



## Hvad med kulturen?

**Kulturen er de fælles normer, værdier og symboler vi har i virksomheden. Det er firmaets "korpssånd". I det følgende interview giver kommunikationsrådgiver Pelle Carlo Nilsson nogle bud på, hvorfor det er vigtigt at være ekstra opmærksom på virksomhedskulturen i en fusionsperiode.**

*Af Laurine Mindegaard  
Studentermød hjælp Glaxo Wellcome*

### Hvad er virksomhedskultur?

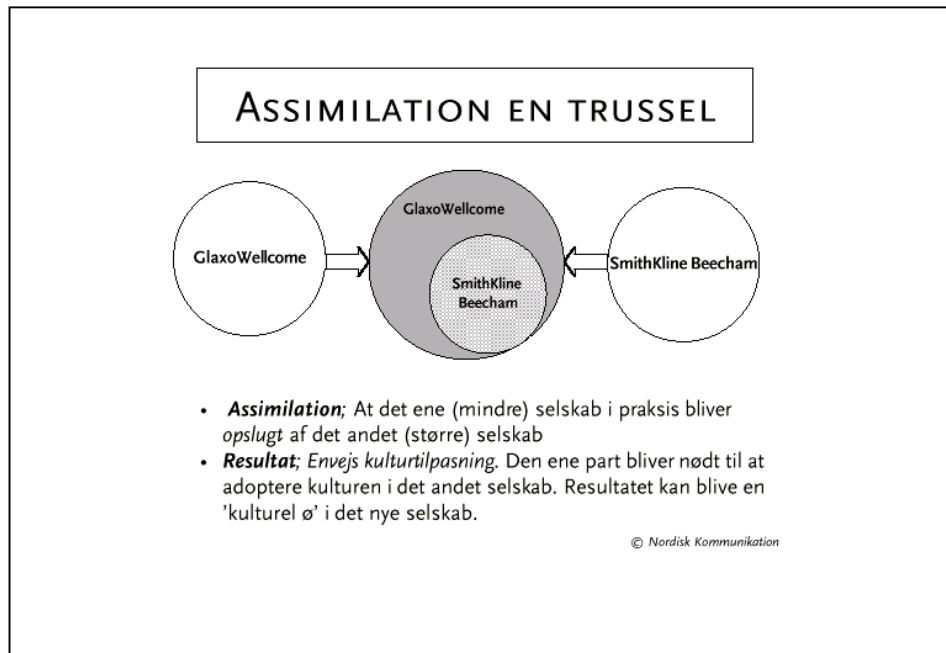
Virksomhedskultur er et firmas særpræg og medarbejdernes måde at opleve verdenen på. Det er de holdninger og værdier, der gør sig gældende i et firma. Som Pelle Carlo Nilsson siger: - Kultur er den måde som vi opfører os på, måden vi taler til hinanden, og samtidig også alt det som bliver taget for givet i virksomheden. Han fortsætter: - Virksomhedskulturen er ikke kun noget konkret som vi kan tage og føle på, men også den identitet som man er fælles om i firmaet og det der sidder i væggene.

### I en fusion

Virksomhedskulturer spiller en væsentlig rolle i en fusionsproces, som den vi står midt i. Vi skal præsentere os for hinanden og finde et fælles fodslag for fremtiden. Ofte er det sådan, siger Pelle Carlo Nilsson, at kulturen enten bliver nedtonet eller undervurderet, når virksomheder står i en fusionssituation. Han nævner fire muligheder for, hvad der kan ske med kulturen i en virksomhed efter en fusion. Muligheder er:

1. Kulturene integreres reelt og en ny kultur opstår
2. De to kulturer forsætter med at leve hver for sig
3. Den ene virksomhedskultur "overtager" den anden
4. En fremmedgørelse både af egen og andres kultur

Den første mulighed fremkommer, når de to virksomheder formår at skabe en ny kultur på baggrund af en reel integration af de to gamle. Den anden mulighed er at det aldrig lykkes at integrere de to kulturer og at de forbliver separeret. Den tredje mulighed er at den ene virksomhed opsluger den anden, at for eksempel den store æder den mindre. Den fjerde mulighed er at der i fusionsprocessen sker en fremmedgørelse af kulturen. Fremmedgørelse kan betyde at man både tager afstand fra ens gamle kultur og fra den nye.

