team dagsordener og processer, bruger bogen en 2x2 matrix baseret på partnernes enighed om synergier og stabiliteten af deres forhold.

Figure 6.2. Identifying Transition Team Agendas and Processes.



Overgangs teamets arbejde er betydeligt lettere når partnerne er enige om synergierne og der ikke eksisterer et ustabil eller politisk miljø. Det er kaldt "Kor" (Choir) fordi alle tilsyneladende er parate til at synge i kor. Her kan man umiddelbart gå i gang med at lede efter synergier. Når partnerne ikke er enige om synergierne, men har et harmonisk forhold, kalder vi det "debatterende miljø" (Debating society) fordi partnerne kan etablere grundregler for at undersøge emnerne og tage beslutninger hvor uenigheden hersker. En løsningsmodel er at få begge sider til at fremlægge deres syn på hvordan man skal arbejde sammen. Om ikke andet konkretiseres forskellene, så de kan diskuteres. En anden metode er at finde et demonstrationsprojekt, hvor de to sider aktivt søger at kombinere deres evner og derefter dokumenterer deres proces og resultater. Derved viser man at det *kan* lade sig gøre. Det modsatte er "konkurrence sport" (Competitive sport), hvor partnerne er enige om metoden, men ikke kan enes om hvem der "kommer til fadet". En ledende partner vil på den ene eller den anden måde have en fordel, der kan udnyttes til at sætte en brugbar dagsorden. Hvis der er tale om ligeværdige partnere må man opstille en række objektive kriterier som følges. Til sidst er der "free for all", uden enighed eller stabilitet i magtstrukturen. Gør analyser af markedet og logikken bag kombinationen tilgængelige. Derved kan alle involverede se hvad baggrunden for forskellige forslag er. Ved at starte i småtingsafdelingen kan man få nogle ting til at virke og dermed vise at kombinationen kan fungere. Forfatterne mener at vedvarende og seriøst pres for at skabe værditilvækst kan holde politiske kræfter under kontrol. Interessekonflikter forsvinder ikke, men de bliver styrbare.

Ledelse af overgangs strukturen.

Når dette ligger klart om et team vil debattere, slås eller synge sammen kan der opnås store gevinster gennem team building. Gennemførelse af team building på et tidligt stadie nøjes ikke bare med at identificere og behandle småting før de bliver til store problemer, det kan også gøre en relativt velfungerende gruppe individer til et kreativt, produktivt og effektivt team.

Teams har en tendens til at fokusere på bestemte løsninger. De kan arbejde på at raffinere en rimelig god løsning frem for at vælge den svære løsning at starte forfra med at lede efter andre løsninger. Derfor kan det være en ide at bruge tid på at genevaluere kasserede ideer og genberegne omkostninger, risici og fordele ved valgte løsninger. Desuden tilråder vi team mod team udfordringer, hvor task forces sammen sammenligner resultater og anbefalinger med

hinanden. Den sidste vurdering af task force anbefalinger foretages af overgangsledelsen. Den bør spørge task force ledere om studehandler eller kompromiser ved at bede dem redegøre for rationalet for beslutningerne og deres sammenhæng med kritiske succes faktorer og bidrag til en produktiv kombination. Man kan også spørge om hvilke ideer der er valgt fra og hvorfor.

Implementering.

Overgangs teamenes arbejde stopper ikke ved anbefalinger af løsninger. Planerne skal også implementeres. Ofte bliver deres forslag kasseret af funktionsledere der enten er sure over at have været ekskluderet fra processen, er fastlåste i deres vante metoder eller simpelthen ikke tror at andre kan forstå deres arbejdsområde. I succesfulde kombinationer er der ikke tale om en skarp overgang fra task force planlægning til kerneområde implementering. Der er nærmere tale om en udfading af det ene og indfading af det andet. Timing og rækkefølge af forandrings implementering er af kritisk betydning for at opretholde produktiviteten. Den har også betydning for kundetilfredshed og medarbejdernes motivation. En anden side af opgaven vedrører den menneskelige side af sagen: For at få engageret medarbejderne i implementeringen, skal forandringerne positioneres som værende vigtige for opnåelse af synergier, og i forhold til de kritiske succes faktorer. Når denne forbindelse er klar, har anbefalingerne en større vægt, og vejen frem mod en succesfuld implementering er jævnet ud.

Hvis overgangs planlægning og implementering var simple og lineære aktiviteter ville vi se mange flere kombinationer ramme deres strategiske og finansielle mål. Men de er komplicerede og kaotiske. Mængden af data der skal indsamles og analyseres, antallet af beslutninger der skal tages og det delikate valg mellem konkurrerende systemer eller design af nye metoder og de koordinerende udfordringer ved at tage fat på implementeringen er alle med til at besværliggøre processen.

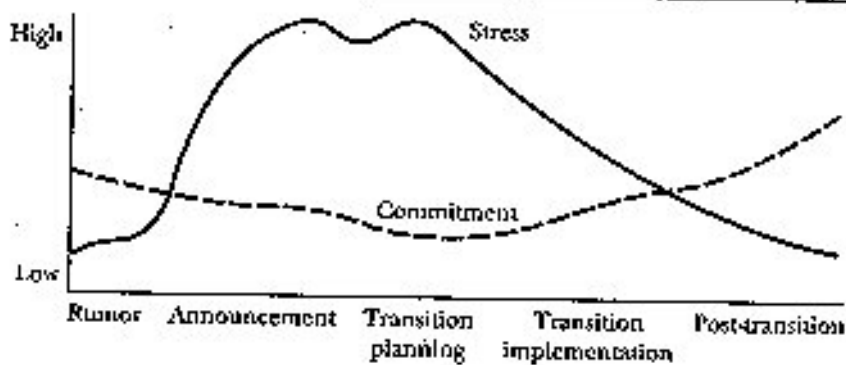
Kapitel 7: At styre usikkerhed og stress.

