



BS ritgerð
í viðskiptafræði

**Samrunar skipulagsheilda og áhrif á
fyrirtækjamenningu**

Guðbjörg Erla Ríkharðsdóttir

Leiðbeinandi: Svala Guðmundsdóttir

Viðskiptafræðideild

Júní 2011



HÁSKÓLI ÍSLANDS

Samrunar skipulagsheilda og áhrif á fyrirtækjameningu

Guðbjörg Erla Ríkharðsdóttir

Lokaverkefni til BS-gráðu í viðskiptafræði

Leiðbeinandi: Svala Guðmundsdóttir

Viðskiptafræðideild

Félagsvísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2011

Samrunar skipulagsheilda og áhrif á fyrirtækjamenningu

Ritgerð þessi er 12 eininga lokaverkefni til BS prófs við
Viðskiptafræðideild, Félagsvísindasvið Háskóla Íslands.

© 2011 Guðbjörg Erla Ríkharðsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent

Reykjavík, 2011

Formáli

Ritgerðin „Samrunar skipulagsheilda og áhrif á fyrirtækjamenningu“ er 12 ECTS eininga BS-ritgerð á stjórnunar- og forystulínu í viðskiptafræði við Háskóla Íslands. Nemandi þakkar Svölu Guðmundsdóttur aðjúnkt viðskiptafræðideildar Háskóli Íslands sem leiðbeinanda ritgerðarinnar.

Guðbjörg Erla Ríkharðsdóttir

Júní 2011

Útdráttur

Samrunar skipulagsheilda er algeng leið félaga til vaxtar til að auka arðsemi. Rannsóknir hafa leitt í ljós að meirihluti samruna ná ekki tilsettu markmiði og árangri. Ástæðan er talin vera sú að ekki sé hlúið nógu vel að mannlega þættinum sem geri það að verkum að starfsmenn lifi í óvissu um framtíð sína hjá skipulagsheildinni og sameiningarferlið stoppar hjá starfsmönnum.

Í þessari ritgerð verður fjallað um skipulagsheildir og vöxt þeirra og þá aðallega samruna sem leið til vaxtar. Þegar skipulagsheildir ganga í gegnum breytingar eins og fylgir samrunum þarf að huga að mörgum þáttum og breytingaferlið þarf góðan undirbúning áður en ráðist er til atlögu. Mannlegi þátturinn skiptir miklu máli og vinna þarf vel með starfsfólkinu. Í þessari ritgerð verður fyrirtækjameningin skoðuð vel og verða helstu flokkar hennar taldir upp. Farið verður yfir ýmsar kenningar breytingastjórnunar og samrunaferlis Til að ná árangri í breytingum þarf að fá starfsfólkið með sér í lið og getur slíkt gerst fái það að vera með í ferlinu og allar þær upplýsingar og vitneskju um hvað koma skal. Starfsfólkið þarf að vera vel upplýst og koma þarf fram við það á hreinskilinn hátt. Loks verða rannsóknir á árangursríkum samrunum skoðaðar og mun niðurstaðan úr þeim sýna að vilji stjórnendur ná árangri þurfi að huga vel að starfsmönnum með góðu upplýsingaflæði.

Efnisyfirlit

1	Inngangur.....	8
2	Skipulagsheild	9
2.1	Líftímakúrfa skipulagsheildar	9
2.2	Vöxtur skipulagsheilda	10
3	Samruni.....	14
3.1	Mismunandi sameining skipulagsheilda	14
3.1.1	Lóðréttur samruni	14
3.1.2	Láréttur samruni	14
3.1.3	Samkynja samruni	14
3.1.4	Ósamkynja samruni.....	15
3.1.5	Samruni með yfirtöku	15
3.1.6	Samruni með stofnun nýs félags.....	15
3.1.7	Yfirtaka	15
3.2	Tilgangur samruna.....	15
3.2.1	Samlegðaráhrif.....	16
3.2.2	Rekstrarlegur ávinningur.....	16
3.2.3	Skattaleg sjónarmið	16
3.2.4	Fimm ástæður Thomson	17
4	Fyrirtækjamening	18
4.1	Líkan Schein	19
4.2	Þættir sem hafa áhrif á fyrirtækjameningu.....	20
4.3	Mismunandi gerðir fyrirtækjameningar.....	20
4.3.1	Flokkun Deal og Kennedy á fyrirtækjameningu.....	21
4.4	Mælingar á fyrirtækjameningu	23
5	Breytingastjórnun	25
5.1	Kotter – 8 þrep árangursríkrar breytingastjórnunar	29

