

Struktur forgår – kultur består

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

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

Om den nyeste store danske fusion eller virksomhedsoverkøb skrev dagbladene bl.a.: »Skrøbelig vindmøllefusion, Vindmølleligant på skrøbelige ben, Vestas sluger NEG Micon«. NEG Micon er i sig selv et resultat af flere fusioner, og man tager næppe fejl, hvis man gætter på, at de gamle kulturer eksisterer endnu og sætter sit præg på daglig-dagen i NEG Micon. Det forholder sig nemlig sådan, at kultur består, mens struktur forgår. En struktur kan ændres fra dag til dag. Enhver kan lave en ny struktur.

Det kræver selvfølgelig indsigt at lave en ny og hensigtsmæssig struktur, og måske i særlig grad at tænke flere juridiske og økonomiske strukturmodeller igennem og indføre dem trinvist over en længere periode, men det er fortsat et designspørgsmål.

Det vanskelige i en fusion er ikke struktur. Det er kemi, kultur og at realisere alle de synergieffekter, der på papiret er så åbenlyse, og som man derfor altid taler meget om i forbindelse med fusioner. Det vanskelige er, når det drejer sig om alle de indre linjer i fusionen, hvor der også vil være betydelige potentielle synergifordele. Hvorledes og i hvilken rækkefølge indkasseres de? Det er her, det går galt. Det er her, analytikerne på papiret kan regne sig frem til enorme besparelser, som kan gøre selv den mest skeptiske og realistiske leder og ejer sulten. Her ved vi, at der er behov for både en kortsigtet og en langsigtet ledelsesindsats, der skal være karakteriseret ved overblik og vedholdenhed. Men er det tilstrækkeligt?

Struktur og rationaliserings- og synergieffekter er én ting. Noget andet er kulturen. Mange ledere har forsøgt at ændre en eksisterende kultur til noget andet. Det kan lade sig gøre. Det ved vi, men det kræver ofte megen

tid og energi. Og ofte lykkes det ikke. Kultur går dybt ind i de enkelte menneskers hjerter og hjerner – i nævnte rækkefølge. En virksomheds kultur er ikke et rationelt fænomen, som kan ændres ved hjælp af rationelle analyser og argumenter. Kultur drejer sig om værdier, følelser, holdninger, oplevelser, traditioner, myter, historier og tages dybt alvorligt af både ledere og medarbejdere. Skal dette ændres fra noget til noget andet, kræver det tid, klarhed, vedholdenhed – og måske noget så mærkeligt som ærlighed.

KARL FOR SIN HAT

Men måske skal man slet ikke forsøge at ændre én eller nogle kulturer på denne gradvise måde. Måske skal man gå en anden vej? Måske skal man udkonkurrere den gamle kultur? Sætte noget andet i stedet og derigennem overflødiggøre den gamle kultur, der således netop ikke ændres, men visner bort? Det er to vidt forskellige tankesæt, om end de selvfølgelig overlapper.

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

Enhver lille effekt, der skal opnås, enhver krone, der skal spares, kræver en ændret adfærd hos én eller flere medarbejdere. Og her skal man huske, hvad en klog leder engang sagde: »En forandringsproces kommer aldrig længere end dertil, hvor individerne er parate til at gå«
Kronik i Børsen, den 19. December 2003

Forandringsgarant eller forandringsoffer?

Forleden skrev jeg en e-mail til en direktør og bad ham holde en gæsteforelæsning for et hold cand. merc.-studerende på Handelshøjskolen i Århus. Han skulle tale om forandringsledelse. Få timer senere var der svar, og jeg blev glad, indtil jeg åbnede mailen:

”Kære Steen Hildebrandt ! Jeg må desværre meddele dig, at Søren p.t. er sygemeldt på ubestemt tid pga. stress, så han modtager ikke sine mails foreløbig. Hvis du normalt har privat kontakt til ham, vil jeg foreslå, at du ringer eller skriver til ham”.

Svaret var underskrevet af Sørens sekretær. Jeg tænkte på vort sidste møde for et par måneder siden. Søren er ansat i en virksomhed, der har og har haft store vanskeligheder. Han var en bragende dygtig leder af en projektgruppe, der arbejdede med en total omstrukturering af virksomheden. Han arbejdede som en hest. Jeg var hans rådgiver. Hans kalender var umulig, så vi holdt møder kl.

6 og 7 om morgenen for at finde plads i vore kalendere. Han gjorde det så godt, at han som et led i omstruktureringen blev udnævnt til direktør i virksomheden.

Han var forandringsagent og forandringsgarant. Og nu er han blevet et forandringsoffer. Havde jeg tænkt mig om, kunne jeg nok have forudset det, der nu er sket. Det gjorde jeg ikke. Så jeg blev overrasket. Det blev hans administrerende direktør også. Ellers er jeg sikker på, at han havde gjort noget.