Mens de der er involveret i planlægningen af kombinationen har travlt med det, er der andre i organisationen der venter på at få afklaret deres skæbne. Selv når de fleste har forståelse for kombinationens fordele, nærer de stadig en bekymring for deres fremtid. Ansatte oplever usikkerhed i hver af kombinationens faser. I starten stiller de spørgsmål som: Hvem er de? Hvordan er de at arbejde sammen med eller blive en del af? Hvem kommer til at styre den nye organisation? Har jeg stadig et job? Senere kommer spørgsmål som: Hvad sker der bag de lukkede døre? Får "den anden side" alle de gode stillinger? Når kombinationen er gennemført, kommer der endnu en bølge af usikkerhed og bekymring: Hvad forventes der af mig? Stoler min nye chef på mig? Stoler jeg på ham? Forvirring og usikkerhed råder, i den tid hvor organisationen ikke længere er hvad den var, og endnu ikke er hvad den skal være.

Kombinationsstress og forpligtelse.

Figur 7.1 viser forløbet af stress og forpligtelse gennem en kombinationsproces. Selv om dette forløb er uundgåeligt, er det muligt at reducere stress og forøge forpligtelsen gennem omhyggelig ledelse af overgangs processen. Dermed forbedres produktivitet, kvalitet og medarbejdernes trivsel.

Figure 7.1. Stress and Commitment Cycles in a Combination.



Fire emner er af stor betydning i denne sammenhæng:

Indsigt. Først og fremmest må man informere folk om kombinationsrelateret stress og de muligheder de har for at reducere den. Dermed kan man få folk til at acceptere og kontrollere deres følelsesmæssige reaktioner.

Inspiration. Folk har større tendens til at acceptere kombinationens ubehageligheder hvis de kan se nogle forbedringer som resultat af den. Visionen om en ny og bedre organisation får folk til at rette deres opmærksomhed mod det der kommer, frem for mod det der forsvinder. Det bygger også tillid blandt medarbejderne at ledelsen har gennemtænkt i hvilken retning virksomheden skal gå. Medarbejderne har behov for en vision som de kan bygge deres forventninger og handlinger på gennem kombinationen.

Information. Mange ledere er blevet overrasket over den hastighed rygter spredes med i en virksomhed. I den succesfulde kombination nøjes lederne ikke med at nikke i samtykke over at kommunikation er vigtig – de gør noget ved det. Et tomrum på grund af manglende kommunikation fyldes af rygter, og de trives bedst når de er negative. Selv om der ikke er noget af betydning at fortælle, har medarbejderne behov for at "se" ledelsen og få en følelse af at den bekymrer sig om dem.

Involvering. Jo mere folk er involverede i en kombination, jo større sandsynlighed for at de forstår og støtter dens rationale. Der er mange måder at involvere medarbejderne på, lige fra en spørgeskema undersøgelse til mere aktive former for involvering, hvor de føler et medansvar for etableringen af den kombinerede organisation.

Styring af usikkerhed under forandringen.

Mange af de aktiviteter der påbegyndes før den juridiske afslutning af handlen, fortsætter gennem kombinationsfasen. Der er stadig behov for at lederne besøger folk og inspirerer dem med et positivt billede af den fremtidige organisation eller bare for at forsikre dem om at de ikke er gelmt. Kommunikationen forøges for at modstå rygtedannelse. I kombinationsfasen er der desuden mere at informere om: Ændringer i politikker og procedurer, introduktion af nye ledere og en ny virksomhedskultur.

I nogle tilfælde bliver der brug for gruppe- eller individuel rådgivning. Især i de tilfælde hvor der kan identificeres eller forventes "tabere" i kombinationen, fra de der får reduceret deres status til de der mister deres job.

Inspiration fra "pep-talks" har ingen lang levetid hvis ikke ledelsens handlinger følger ordene. Motivation opbygges eller forsvinder afhængigt af hvad medarbejderne observerer hos ledelsen.

Overflødige medarbejdere.

Kombinationer medfører ofte at en del af medarbejderne bliver overflødige. Fyringsrunder og lukning af afdelinger ses ofte. Ledelsen bør lave en åben fyringspolitik, for at undgå at folk føler sig uretfærdigt behandlet. Også fordi de der bliver tilbage reagerer på, hvordan deres tidligere kolleger bliver behandlet. Hjælp til genplacering, eventuelt gennem de kombinerede organisationers netværk eller udbetaling af kompensation er nogle af mulighederne for at gøre afskeden mindre smertefuld. Succesfulde kombinationer hjælper de "overlevende" med at komme sig over tabet af kolleger, ledere og medarbejdere. Støtte i denne situation kan også være med til at opbygge et godt forhold mellem medarbejdere og nye ledere.

Kapitel 8: Kultursammenstød.

