Kultur efter opkøbet

– tænd forandringen én ildholder ad gangen

Af **Mads Cronquist** · Cronquist Consult ApS

Et opkøb bliver forhandlet på plads i datarummet. Det bliver vurderet på tal, synergier og due diligence. Men om det lykkes, afgøres først bagefter – i mødet mellem to kulturer.

Kultur kan ikke fusioneres ved dekret. Den sidder i de antagelser, som medarbejderne tager for givet, og den reagerer på forandring, som enhver levende organisme gør: Med modtræk.

Denne artikel handler om, hvorfor kulturen er den egentlige integrationsopgave – og hvordan man tænder forandringen indefra.

Regnearket er lukket – nu begynder arbejdet

Jeg har været med i omkring 11 opkøb og fusioner, blandt andet i ISS og Eltel. Nogle blev jeg bare orienteret om, i andre var jeg involveret, og et par stykker var jeg med til at drive: Datarum, due diligence, kapitalisering af overenskomstrettigheder, virksomhedsoverdragelsesloven og alt det andet, der skal være på plads.

Det kan man lave tjeklister til. Kulturen kan man ikke. Den dag kontrakten er underskrevet, møder medarbejderne op med spørgsmål, som ingen due diligence har svaret på: Hvem bestemmer nu? Er vores måde at gøre tingene på stadig god nok? Skal jeg blive?

Hvorfor købte I egentlig?

Ved enhver akkvisition skal man huske på, *hvorfor* man købte den anden virksomhed. Var det, fordi de kunne noget andet – fordi de var særegne, dygtigere eller mere innovative end en selv? Eller var det, fordi de matchede kulturen, jagtede de samme kundesegmenter og havde en god supplerende geografi, men ellers i øvrigt lignede en selv?

I det første tilfælde skal man lade dem være og respektere deres autonomi. Det er netop det særegne, man har betalt for, og det forsvinder hurtigt, hvis moderselskabet trækker sine egne procedurer ned over hovedet på dem. I det andet tilfælde skal de hurtigst muligt med ombord på moderskibet, så synergierne kan høstes.

Det er interessant at se, hvordan danske koncerner gør det på lidt forskellige måder. InstallatørGruppen har over 40 partnervirksomheder, der i vid udstrækning beholder deres egne navne og lokale identitet, mens Zibra fungerer som paraply for en række hel- og delejede virksomheder inden for medier, it og teknologi. Valget af model er i virkeligheden et kulturvalg.

> *Husk, hvorfor I købte. Købte I det særegne, så lad det være særegent.*

Kulturens DNA

Edgar H. Schein beskriver i "Organizational Culture and Leadership" kultur dynamisk: Som de fælles grundlæggende antagelser, en gruppe har lært, mens den løste sine problemer med at tilpasse sig omverdenen og hænge sammen indadtil. Antagelserne har virket så godt, at de bliver betragtet som gyldige – og derfor lært videre til nye medlemmer som den rigtige måde at opfatte, tænke og føle på.

Schein skelner mellem tre niveauer: Det synlige – logoer, sprog, ritualer og adfærd. De erklærede værdier og strategier. Og nederst de grundlæggende, taget-for-givet antagelser, som ingen længere taler om, fordi de er blevet selvfølgelige. Det er kulturens DNA.

Ved et opkøb er det let at skifte det synlige ud. Men konflikterne opstår på det nederste niveau – der, hvor to sæt selvfølgeligheder støder sammen om, hvordan man træffer beslutninger, behandler kunder og taler til hinanden.

Derfor leverer jeg også kulturanalyser som supplement til de organisatoriske og forretningsmæssige vurderinger før et opkøb. Gennem interviews, workshops og enkle målinger kortlægger vi begge virksomheders synlige adfærd, erklærede værdier og de antagelser, der tages for givet. Så ved ledelsen på forhånd, hvor kulturerne passer sammen, hvor de vil støde sammen, og hvilke bærende elementer der skal beskyttes – og får et langt bedre grundlag for at vælge integrationsmodel.