6	Samrunaferli	33
7	Áhrif samruna á fyrirtækjamenningu og starfsánægju	35
7.1.1	Viðhorf og upplifun starfsmanna við samruna	40
8	Rannsóknir á áhrif samruna á fyrirtækjamenningu.....	43
8.1.1	Kenning DiGeorgio	48
9	Umræða.....	53
10	Lokaorð	54
	Heimildaskrá	55

Mynda- og töfluyfirlit

Mynd 1: Vöxtur skipulagsheilda	11
Mynd 2: Líkan Schein	19
Tafla 1: Líklegar niðurstöður mismunandi menningartegunda	36
Mynd 5: Hegðunarmynstur starfsmanna við sameiningu	41
Mynd 6: Líkan DiGeorgio	49

1 Inngangur

Samrunar og yfirtökur eru ein leið til vaxtar og er sú leið orðin algeng í dag. Samrunar og yfirtökur styrkja samkeppnishæfni skipulagsheildar, lækka kostnað, auka tæknilega kunnáttu, útbreiðslu og dreifileiðir, vöruframboð og þjónustu og hafa í för með sér virðisbætur, samlegðaráhrif og fleiri fjárhagsleg úrræði. Ekki ná allar sameiningar settum markmiðum og vakna þá upp ýmsar vangaveltur um hvað hafi farið úrskeiðis í samrunaferlinu.

Í ritgerðinni verður fjallað um skipulagsheild og hvaða leiðir séu til vaxtar, en einblínt verður á samruna skipulagsheilda. Til eru margs konar samrunar og verða þeir taldir upp. Auk þess verður fjallað um tilgang samruna. Fyrirtækjamenning verður skoðuð vel og verða tegundir fyrirtækjamenningar taldar upp, auk ýmissa kenninga um hana. Fjallað verður um breytingastjórnun og ýmsar ólíkar kenningar breytingastjórnunar um hvernig best sé að stjórna breytingum. Skoðaðar verða rannsóknir sameininga á skipulagsheildum og hvaða áhrif sameiningar hafa á skipulagsheildir og fyrirtækjamenningu. Samrunaferlið verður einnig tekið fyrir og verður í lok ritgerðarinnar fjallað um kenningu DiGeorgio um hvernig best sé að standa að sameiningu.

Rannsóknarspurningin sem leitað verður svara við er: *Hvernig hafa samrunar skipulagsheilda áhrif á fyrirtækjamenningu?*

2 Skipulagsheild

Skipulagsheild er vettvangur sem fólk notar til að samræma aðgerðir til að öðlast eitthvað sem það þráir eða metur mikils. Sem dæmi um skipulagsheildir má nefna fyrirtæki, stofnanir, skóla og fjölskyldu (Jones, 2007).

2.1 Líftímakúrfa skipulagsheildar

Æviskeið skipulagsheildar er röð tímabila vaxtar og þróunar. Tímabilunum er líkt við æviskeið einstaklings og skiptast þau í fjóra hluta, stofnun, vöxt, hnignun og endalok. Gert er ráð fyrir vexti á fyrri hluta tímabilsins sem getur leitt til hnignunar. Sé ekkert gert á því stigi eða rangar ákvarðanir teknar lýkur æviskeiði skipulagsheildarinnar (Jones, 2007).

Skipulagsheildin verður að möguleika og stofnast þegar frumkvöðull sér tækifæri til að nýta færni sína til að skapa verðmæti. Tímabilið getur verið hættulegt og er erfitt í byrjun. Búa verður til gott skipulag og góða menningu. Í upphafi þarf að búa til viðskiptaáætlun sem inniheldur hlutverk, markmið, fjárhagsáætlun, markaðsgreiningu, lista yfir allar auðlindir sem þörf er á og tímaáætlun (Jones, 2007).