Virksomhedskultur er ikke noget man tænker over i det daglige, men bliver den ændret eller forstyrret – som i en kombination – opdager man den helt sikkert. I typiske kombinationer er kulturobygning noget der kommer hen ad vejen. Tidligt i processen nedtoner lederne betydningen gennem bemærkninger som: "Vi er i samme branche, så vores kultur er ens", eller "Jo mere jeg kigger, jo mindre forskel ser jeg". Senere beklager de samme ledere deres manglende opmærksomhed på de forskelle i kultur og værdier, der afsporer så mange kombinationer.

I mange kombinationer identificeres medarbejdere efter hvilket firma de kommer fra, mange år efter kombinationen. Forfatterne besøgte en virksomhed (Sperry), og efter at han var blevet præsenteret for topledelsen. Efter præsentationen af en bestemt leder, hviskede værten at "han er en af dem fra RCA", som Sperry overtog 25 år tidligere!

Lader man de to kulturer eksistere sideløbende i kombinationen, og lader dem rodfæste sig, kan man komme til at slås med kulturproblemer langt ud i fremtiden. Samtidig er en fælles og sammenhængende kultur en "usynlig kraft" der giver en gruppe ekstra motivation, ifølge Bolman & Deal. Især bemærker de hvordan specialiseret sprog, historie og værdier udvikler sammenhæng og forpligtelse samt styrker identiteten. Disse ting tabes helt eller delvist i en kombination, og nyt må opbygges.

At komme ind i en anden virksomhed er som at komme til udlandet: Man lægger mest mærke til forskellene. Kultursammenstød i kombinationer begynder når folk begynder at tænke over deres egen kultur. Kultursammenstødet udvikler sig således:

Der fokuseres på forskelle mellem virksomhederne: Ledelsesstil, produkter, omdømme og hvordan man tager beslutninger og hvilken slags folk der arbejder i virksomheden.

Folk begynder at forstørre de forskelle de ser: Frem for bare "forskellig" bliver partneren "meget forskellig". Skellene bliver skarpere og polariseret. Her begynder man at bruge "vi" og "de" når kulturemner berøres.

Folk begynder at personificere kulturforskellene. Sælgere i modervirksomheden karakteriseres som prangere, produktudviklere i den sekundære virksomhed som "professorer" og så videre. Kultursammenstødet når sit klimaks når partnervirksomheden bliver betegnet som inferior, og man begynder at bagtale hinanden på baggrund af de kulturelle forskelle.

Kultursammenstød ses som en trussel af folk der opfatter deres virksomhed som taber i en kombination. Selv om folk ser ændringerne i deres personlige forhold som uafvendelige, afviser de stadig tanken om at deres virksomhed og dens kultur underordnes en anden virksomhed og dens kultur.

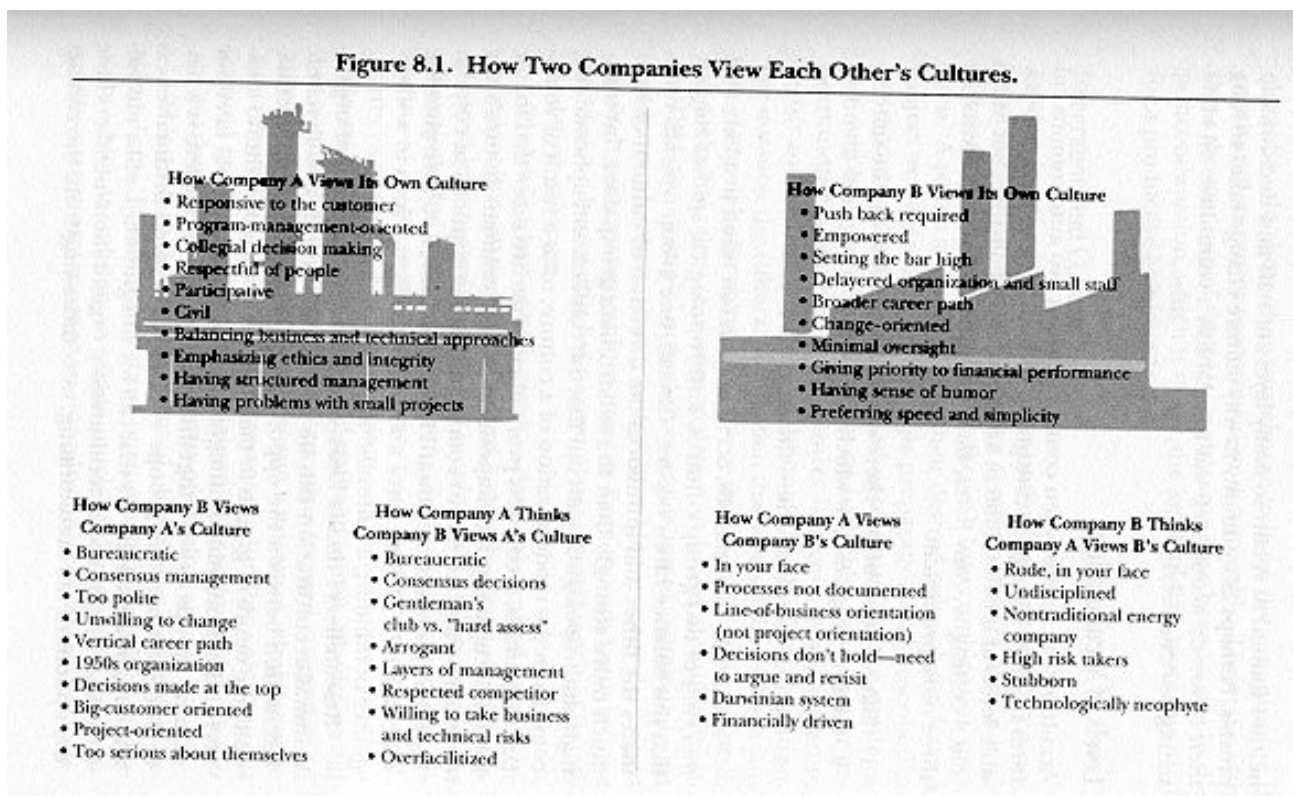
Kultursammenstød påvirker også "vindersiden" i en kombination. De ser og forstørre også kulturelle forskelle og føler sig kulturelt overlegne. Det danner grobund for manglende forståelse for modpartens problemer.