Logoet er det letteste at skifte

Da Eltel købte TDC Produktion med omkring 160 medarbejdere, holdt vi kickoff med de nye kolleger i Århus-afdelingen. Mens vi sad i mødelokalet, var skiltemanden i fuld gang udenfor med at skifte logoer på varevognene. Han kom bare til at fjerne logoerne på tre ekstra varevogne fra TDC, som slet ikke fulgte med over til Eltel. De TDC-medarbejdere, der ikke skulle med, blev noget overraskede, da de kom ud.

Anekdoten er morsom, men pointen er alvorlig: Det synlige kan skiftes på en formiddag. Antagelserne under overfladen tager år – og de flytter sig kun, hvis man arbejder bevidst med dem.

Den brændende platform virker mod hensigten

Mange ledere forsøger at skabe en ”brændende platform” for at sætte gang i forandringen. Men frygt udløser modtræk. Ethvert skridt mod ubalance bliver mødt af organismens forsøg på at skabe ny stabilitet – det, kemien kalder Le Chateliers princip. Og organisationer er netop sammensatte organismer.

I virkelig skarpe situationer opfinder man ikke pludselig geniale løsninger. Man gør præcis det, man har trænet. Det gør organisationer også, uanset om de ved det eller ej. Vil man have en anden kultur efter et opkøb, må man træne noget andet.

Medtag eller fjern bærende kulturelementer

Balance er afgørende, når man medtager eller fjerner bærende kulturelementer. Fjerner man for meget, mister man det, man købte. Fjerner man for lidt, får man to virksomheder under samme logo.

I et internationalt it-opkøb, hvor 130 medarbejdere skulle blive til knap 500 og finde fælles fodslag på tværs af flere europæiske lande, var Cronquist Consult med til at designe forløbet i forbindelse med opkøb og integration. Sammen med kunden byggede vi et læringsforløb på tre moduler med virksomhedens egne kulturfanebærere – og supplerede med 1:1 executive business coaching af HR-direktøren, som stod i spidsen for integrationen.

Ildstorm – én ildholder ad gangen

Metoden bag hedder Ildstorm. I stedet for at drive forandringen oppefra finder man ”kvadratroden af organisationen” – de nøglepersoner, der brænder for sagen og har uformel gennemslagskraft. De får støtte, mandat og retning til at tænde og holde liv i strategiske brændpunkter. Når brændpunkterne koordineres mod et fælles mål, opstår det, vi kalder skorstenseffekten: Den samlede energi forstærker sig selv.

Jeg lærte det for alvor hos Christiansen & Essenbæk. Mit første ledermøde blev mødt med gabende tavshed. Svaret var ikke en ny værdiplakat, men at finde én ildholder ad gangen og bygge en cirkel af ild ind mod centrum. Ved et opkøb er ildholderne ekstra vigtige, fordi de findes i begge virksomheder – og kan bygge bro mellem dem. Efter to års intensiv indsats vandt projektet ”Trivsel – 360 grader” både ArbejdsmiljøPrisen og Børsens CSR Communication Award på baggrund af min bog ”Lederens inspirationsguide”.

En ny fælles ledergruppe

Kulturen efter et opkøb formes først og fremmest af den nye ledergruppe. Sidder lederne fra de to virksomheder stadig hver på deres side af bordet, gør medarbejderne det samme. Derfor skal ledergruppen tidligt formulere sine Fælles Høje Team Standarder: Hvordan træffer vi beslutninger, hvordan håndterer vi uenighed, og hvordan holder vi hinanden gensidigt ansvarlige?

Standarderne bliver først levende, når de bliver prøvet af i virkelige situationer. Fælles moduler, hvor ledere og medarbejdere fra begge virksomheder træner sammen på rigtige opgaver – gerne under pres og uden for vante rammer – skaber de fælles oplevelser og referencer, som et nyt "vi" kan bygges på. Det er langt stærkere end en introduktionspakke og en velkomstmail fra hovedkontoret.