Vöxtur er það tímabil þegar skipulagsheildin þróar færni og getu til verðmætasköpunar sem gerir henni kleift að ná til sín meiri auðlindum. Tímabil vaxtar getur verið hægfara og byltingarkennt. Á tímabili vaxtar er skipulagsheildin að nýta kjarnafærnina og geri hún betur en samkeppnisaðilar vex hún (Jones, 2007).

Hnignun er tímabil sem skipulagsheildin gengur í gegnum þegar hún nær ekki að sjá fyrir, skilja, forðast eða aðlagast innri eða ytri þrýstingi sem ógnar henni. Sé ekki tekið tillit til þess að umhverfið sé að breytast lendir skipulagsheildin í hnignunartímabili. Ætli skipulagsheildin að lifa af þarf að gera breytingar til þess að laga ástandið, enda er hægt að vinna sig úr niðursveiflunni. Til að vinna sig úr niðursveiflunni þarf skipulagsheildin að fá réttar upplýsingar, grípa til viðeigandi aðgerðir, gera róttækar breytingar og viðhafa rétt viðbrögð (Jones, 2007).

Endalok er síðasta tímabilið. Grípi skipulagsheildin ekki til árangursríkra ráðstafana á hnignunartímabilinu lýkur æviskeiði hennar (Jones, 2007).

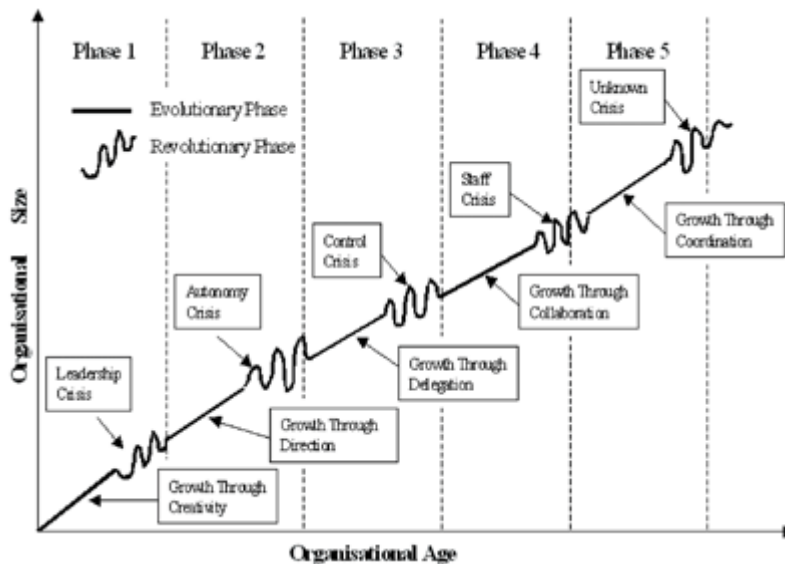
2.2 Vöxtur skipulagsheilda

Helstu leiðir skipulagsheilda til að vaxa eru innri vöxtur, samrunar og yfirtökur. Innri vöxtur er vöxtur kjarnastarfsemi skipulagsheildarinnar með auknum auðlindum og afköstum. Innri vöxtur er yfirleitt hægur og allt gengur átakalaust fyrir sig. Um leið og skipulagsheildir byrja hins vegar að vaxa hratt, getur slíkt haft í för með sér röskun og getur þá jafnvel komið til þess að breyta þurfi skipulaginu. Samrunar og yfirtökur eru leið fyrir skipulagsheildir til að reyna að útvíkka starfsemi sína og auka samkeppnisforskot. Samrunar og yfirtökur eru talin geta leitt til hraðs vaxtar skipulagsheilda (Daft, 2007 og Thompson, Strickland og Gamble, 2010).

Stjórnendur og hluthafar vilja yfirleitt sjá fyrirtækið sitt vaxa og verða stórt og jafnvel það stærsta í greininni. Viðhorfið er byggt á þeirri forsendu að stór fyrirtæki hafa ýmsa yfirburði yfir smærri samkeppnisaðila (Bjarni Jónsson 2007).