Der er en tendens til at jo længere man kommer ned i hierarkiet, jo sværere er det at få kulturerne til at enes.

På trods af kultursammenstød, er muligheden for at opbygge en ny, fælles kultur en af de store gevinster ved en kombination. Vi har arbejdet med ledere der benyttede en kombination til at udskifte rodfæstede aspekter af deres før kombinations kulturer med mere ønskelige kultur karakteristika. Selvfølgelig er arbejdet med at opbygge en ønskelig kultur svært. Det fordrer nedbrydning af gamle normer og formulering af nye. Man skal overbevise folk om fordelene ved det nye, forstærke de nye normer gennem belønning og være tålmodig mens folk vænner sig til det nye.

Lettelse af kultursammenstød fordrer at man vedkender sig dets eksistens, og forberede medarbejderne på denne eksistens og dens symptomer. Det er en fordel at gøre noget aktivt for at afbøde kultursammenstød på et tidligt tidspunkt i kombinationen.

Selv om man har tænkt sig, på længere sigt at absorbere den opkøbte virksomhed, er det en fordel at acceptere og respektere dens kultur på de tidlige stadier af kombinationen. Dermed er der åbnet op for lignende respekt fra den anden side. En simpel måde at vise respekt på er at spørge om hvordan man gør tingene i den anden virksomhed, og hvorfor. Det er dog også nødvendigt undersøge partnerens kultur mere systematisk. Schein foreslår at ledere enkeltvis besøger deres modpart i partnervirksomheden og taler om virksomhedens kultur. Rationalet er, at besøgeren ser alt men intet forstår, mens værten intet ser, men forstår alt. Sammen kan de dermed afdække kulturen. Forfatterne bruger en anden metode: Hver partnergruppe laver tre lister: 1: Hvordan ser vi vores egen kultur. 2: Hvordan ser vi modpartens kultur og 3: hvordan tror vi at de ser vores kultur. Emneområderne omfatter forretningsgange, interpersonel adfærd og værdier. Deltagerne instrueres i at medtage karakteristikker der enten er selvoplevede eller som man har hørt om. Ideen er her at afdække alle opfattelser og fordomme der florerer om partneren.



Figur 8.1 viser et eksempel på en sådan kulturaftdækning mellem ledelsesgrupperne fra en energi sektor alliance. De to grupper havde arbejdet sammen i ca. 2 måneder, og havde dermed haft god tid til at danne sig et første indtryk af hinanden. Listerne viser at virksomhederne har en tendens til at beskrive de positive sider af deres egen kultur og være mere kritisk omkring modpartens kultur. Ofte er de to side enige om deres forskelle. I eksemplet har B en tendens til at konfrontere folk ligefremt ved uenighed. Lederne fra B er klar over at dette irriterer de høflige ledere fra A. Da denne forskel blev luftet, kom det til en diskussion om de ønskede normer for den kombinerede kultur. Begge parter var enige om at A's stil var for reserveret og høflig, og at B's stil var for langt i den modsatte grøft. Grupperne enedes derefter om et ønsket slutresultat for "høflig konfrontation".

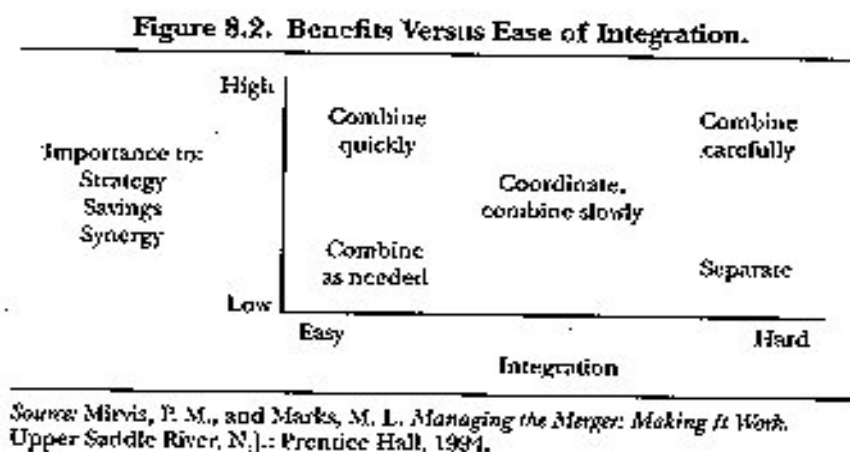
Når kontakt mellem to selvstændige kulturer kræver ændring i den ene eller begge grupper er kulturtilpasning resultatet. Der er mange forskellige grader af kulturtilpasning, gående fra "Kulturel assimilation" hvor den ene kultur absorberer den anden, over "Kulturel integration" hvor kulturerne blandes, til "Kulturel pluralisme" hvor kulturerne sameksisterer. Selv om man er enige om kulturtilpasning på det ene eller det andet niveau, er det sjældent ligeligt fordelt. Almindeligvis vil den ene gruppe dominere.