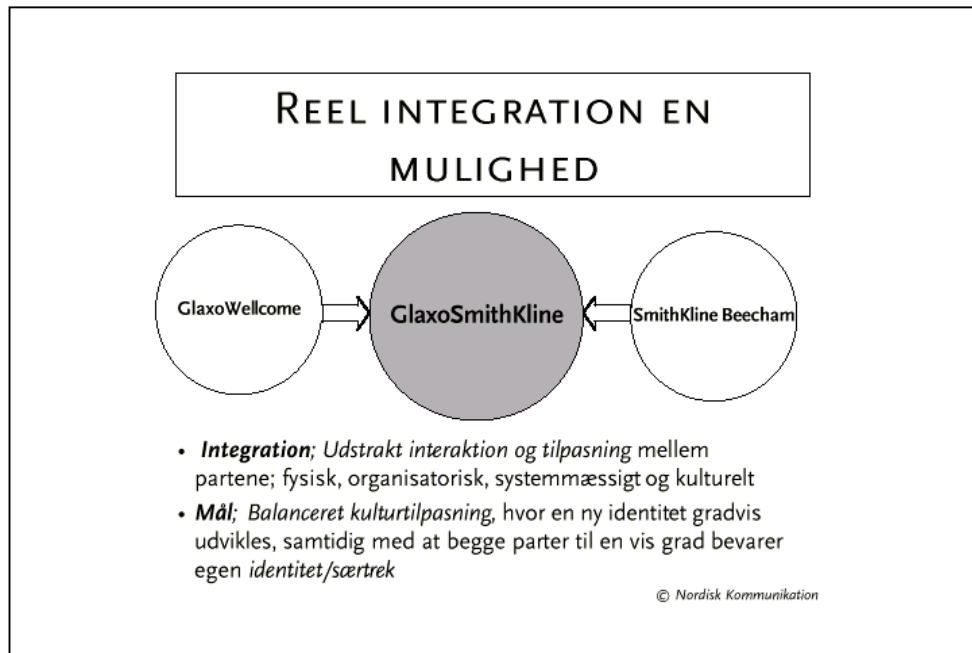


### En ny kultur opstår

Hvis vi ser på målet for denne fusion, er det at skabe en ny kultur på baggrund af de to nuværende. Tanken er at de to virksomhedskulturer på et tidspunkt skal blive til én integreret kultur, ved at vi udvikler os med udgangspunkt i det bedste fra de to eksisterende kulturer.

I perioden hvor vi befinder os nu, altså før den endelige fusion, understreger Pelle Carlo Nilsson vigtigheden af, at gøre en dialog mulig mellem de nuværende kulturer.. Han fortæller, at hvis man skal opnå en integration af to kulturer kræver det, at man er villig til at lære af hinandens gode sider og udvise gensidig respekt for hinanden. Det betyder, siger han, at det er en gensidig proces, hvor begge parter forsøger at forstå hinanden, lærer af hinanden og efterfølgende bruger det bedste fra begge verdener. Det handler om en balanceret tilpasning, hvor man viderefører de gode ting og handlemåder fra begge firmaer.

For at kunne finde frem til hvilke ting der kendetegner hver virksomhed, er det nødvendigt at vi både kender os selv og de andre. På den måde vil det blive muligt for os, at tale os frem til, hvilke positive ting i vores egen virksomhedskultur, der er værd udvikle, og hvilke vi må forsøge at afvige..



### Frustration eller "Vi-følelse"?

Pointen som Pelle Carlo Nilsson fremhæver er, at hvis man ikke i opstartfasen af en fusion har mulighed for at tale om de forskellige kulturelle aspekter, vil der opstå problemer senere i forløbet. Hvis man venter med at tale om kulturdelen til efter selve fusionsprocessen, kan det i stedet skabe frustrationer. I stedet for en samlet gruppe og en "Vi-følelse", kan der blive skabt fjendebilleder og en række grupperinger. Ifølge Pelle Carlo Nilsson er der en risiko for at der bliver en gruppe der er "os", og nogle udenfor der er "dem".

Ofte skal der mere til end blot struktur og rammer, før at samarbejdet efter en fusion kommer i stand. Vores holdninger og vaner skal også være indstillet på at ændre sig og tilpasse sig det nye der kommer.

### Fokus på styrker og svagheder

Det er derfor vigtigt, fastslår Pelle Carlo Nilsson, at skabe grobund for en dialog i fusionsprocessen. Han mener, at en kulturalanalyse kan hjælpe med til at tydeliggøre de grundlæggende værdier, der er på spil i de to virksomheder. I en kulturalanalyse kan man, ifølge Pelle Carlo Nilsson, blandt andet spørge ind til ens egen kultur, de andres kultur og sidst men ikke mindst hvordan man tror at de andre opfatter en selv. Den kan hjælpe med til at fremhæve de styrker og svagheder, som gør sig gældende de to steder. Han fortæller videre, at en analyse kan sætte gang i diskussionen. På den måde kommer man godt i gang med at opbygge et nyt kulturelt fællesskab og det kan hjælpe med til både en løbende kulturudvikling og desuden til at komme ud over småproblemer i det daglige, som skyldes kulturelt betingede misforståelser.

Pelle Carlo Nilsson understreger, at det er vigtigt at være opmærksom på de forskellige virksomhedskulturer og at det er nødvendigt at prioritere dem højt. Hvis man ikke behandler kulturen, som en af de væsentlige faktorer i fusionsprocessen, kan man miste de ekstra goder og fordele der udspringer af at dele virksomhedernes good-will.