Vandamál í mörgum fyrirtækjum eiga rætur sínar að rekja til fyrri ákvarðanir fremur en núverandi athafna. Stjórnendum, sem vilja fá vöxt í flýti, yfirsjá oft mikilvægar þroskaspurningar og sumir hafa tilhneigingu til að fara framhjá þroskaáföngum. Það krefst mikillar sjálfsvitundar og mannlegrar færni af hálfu æðstu stjórnar til að sannfæra aðra stjórnendur um að þörf sé á breytingum (Greiner, 1998).

Greiner (1998) fjallar ítarlega um fimm stig vaxtar og byltingar. Hver áfangi hefst með þróun og stöðugum vexti og endar með byltingarkenndu tímabili með talsverðum skipulagsbreytingum og óróa. Hver áfangi einkennist af ríkjandi stjórnunarstíl sem er notaður til að ná hagvexti og einnig af ríkjandi stjórnunarvanda sem þarf að leysa áður en vöxtur getur haldið áfram. Hver áfangi er svar við fyrri áfanga og orsök næsta áfanga. Niðurstaða hvers tímabils ákvarðar hvort að skipulagsheildin muni halda áfram á næsta vaxtarstig eða ekki. Vaxtarstigin eru: vöxtur vegna sköpunarkrafts, forystu, valddreifingar, samhæfingar og samstarfs.



Mynd 1: Vöxtur skipulagsheilda

Stig eitt: Vöxtur vegna sköpunarkrafts

Frumkvöðlar þróa færni til að skapa og koma með nýjungar. Frumkvöðlar eru fyrst og fremst hugmyndasmiðir. Þeir koma með nýjar hugmyndir og vilja rannsóknir og þróun. Líkamleg og andleg orka þeirra fer í að búa til og selja nýja vöru. Einstaklingshyggja og skapandi athafnir eru ómissandi fyrir skipulagsheild til að koma sér af stað en þegar hún vex verður þess konar starfsemi vandamál. Meirihluta starfsmanna er til að mynda ekki hægt að stjórna eingöngu með óformlegum samskiptum. Frumkvöðlar eru ekki alltaf góðir stjórnendur og lenda oft í niðursveiflu. Í slíkum tilfellum vantar augljóslega sterkan stjórnanda sem hefur nauðsynlega þekkingu og færni (Greiner, 1998).

Stig tvö: Vöxtur vegna forystu

Vandi stjórnunar er leystur með því að ráða atvinnustjórnanda sem býr til stefnumótunina og viðskiptaáætlanir. Á meðan sinna frumkvöðlarnir eingöngu sinni vinnu. Aðskilja þarf framleiðslu frá markaðsstarfi og störf verða í auknum mæli sérhæfð. Hvatning, frumkvæði, kostnaðaráætlun og vinnustaðlar eru samþykktir og samskiptin verða formlegri. Nýi stjórnandinn og yfirmenn hans innleiða nýju stefnuna. Rannsóknir og þróun ráðast af stefnu en ekki áhugamálum. Óhentugra er að stjórna starfsfólkinu því að skipulagsheildin er orðin fjölbreytt og flóknari. Af þeim sökum lendar skipulagsheildin í krísu og þarf að breyta um stíl og valddreifingu (Greiner, 1998).

Stig þrjú: Vöxtur vegna valddreifingar

Ágreiningurinn er leystur með valddreifingu. Einkenni þessa stigs er ábyrgðin sem veitt er millistjórnendum. Hagnaður og bónusar eru notaðir til að hvetja starfsmenn áfram. Stjórnendur í valddreifðri skipulagsheild, sem hafa meiri völd og hvatningu, eru færari í að komast á stærri markaði, bregðast hraðar við eftirspurn viðskiptavina og þróa nýjar vörur. Að lokum kom alvarleg vandamál í ljós og valdabarátta og deilur innanhúss gera vart við sig. Stjórnendur ofar í skipuritinu skynja að þeir séu að missa völdin og sjálfstæðir stjórnendur kjósa að keyra verkefni sín áfram án þess að hafa samráð við skipulagsheildina. Þriðjastigs byltingin er hafin og tiltekinn hluti efstu stjórnendanna reyna aftur miðlæga stjórn sem virkar yfirleitt ekki. Þær skipulagsheildir sem halda áfram finna nýjar leiðir með samhæfingu (Greiner, 1998).