Ledere af succesfulde kombinationer forstår at opbygningen af en ny organisation også kræver opbygning af en ny kultur. Men hvis der er risiko for at kulturtilpasning vil få nøglepersoner til at forlade kombinationen, kan man være nødt til at revurdere det ønskede slutresultat.

Kulturel sameksistens i en kombination indikerer en lav grad af integration, hvilket generelt ikke er den bedste måde at skabe synergi på. I bedste fald resulterer kulturel sameksistens i portefølje ledelse, i værste fald skaber den ond vilje mellem parterne.

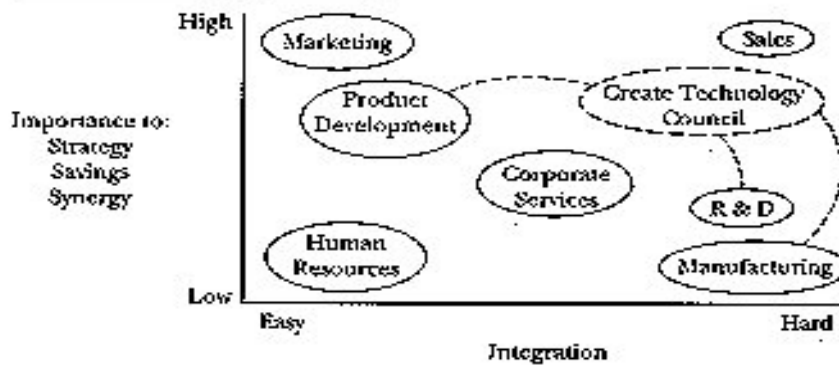
Graden af kulturel integration er ikke nødvendigvis den samme i alle dele af de kombinerede virksomheder. Helheden kan være en kombination af begge kulturer mens eksempelvis kulturen i den ene virksomheds salgsafdeling kan absorberes i den andens kultur. I modsætning til strategien, der bør være fastlagt på forhånd, fordrer kulturændringerne at de to parter kender hinanden, og kan derfor fastlægges i løbet af kombinationsprocessen.

For at give en indikation på fordelene ved kulturel integration i forhold til besværet, har forfatterne lavet figur 8.2 på baggrund af over 100 kombinationer i banksektoren.



Den lodrette akse angiver vigtigheden af integration i forhold til strategi, besparelser og synergi, mens den vandrette akse angiver sværhedsgraden af integration. Denne vurdering foretages for hver enkelt afdeling i den kombinerede virksomhed. Figur 8.3 er et eksempel på de enkelte afdelinger i en high-tech kombination.

Figure 8.3. Cultural Integration Map for High-Tech Companies.



Kultursammenstød i internationale kombinationer.

Grænseoverskridende kombinationer medfører en ekstra kulturel dimension. Her spiller forskellene i nationalkultur eller religion ofte en større rolle end forskellene i de to virksomheders kulturer. Hertil kommer eventuelle sprogbarrierer.

Krav om sproglige kundskaber og eventuelt information eller undervisning om partnerlandets skikke og sædvaner er værktøjer der kan mindske kultursammenstød. I øvrigt kan de fleste værktøjer fra nationale kombinationer bruges.

Fjerde del: Efter kombinations fasen.

Kapitel 9: Opbygning af den nye organisation og kultur.

Der er ikke en skarp skillelinie mellem kombinationsfasen og efter kombinationsfasen. På grund af mindre størrelse, kompleksitet eller kontrovers, er nogle dele af virksomhederne klar til integration, mens andre stadig undersøges. Omvendt vil der stadig være elementer der ikke er færdigbehandlet, selv når fælles budgetter og forretningsplaner er indført. Det endelige mål i denne fase er at "genfryse" organisationen i dens nye form, selv om der ikke er meget der forbliver frossen i lang tid ad gangen i denne tidsalder.

Topledelsen i den kombinerede virksomhed er på plads og overtager resterende opgaver fra overgangsledelsen eller andre koordinerende elementer. Der er dog stadig opgaver i forbindelse med overgangen, og det er ledelsens opgave at tage sig af muligheder og emner der er opstået i implementerings fasen.

Uanset hvor grundigt de forskellige task forces har forberedt deres anbefalinger, er de kun anbefalinger. Det er topledelsens opgave at få del elementerne til at hænge sammen i en helhed. Hvis de alene fokuserer på at opbygge deres egne individuelle enheder, gør deres mellemlidende det også, hvilket fører til tab af integrative synergier. Samtidig kan der opstå situationer hvor man må tilpasse tingene til de faktiske forhold.

Mens lederne fokuserer på at opbygge deres funktioner og teams, er det almindeligt at der opstår revner mellem indbyrdes afhængige enheder. Ved at være på forkant med opbygningen af organisationens horisontale dimension, afværges konflikter der ville kræve betydeligt større indsats, hvis de skulle rettes senere. Værktøjer til at opbygge organisationens horisontale dimension omfatter arbejdsgrupper med lederne fra de indbyrdes afhængige enheder, hvor man eksempelvis kan stille spørgsmål som: "Hvad forventer vi af modparten?" og "Hvad kan vi tilbyde modparten?". Ved at sammenligne resultaterne, kan man se, hvad der er enighed om, og hvor der er mangler.