Når man selv køber

I foråret 2013 købte Cronquist Consult teambuilding-virksomheden Outfitter Kompagniet, og jeg stod selv for overførslen af kunder, materiel, brand og forretningsgrundlag. Det sværeste er altid at vise respekt for det, man har købt – det, kunderne forventer, og som er pakket ind i brandet – kombineret med at styrke det faglige niveau, opbygge personlige kunderelationer og håndhæve klausulen om ikke-konkurrerende virksomhed, der binder sælgeren.

Erfaringen er enkel: Hvis man leverer ordentlige løsninger, som kunderne er vilde med, så bliver de – og anbefaler virksomheden. Nu har jeg haft den i 13 år, og den kører fortsat.

En ændret organisme

Kulturforandring tager tid, og den møder modstand. I ISS lagde mit projektlederteam og jeg grundstenen til virksomhedens CSR-arbejde i en forretningsmæssig kontekst – med en hel del modtræk undervejs.

Med banebrydende mangfoldigheds- og integrationsprojekter som "Dansk på arbejdspladsen", partnerskabsprojektet MultiService med Herlev Kommune – hvor vi delte sol og vind lige med åbne kalkulationer og flyttede sammen under samme tag – og et videnscenter for kompetenceafklaring af flygtninge og indvandrere dokumenterede vi bemærkelsesværdige resultater med positiv omtale og stor samfundsmæssig værdi. Verdens første video-cv, som jeg opfandt, udviklede jeg senere i min egen virksomhed.

Indsatsen blev belønnet med Integrationsprisen og senere CSR People Prize. Barnet var blevet voksent: En ændret organisme med en ændret kultur, hvor det nye meningsfyldte var indlejret i virksomhedens DNA.

Det er dét, kulturintegration efter et opkøb handler om. Ikke at male et nyt logo på bilerne, men at forankre en ny fælles måde at arbejde på – så dybt, at den med tiden bliver taget for givet.

Sådan lykkes kulturintegrationen

Fem greb til ledelsen:

- **Start med hvorfor:** Afklar, om I købte det særegne – eller det, der ligner jer selv – og vælg integrationsmodel derefter.
- **Kortlæg antagelserne:** Se under overfladen på begge kulturer, ikke kun på logoer og værdier.
- **Vælg bevidst:** Beslut, hvilke bærende kulturelementer der skal medtages – og hvilke der skal fjernes.
- **Find ildholderne:** Giv kulturfanebærere fra begge virksomheder mandat, støtte og retning.
- **Træn det nye:** Fælles moduler på tværs af de gamle selskaber skaber det nye "vi" i praksis.

Tre spørgsmål til ledergruppen

Spørg jer selv:

- Hvorfor købte vi egentlig – og hvad risikerer vi at ødelægge, hvis vi integrerer for hurtigt?
- Hvilke taget-for-givet antagelser støder sammen mellem de to virksomheder?
- Hvem er ildholderne i den opkøbte virksomhed – og ved de det selv?

Konklusion – kulturen er den egentlige integration

Et opkøb lykkes ikke i datarummet, men i hverdagen bagefter. Det kræver, at ledelsen husker, hvorfor de købte, ser under overfladen på begge kulturer og bevidst vælger, hvad der skal med, og hvad der skal væk.

Kultur kan ikke dikteres. Den skal tændes indefra – én ildholder ad gangen – og trænes, indtil den nye fælles måde at arbejde på bliver en del af virksomhedens DNA.

Artiklen bygger blandt andet på Edgar H. Schein: "Organizational Culture and Leadership" og mine LinkedIn-artikler "Succesfulde kulturforandringer" (2016), "Real Dream Team Building" (2015) og "Broen mellem det faglige og det personlige lederskab" (2025).

Står I foran et opkøb eller en integration?

Cronquist Consult ApS hjælper ledelser med kulturudvikling, integration efter opkøb og executive business coaching af de ledere, der skal stå i spidsen. Læs mere her:
Kulturudvikling · Forretningsudvikling · Executive coaching