Stig fjögur: Vöxtur vegna samhæfingar

Lausnin er jafnvægi milli valddreifðrar stjórnunar og miðstýrðar stjórnunar þar sem við á sem einkennist af notkun formlegra kerfa til að ná fram samhæfingu. Ákveðnar tæknilegar aðgerðir, eins og gagnavinnsla, eru miðlægar á meðan daglegar ákvarðanir eru valddreifðar. Regluverk eykst með formlegum verklagsreglum sem eru reglulega yfirfærðar. Skortur á trausti fer hins vegar smám saman að byggjast upp, annars vegar á milli starfsfólks og stjórnunarlínu og hins vegar á milli höfuðstöðvar og greinar. Skipulagsheildin er orðin of stór til þess að vera stjórnað með formlegum áætlunum og ströngum kerfum (Greiner, 1998).

Stig fimm: Vöxtur vegna samstarfs

Samstarfið er aukið og þykja fléttuskipulag og teymisvinna hentugust. Áherslan er lögð á að leysa vandamálin hratt í gegnum aðgerðarteymi og teymin sameinast yfir aðgerðum til að sinna tilteknum verkefnum. Fléttuskipulag er notað til að safna saman rétta starfsfólkinu í teymi fyrir viðeigandi vandamál. Lögð er áhersla á sterka mannlega samvinnu til að sigrast á vandamálinu. Félagsleg stjórn og sjálfsagi koma í stað formlegrar stjórnar. Efnahagsleg verðlaun eru fremur miðuð við árangur teymis en einstök afrek. Þessi breyting er sérfræðingunum sem bjuggu til samhæfingarkerfin, og millilínustjórnendum sem treystu á formlegu aðferðirnar fyrir svörun, sérstaklega

erfið. Fara þarf hægt og rólega í vöxt vegna samstarfs. Að öðrum kosti gæti skipulagsheildin lent í niðursveiflu sem að endingu gæti haft í för með sér hnignun (Greiner, 1998).

Hlutverk helstu stjórnenda er að vera meðvitaðir um þroskastigin, enda verða þeir að viðurkenna að breytinga sé þörf . Verði stjórnendur meðvitaðir um þroskastigin of seint verður að öllum líkindum ekki hægt að ráðast í breytingar. Skipulagsheildirnar komast þá ekki á næsta stig (Greiner, 1998).

3 Samruni

Samruni nefnist það venjulega þegar eitt eða fleiri fyrirtæki eru leyst upp með þeim hætti að allar eignir og skuldir þeirra eru færðar yfir til annars fyrirtækis sem er starfandi fyrir. Það nefnist einnig samruni þegar fyrirtæki eru leyst upp og eignir þeirra og skuldir felldar saman og yfirfærðar til nýs fyrirtækis sem stofnað er af þessu tilefni (Stefán Már Stefánsson, 2003, bls 389-390).

3.1 Mismunandi sameining skipulagsheilda

Samrunar og yfirtökur eru valkostir sem eru mikið notaðir og eru leiðir fyrir skipulagsheildir vilji þær vaxa hratt. Eignatengslin eru varanleg og rekstur skipulagsheilda sem fara í samruna eða yfirtökur þurfa að vera samhæf. Algengustu tegundir samruna eru lóðréttir og láréttir, en auk þeirra getur líka verið um að ræða samkynja og ósamkynja samruna, yfirtökur og stofnun nýs hlutafélags (Thompson o.fl., 2010).

3.1.1 Lóðréttur samruni

Samruni fyrirtækja sem framleiða mismunandi vörur eða þjónustu. Fyrirtæki getur sameinast birgjum eða viðskiptavinum. Dæmi um lóðréttan samruna er þegar bílaframleiðandi sameinast dekkjafyrirtæki (Pikula, 1999).

3.1.2 Láréttur samruni

Samruni fyrirtækja sem framleiða vörur eða þjónustu sem eru nátengd eða af sömu gerð. Þessi tegund samruna er oft afleiðing þess þegar stærri fyrirtæki reyna að búa til skilvirkari stærðarhagkvæmni. Sameining Daimler-Benz og Chrysler er vinsælt dæmi um láréttan samruna (Pikula, 1999).