Systemintegration i store kombinationer er et komplekst og delikat job. Derfor opfordrer vi system designere og overgangs teams til at afpasse systemintegration med langsigtede strategiske hensigter, og gennemtænke potentielle problemer af teknisk art, operationsforstyrrelser og kulturkonflikter når de vælger den ene sides system frem for den andens.

Kulturobygning.

Opbygning af en ny kultur tager lang tid. Det er ikke nok at formulere en ny kultur. Handlinger og signaler må også følge med. Samtidig har folk en tendens til at falde tilbage til "den gamle måde at gøre tingene på", hvis de kommer i tvivl eller bliver pressede.

Efterhånden som chokket over ændringen fra gammelt til nyt begynder at forvindes, begynder folk at tænke og handle på nye måder. En af tre scenarier bliver dominerende:

1. Kombinations oplevelsen ændrer ikke folks mentale modeller nævneværdigt, og de beholder de formodninger og den adfærd der fungerede for dem i den tidligere organisation.
2. Kombinations oplevelsen ændrer folks mentale modeller, og de slår sig til tåls med de formodninger, forståelser og den adfærd som *utilsigtet* er blevet forstærket i overgangsperioden.
3. Kombinations oplevelsen ændrer folks mentale modeller, og de slår sig til tåls med de formodninger, forståelser og den adfærd som *forsættligt* er blevet forstærket i overgangsperioden.

Der er så megen ægte og indbildt tumult, og så meget på spil i en kombination, at folk søger stabilitet hvor de end kan finde den.

Angrebspunkter for kulturobygning.

Hvis ledelsen har lagt fundamentet for kulturændring, ved at formulere den ønskede sluttilstand, er processen sat i gang. Den opnås bedst ved at bruge flere angrebspunkter: Ledelsen er et nøgle angrebepunkt. Graden af enighed omkring den ønskede sluttilstand ned gennem ledeshierarkiet er proportional med den nye kulturs troværdighed og salgbarhed. Derefter kommer de individuelle lederes daglige handlinger, der enten styrker eller er i konflikt med signaler ovenfra. Den kombinerede virksomheds organisatoriske struktur, forretningsgange, vurderings- og belønningssystemer og lignende kan enten øge hastigheden i kulturændringen, sætte hastigheden ned eller køre den af sporet. Sidst men ikke mindst kommer kulturforandringer gennem det enkelte individs handlinger. I den sammenhæng er rollemodeller og opinionsledere af stor betydning.

Andre måder at påvirke kulturobygningen på, er møder, fysiske omgivelser, interaktion mellem folk, arbejdsprocesser og teknologi. Enkelte virksomheder bruger mere avancerede træningsmetoder for at accelerere kulturændringen på arbejderniveau, så som workshops og rollespil.

Kapitel 10: Opbygning af efter kombinations teams.

Opgaven med at bygge kombinerede teams berøres af de enkelte medlemmers psykologiske parathed. Nogle er måske klar til at gå fremad og møde udfordringer og muligheder. Andre holder stadig fast i "bagagen" fra deres før kombinations virksomhed eller fra deres tidligere erfaringer med kombinationer. Endelig er der måske nogen der er forvirrede over hvad der foregår, og som ikke ved hvad de skal gøre.

For nye eller genindsatte ledere inkluderer kombinationens fordele muligheden for at opbygge et nyt team fra bunden eller at revitalisere et eksisterende team.

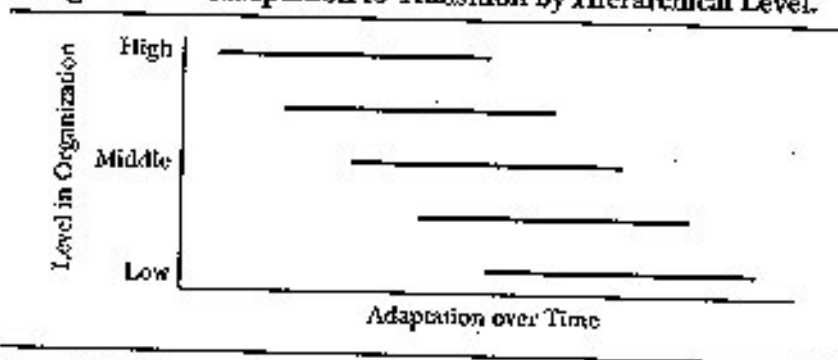
Som i de andre faser har medarbejderne nederst i hierarkiet mindre kontrol over deres situation end de der rangerer højere. De har dog nogen kontrol, og sikkert mere end de aner. Her er en "overlevelseshandsbog" der giver specifikke råd:

- Forstå hvad du kan styre og hvad du ikke kan styre, og brug energien på det første.
- Find ud af hvad der foregår omkring dig. Stil spørgsmål og søg information.
- Find ud af hvad der sker inden i dig selv. Hvad skræmmer dig og hvad opliver dig?
- Lav om på din definition af succes. Verden har ændret sig.
- Tag personligt ansvar for din situation. Lad dine (nye) ledere vide hvad du kan og vil.
- Gør de rigtige ting. Synkroniser dine prioriteter med virksomhedens.
- Giv slip på frygten. Hvis du er dygtig har din virksomhed brug for dig.
- Vær tolerant over for dine omgivelser. Det er en usikker tid for os alle.
- Vær tolerant over for dig selv. Du kender heller ikke alle svarene.
- Sig tingene som de er. Udpeg problemer og foreslå forbedringer.
- Forudse den næste ændring. Hold dig orienteret om udviklinger i virksomheden, branchen og den økonomiske situation.
- Hav det sjovt. Det er en speciel oplevelse at være med til at skabe en ny virksomhed. Nyd det.
- Pas på dig selv. Der vil komme skuffelser i processen, lad dem ikke slå dig ud.