Hvad er det, der går galt? For det drejer sig jo ikke kun om dette ene tilfælde. Jeg fik et andet brev. Det var fra en klinisk psykolog, der arbejder med arbejdsskader. Hun har specialiseret sig i, hvad hun kalder arbejdsrelaterede belastningsreaktioner, dvs. stresskollaps og udbrændthed, som er forårsaget af overbebyrdelse, destruktiv ledelse og dårligt arbejdsmiljø, idet, som hun siger, ”der hersker en klar relation mellem de nævnte tre faktorer”.

Tilfældet med Søren og dette brev er tankevækkende. De peger på nogle fænomener og spørgsmål, som vi må tage alvorligt. Om livet på vore arbejdspladser. Om lederes og medarbejderes liv. Og der er meget, der tyder på, at der er en del her, som vi ikke forstår.

Mennesker tilbringer store dele af deres liv på arbejdspladsen. Livet på arbejdspladsen påvirker de ansattes livskvalitet, og livet på arbejdspladsen er af stor betydning for kvaliteten og omfanget af det, der produceres og laves på den pågældende virksomhed. Virksomheden påvirker den ansatte; den ansatte påvirker virksomheden.

Op gennem forrige århundrede blev der gjort en stor indsats for at beskytte de ansattes fysiske helbred. Arbejderbeskyttelse og arbejdstilsyn. En omfattende lovgivning, overenskomster og aftaler. Senere kom turen til det psykiske arbejdsmiljø. Her er det sværere at formulere firkantede regler og bestemmelser.

Der har altid været et psykisk arbejdsmiljø. Tidligere var den fysiske produktion i centrum, og derfor var det den, der trængte sig på først. Det er nu stærkt ændret. Flertallet i befolkningen er i dag beskæftiget med ikke-fysisk produktion, og det er bl.a. det, der er baggrunden for, at vi taler mere om det psykiske arbejdsmiljø, om mennesket på arbejdspladsen og om menneskers måde at være sammen med hinanden på. Mennesker er enormt stærke; mennesker kan præstere det utrolige. Og mennesker er sarte og skrøbelige.

Vi har daginstitutioner, hurtige transportmuligheder, tekniske hjælpere af mange slags – på arbejdsplads og i hjem. Vi har aldrig haft en så kort arbejdstid, som nu. Vi har aldrig vidst så meget. Og dog taler vi om stress, sundhed og syge fravær som aldrig før. Hvad er problemet egentlig? Det er, som om vi enten er blevet hysteriske og alt for fintfølede, eller også er der noget riv-rav ruskende galt med den måde, som vi forvalter os selv og vore institutioner, virksomheder og velfærd på. Vi formår ikke at forvalte og bruge al den viden, som vi har om sundhed, ledelse, arbejdslivets tilrettelæggelse, til fælles bedste.

Det er rigtigt, at vi i Danmark har en meget kort egentlig arbejdstid pr. medarbejder. Men ser man på den egentlige arbejdstid pr. familie, så har vi noget nær verdensrekord. Og denne egentlige arbejdstid har været stigende,

bl.a. fordi kvinders erhvervsfrekvens i Danmark er meget høj sammenlignet med andre lande. Familier og mennesker går i stykker i det rotte- og tidsræs, som dette let udarter til.

Vi er på vej væk fra industrisamfundet og over i noget andet. Vi kalder det videnssamfundet, det højteknologiske samfund og meget andet. Men i øjeblikket har vi et ben i begge lejre, og det er måske bl.a. det, der gør os så forvirrede. Når man et øjeblik ser på samfundet fra oven, kan man godt få den tanke, at vi er bindegale, at vi forvalter os selv uklogt, at der er en række grundlæggende indsigter og sammenhænge, som vi ikke tager hensyn til – om livet, om børns opvækst, om naturen, om menneskelig samvær og sundhed – og det koster! Det koster i nedslidning, socialt, psykisk, miljømæssigt, ressourcemæssigt og på andre måder. Og det er derfor, vi skal passe på, så vi ikke får en række kortsigtede fordele, men på bekostning af noget, der kun langsomt, men med stor styrke, vil ramme os senere.

Dette er et anliggende for Søren og hans familie, og det er et anliggende for virksomhedens ledelse - og for os alle.

Den udfordring, vi står over for, er ikke at skabe effektive organisationer. Heller ikke at skabe sunde organisationer. Men at skabe både effektive og sunde virksomheder. Det er et eksempel på den karakter, som mange både store og små opgaver i dagens virksomheder har, nemlig at de er paradokser, de er tilsyneladende præget af så modsatrettede tendenser eller krav, at opgaverne ser ud til at være uløselige. Men netop: ser ud til, for et paradoks er kun en tilsyneladende modsætning. Set fra et højere perspektiv er der en løsning, er der en tilgang, er der et perspektiv, som indebærer, at man kan arbejde med begge opgaver på samme tid og få dem til at gå op i en højere enhed.

Det er helt sikkert, at dette er en vanskelig opgave, men de virksomheder vil vinde, der formår at arbejde seriøst med denne udfordring. Der er ingen løsning. Det er i egentlig forstand en ledelsesopgave, hvis fortolkning og håndtering er op til den enkelte virksomhed.

Kronik i Børsen, den 10. september 2004