3.1.3 Samkynja samruni

Samruni fyrirtækja sem eru í svipuðum rekstri. Dæmi um slíkan samruna er samruni bifreiðaframleiðanda og mótörhjólaframleiðanda (Pikula, 1999).

3.1.4 Ósamkynja samruni

Samruni fyrirtækja sem eru í ótengdri starfsemi. Margar ástæður geta verið fyrir því að fyrirtæki ákveði að fara í þennan samruna. Þau vilja ef til vill auka markaðshlutdeildina, auka fjölbreytni og dreifa áhættunni með því að vera með fjölbreyttari rekstur (Píkula, 1999).

3.1.5 Samruni með yfirtöku

Samruni með yfirtöku er þegar einu eða fleiri fyrirtækjum er slitið og allar eignir og skuldir þeirra eru yfirfærðar til annars fyrirtækis. Yfirtekna félagið er lagt niður en í raun heldur starfsemi þess áfram innan yfirtökufélagsins. Þessi samruni hefur oft verið kallaður óeiginlegur samruni (Stefán Már Stefánsson, 2003).

3.1.6 Samruni með stofnun nýs félags

Samruni með stofnun nýs félags á sér stað þegar tvö eða fleiri hlutafélög renna saman í nýtt hlutafélag (Lög nr. 138/1994). Réttindi og skyldur yfirteknu félaganna renna til nýja félagsins. Þessi samruni er stundum kallaður eiginlegur samruni (Stefán Már Stefánsson, 2003).

3.1.7 Yfirtaka

Yfirtaka er það þegar fyrirtæki eignast annað fyrirtæki sem það sameinast. Yfirtökur geta verið bæði vingjarnlegar og fjandsamlegar. Vingjarnlegar yfirtökur eiga sér stað þegar fyrirtækið samþykkir að vera keypt, öfugt við fjandsamlegar yfirtökur. Til þess að fjandsamleg yfirtaka verði samþykkt þarf samþykki meirihluta hluthafafundar. Í báðum tilfellum er reynt að tæla hluthafa með því að bjóða yfir markaðsvirði hlutabréfa tiltekins félags (Thompson o.fl., 2010).

Munurinn á milli samruna og yfirtöku tengist eignarhaldi og stjórnun. Með samruna eru skipulagsheildir sameinaðar. Með yfirtöku eignast ein skipulagsheild hinar (Thompson o.fl., 2010).

3.2 Tilgangur samruna

Margvíslegar ástæður geta verið fyrir því að stjórnendur skipulagsheilda telji rétt að láta þau renna saman. Algengasta ástæðan er sú að með því að sameina krafta þeirra, fjármagn og þekkingu er líklegra að þeir nái tökum á atvinnustarfsemi sem krefst

þessara þátta. Með sameiningu ná félög oft betri árangri í framleiðslu eða markaðsöflun heldur en félög sem starfa hvort í sínu lagi. Samruni er aðferð félaga til að reyna að bæta samkeppnisstöðu sína og er stundum eina ráðið til að bjarga félögum frá falli (Stefán Már Stefánsson, 2003).

3.2.1 Samlegðaráhrif

Samlegðaráhrif er það þegar tvær skipulagsheildir sem eru með ótengdan rekstur sameinast og við það lækkar heildarkostnaður eða heildartekjur aukast. Með samruna er hægt að nýta ýmsa þætti betur. Dæmi um slíkt er þegar fyrirtæki láta einn starfsmann vinna verk beggja fyrirtækjanna. Við samruna fyrirtækja er einnig í sumum tilvikum unnt að nýta húsnæði betur, til dæmis með því að fyrirtækin sameinist um húsnæði. Stærðarhagkvæmni er tengd samlegðaráhrifum. Þegar meðalkostnaður lækkar aukast umsvif. Þannig getur sameining tveggja fyrirtækja gert það að verkum að stærðarhagkvæmnin skili ávinningi (Gylfi Magnússon, 2005).