Figur 10.1 viser sammenhængen mellem placering i hierarkiet og den tid det tager at vænne sig til ændringerne. På øverste niveau har man den største viden på det tidligste tidspunkt,

mens det modsatte gør sig gældende i bunden. Det er også vigtigt for lederne at vide, at når de er klar til at komme videre, er der folk længere nede i hierarkiet der slet ikke er klar til det.

Figure 10.1. Adaptation to Transition by Hierarchical Level.



Source: Marks, M. L., *From Turmoil to Triumph: New Life After Mergers, Acquisitions, and Downsizings*. San Francisco: New Lexington Press, 1994.

Arbejds teams er fokuspunkt for at realisere synergier i en kombination. Fire generelle krav kan guide en team leder gennem opbygningen af teams: 1: Forstå de enkelte deltagers følelsesmæssige tilstand i efter kombinations fasen, 2: Forudse årsager til spændinger i opbygningen af efter kombinations teams, 3: omskab en gruppe individer til et team, og 4: udvikl teamet proaktivt.

Planche 10.1 viser eksempler på medarbejdernes tankegange og dermed deres følelsesmæssige tilstand.

**Exhibit 10.1. Recognizing People's Mind-Sets
in the Postcombination Phase.**

THE READY

Their situation:	Have been promoted or retained the job they want See greater opportunity to produce and advance
What to hope for:	Energy and excitement; charged up
What to watch for:	Overly aggressive; acting superior

THE WANTING

Their situation:	Did not receive the job they wanted or were demoted Miss former mentors, projects, and status
What to hope for:	Working through loss; adjusting to new realities
What to watch for:	Depression; anger and vindictiveness

THE WRUNG OUT

Their situation:	Have the same job, but things have changed More distant from leadership More competition for advancement Feel jerked around by the process
What to hope for:	Working through frustration; regaining footing
What to watch for:	Demotivation; lack of direction and purpose

*Source: Mirvis, P. M., and Marks, M. L. *Managing the Merger: Making It Work*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1994.*

Årsager til spændinger i opbygningen af efter kombinations teams kan omfatte:

- En ny leder. Der er kamp om synlighed og indflydelse, og måske var der en af medarbejderne der havde regnet med at få jobbet.
- Nye kolleger. Der er en tendens til at søge sammen med kolleger fra samme virksomhed, frem for at lære de andre at kende.
- Nye metoder. Der er ofte en tendens til at gå tilbage til de gammelkendte metoder, især når "skoen trykker".
- Nye forhold. Forskelle kan forstærke team kreativitet, men kan også være kilde til konflikter.

Tre faktorer sætter rammer for lederens opgaver med at forme et team ud af individer: Psykologisk tilhørsforhold, Rolleudvikling og Tillid. Faktorer har kendes fra enhver ansættelse. Planche 10.2 viser trin i opbygningen af et nyt team.

Hvad motiverer folk til at deltage i en produktiv kombination? De lovede, langsigtede fordele fremkommer måske ikke den første lange tid. En del af arbejdet med at genfryse de ønskede normer i en kombination er, at designe et motivationssystem der passer til risikovillighed og vækst. Et velfungerende belønningssystem kan også medvirke til at fastholde talenter i kombinationen.

Femte del: Gevinsterne af en produktiv kombination høstes.

Kapitel 11: Sporing og læring af kombinationsprocessen.

At lægge organisationer sammen og skabe noget der er mere end summen af enkeltdelene afhænger af læring: Hvordan man omformer teoretiske synergier til reelle gevinster, hvordan man genkender og overkommer uønskede konsekvenser, fostret af velmenende handlinger, hvordan man vælger mellem de forskellige måder at lede en kombination på, hvordan man bedst hjælper folk med at reagere på stressfulde situationer og hvordan man personligt arbejder med stress og flertydighed.

I typiske kombinationer får det politiske klima folk til at skjule eller ignorere fejl af frygt for at de skal få konsekvenser for ens videre karriere. I succesfulde kombinationer anses fejltrin som uundgåelige og som en mulighed for at lære noget. Succesfulde kombinationer kræver ikke kun en dygtig ledelse, men også en informeret ledelse. Alligevel er det kun få virksomheder der formelt vurderer hvordan processen går, eller udbeder sig systematisk feedback fra ledere og ansatte. Selv om der normalt er et godt kommunikationsklima i virksomheden, betyder den store grad af usikkerhed og ængstelse, at opfattelse og bedømmelse er svækket. Samtidig er der en tendens til at høre det man gerne vil høre.

Adskillige af de organisationer vi har arbejdet med har haft gavn af at have haft et formelt program til at spore kombinationsprocessen:

- Bestemmelse af om kombinationen skrider frem som planlagt eller om den er på vej ud af kurs.
- Identificering af problemområder før de kommer ud af kontrol.
- Sikring af opadgående kommunikation.
- Belyse behov for korrektioner undervejs.
- Demonstrere interesse i den menneskelige dimension.
- Involvering af flere mennesker i kombinationsprocessen.
- Udkommunikere signaler omkring efter kombinations kulturen.