3.2.2 Rekstrarlegur ávinningur

Með samruna eru væntingar um kostnaðar- og tekjuhagræði. Það eru yfirleitt alltaf breytingar á rekstri sem fylgja sameiningu, eins og að sameina starfseminu í sameiginlegt húsnæði sem mun lækka rekstrarkostnað. Með sameiningu má alltaf eiga von á að starfsmönnum verði sagt upp. Það gengur enda ekki upp að vera með tvo starfsmenn í sömu stöðunni þannig að búast megi við því að launakostnaður lækki. Með samruna verður aukin tækninýting og tæknikostnaður lækkar. Allir þessir þættir flokkast undir rekstrarlegan ávinninga (Morgunblaðið, 2000).

3.2.3 Skattaleg sjónarmið

Í 51. gr. laga um tekjuskatt segir að sé hlutafélagi slitið þannig að það sameinist algjörlega öðru hlutafélagi og hluthafar í fyrrnefnda félaginu fái eingöngu hlutabréf í síðarnefnda félaginu sem gagngjald fyrir hlutafé sitt í félagi sem slitið hafi verið, þá skuli skiptin sem slík ekki hafa í för með sér skattskyldar tekjur fyrir þann sem lét hlutabréfin af hendi. Við slíkan samruna skuli það félag sem tekið hafi við, taka við öllum skattaréttarlegum skyldum og réttindum þess félags sem slitið hafi verið. Í 54 gr. laganna er fjallað um rekstrartap og segir að þrátt fyrir ákvæði 51.-53. gr. laganna skuli rekstrartap og eftirstöðvar rekstrartapa fyrri ára, hjá því félagi sem slitið hafi verið ekki

flytjast til þess félags eða þeirra félaga sem við taki nema að öll skilyrði greinarinnar séu uppfyllt. Félag eða félög þau sem taki við skuli hafa skyldan rekstur eða starfsemi og það félag sem slitið hafi verið. Tap flytjist ekki milli félaga við sameiningu eða skiptingu þegar það félag sem slitið hafi verið hafi fyrir slitin átt óverulegar eignir eða engan rekstur haft með höndum. Sameining eða skipting félaga verði að vera gerð í venjulegum og eðlilegum rekstrartilgangi. Hið yfirfærða tap verði að hafa myndast í sams konar rekstri og það félag sem tekið hafi við eða þau félög sem tekið hafi við með höndum.

3.2.4 Fimm ástæður Thomson

Með samruna og yfirtökum er verið að ná fram stefnumótandi markmiði. Thomson telur að fimm ástæður séu fyrir sameiningu skipulagsheilda:

1. Að ná meiri markaðshlutdeild og búa til skilvirkari starfsemi með því að sameina starfsemi virðisikeðjunnar.
2. Auka landfræðilega útvíkkun með því að kaupa upp samkeppnisaðila sem eru staðsettir annars staðar.
3. Sameinast öðrum skipulagsheildum sem eru með aðrar vörur eða þjónustu og útvíkka þá vöru- eða þjónustuúrval.
4. Fá skjótan aðgang að nýrri tækni sem sparar skipulagsheildinni tímafreka og kostnaðarsama rannsóknar- og þróunarvinnu.
5. Búa til nýja atvinnugrein með því að sameina tækni og markaði eldri atvinnugreina (Thompson o.fl., 2010).

4 Fyrirtækjamenning

Fyrirtækjamenning er, líkt og menning í samfélagi, sú menning sem til staðar er í skipulagsheildinni. Fyrirtækjamenning er byggð upp á þáttum eins og gildum, sögu, siðum, trú, verklagi, skynjun, venjum, samskiptamynstri og hegðun. Skriflegar reglur og óformlegar venjur sem starfsfólkið lærir eru undirstaða menningarinnar. Fyrirtækjamenning er óáþreifanleg og flókin en jafnframt einn mikilvægasti hlekkurinn í skipulagsheildinni, endadrífur hún hana áfram. Fyrirtækjamenning er öflugt tæki til að stjórna hegðun einstaklinga í skipulagsheildinni. (Hofstede, 1991 og morgunblaðið 1995).

Hægt er að flokka fyrirtækjamenningu eftir styrkleika og er talað um veika og sterka menningu. Tveir þættir ákvarða hvort menningin sé veik eða sterk.