Kombinations sporing diagnosticerer både hvordan kombinationen skrider frem og hvad folk mener om det. Sporing vurderer om tidsplaner og budgetter holder og om kombinationen overholder det strategiske mål. For at informationen skal være gavnlig, skal den være pålidelig, rettidig og fokusere på de kritiske emner der relaterer til succes.

Opsamlingen af viden til kombinations sporing kan foregå på flere måder: Meningsmålinger, interviews, fokus grupper, observation og uformel konversation, optegnelser, exit interviews (med folk der forlader kombinationen) og benchmarking. Man må være forberedt på at er vil være en vis modstand mod kombinations sporing, igen er det det usikre miljø der spørger.

Et andet område der også skal holdes øje med er kunderne. Ligesom medarbejderne er det også en usikker tid for dem, og man er sårbar over for konkurrenternes forsøg på at overtage kunderne. Behovet for information gælder således også her. Eventuelt kan man inddrage kunderne på den måde at de har mulighed for at præge den kommende kombination.

Læring....for nutiden og fremtiden.

En fusion, overtagelse eller alliance er en god mulighed for organisatorisk læring. For at flest mulige får gavn af denne læring, kan man opsamle den og distribuere den ud i virksomheden. På den måde er man bedre forberedt hvis en kombination igen bliver aktuel. Planche 11.1 er et eksempel på hvad en virksomhed lærte af en akkvisition:

Exhibit 11.1. Lessons Learned from a Successful Combination.

Things we did right:

- Appointed a dedicated transition manager
- Formed an Integration Team
- Speedy decisions (thus shorter disruption period)
- Appointment of Management Team by deal closing date
- Decision to expand Management Team during transition
- Aggressive employee communications program
- External consultant working with Management Team and key staff
- Managing Team driving structural integration (enhanced accountability and commitment)
- People selection and outplacement process
- Attention to details of major announcements, like headquarters location
- Launch of postcombination vision and mission statement on one year anniversary of deal closing

Things we could have done better:

- The Integration Team was under-resourced (not enough people)
- Speedy decisions led to less analysis and some bad decisions
- Committee approach to politically charged decisions like headquarters location
- Better manage employee expectations (winners acting in a dominating way, losers acting in a passive way)
- Not enough hands-on leadership presence
- Underestimated the impact of cultural differences
- Defining our expectations of staff groups and business regions to fully integrate business
- Had no plan for educating ourselves on each other's products
- Senior managers from lead company did not do as well as expected in overcoming culture clash
- Pay more attention to field sales force
- Pay more attention to undisturbed sites (although they were not directly changed, they resisted cooperating with changes in other areas)
- Not be so naive as to believe what the investment bankers told us about sales synergies in the first year; underestimated disruption to business

Therefore, we would do the following differently:

- Establish a larger Integration Team
 - Manage expectations from Day 1 and give clearer directions to senior management from lead company
 - Make site decisions by management and not by committee
 - Push more aggressively for some balance between the partners in all functions
"Select the best people while achieving the best balance"
 - Provide cultural integration training to broader organization, not just Management Team
-

Dette er essensen af en produktiv kombination: At anerkende udfordringen ved at sætte to komplekse organisationer sammen, lære af fejlene samtidig med at man forfølger mulighederne.

Kapitel 12: Joining Forces – Best Practices.

Selv om succes absolut afhænger af gode strategier og finansiell skarpsindighed, er den menneskelige dimension også vigtig. Man skal have medarbejderne til at acceptere og arbejde for den nye organisation.

Hvad kræver det at lede en kombination effektivt? Vores erfaring og råd samles i fem nøgleområder som fordrer ledelsesmæssig opmærksomhed og ressourcer gennem en kombinations forløb:

Exhibit 12.1. Managing the Five Dimensions of a Combination.

	<i>Precombination</i>	<i>Combination</i>	<i>Postcombination</i>
Strategy:	Clarify strategy, rationale, and search criteria	Develop and follow vision and CSFs	Maintain executive oversight
Organization:	Conduct thorough screening and due diligence	Study opportunities to build a new and better organization	Align organizations, policies, practices, and groups
People:	Prepare people psychologically	Get the right people in place and onsite	Regroup individuals and build teams
Culture:	Respect the precombination cultures	Manage culture clash and culture building	Reinforce the desired culture
Transition management:	Know where you want to go . . . and what it takes to get there	Create and staff a transition structure to execute an integration program	Learn from this combination so as to better manage future ones

Selv om enhver kombination er unik, kan læring fra tidligere kombinationer advare og forberede ledere og medarbejdere på at gå ind i deres kommende kombination på en mere produktiv måde.

Exhibit 10.2. Stages in Building a New Team.

STAGES:	I SIGNING UP	II SORTING OUT	III SETTLING DOWN
Leader's Role	Form the team Set expectations	Establish norms Set ground rules	Motivate performance Set objectives
Member's Issues	Inclusion — am I a member of this team or not?	Control — who is in charge?	Openness — are we achieving?
Sources of Resistance	Unclear sense of purpose, mission, role People on trial Personal distress	Holding onto old allegiances; moves to gain advantage Internal conflict Gamesmanship	Holding onto ways of doing business Clash of cultures Foot dragging
How to Counter Resistance	Rally people Personalize the sign-up Massage egos Lay it on the line	Negotiate roles/ responsibilities Develop role agreements Clarify reporting relationships Establish ground rules	Performance management Incentives to perform Model desired behaviors Team building