1. Því hærri sem fjöldi sameiginlegra gilda og viðhorfa eru því sterkari er menningin, öfugt við þær skipulagsheildir sem hafa lítið af þessum þáttum, en þær teljast hafa veika menningu.
2. Því fleiri starfsmenn sem aðlagast menningunni og fylgja henni því sterkari er hún. Fylgi fáir starfsmenn menningunni telst hún vera veik (Pikula, 1999).

Hver skipulagsheild hefur sína eigin menningu þannig að engar tvær skipulagsheildir eru eins. Alltaf er eitthvað sem aðgreinir hverja skipulagsheild frá öðrum og hafa umhverfið og samfélagið sem skipulagsheildin er í áhrif í því sambandi. Sé um stóra skipulagsheild að ræða getur hver deild haft sína eigin menningu, en leitast er við að hafa eitthvað sameiginlegt í allri skipulagsheildinni og er oftast hægt að finna sameiginleg gildi allrar heildarinnar. Gildi geta verið almenn stefna, staðlar og leiðarljós sem fólk notar til að ákveða hvort ákveðin framkoma, atburðir eða viðbrögð séu æskileg eða ekki (Jones, 2007).

Fyrirtækjamenningu er oft líkt við ísjaka. Sá hluti af ísjakanum sem stendur upp úr og er sýnilegur táknar það sem er sýnilegt í skipulagsheildinni, svo sem reglur, tækni, viðskiptavinir, skipurit, markmið, hegðun, klæðnaður, talsmáti og vinnuaðstæður.

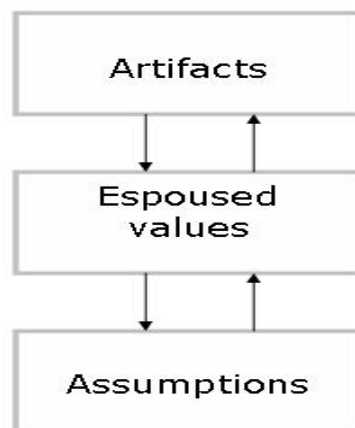
Sá hluti ísjakans sem ekki sést táknar væntingar, viðhorf, trú, skoðanir, tilfinningar og samskiptamynstur. Þetta eru þættir sem eru undir vatnsborðinu. Til að sjá þessa þætti þarf því að kafa dýpra (Jones, 2007).

Starfsfólkið upplifir menninguna og þess vegna er hún tilfinningalegur hluti skipulagsheildarinnar. Mismunandi er hvernig fólk sér og upplifir hana en það fer eftir því hvernig við erum, hver við erum og hvar við erum (Jones, 2007).

Fyrirtækjamenningin er grunnurinn að öllum árangri skipulagsheildar. Hún er einnig erfiðasti hluturinn í skipulagsheildinni þegar kemur að breytingum. Þurfi skipulagsheildin að ganga í gegnum breytingar, til að mynda með samruna eða yfirtöku, er mikilvægt að þekkja eigin menningu vel. Þá þarf að skilgreina hverjar grunneiningarnar í menningunni eru og hvað það er sem býr hana til. Sé það gert er hægt að breyta henni eða taka hana upp í sameiginlegri skipulagsheild. (Kotter 2006, Schein 2004 og morgunblaðið 1995).

4.1 Líkan Schein

Schein (2004) setti fram líkan þar sem hann skipti fyrirtækjamenningunni í þrjú stig, frá hinu sýnilega til hins dulda.



Mynd 2: Líkan Schein

1. Fyrsta stigið er hin sýnilegu tákn, það sem utanaðkomandi aðilar sjá, skynja og upplifa. Það eru þættir eins og vinnuaðstæður, viðskiptavinir, skipurit, markmið, hegðun, klæðnaður og talsmáti.

2. Annað stigið er yfirlýst gildi, en þar eru þættir sem ekki eru sýnilegir en starfsfólkið er meðvitað um. Hugmyndafræði og stefna, framtíðarsýn og starfsmannastefna eru þættir sem falla undir stig tvö.
3. Þriðja stigið telur til undirliggjandi hugmynda, en það geta verið samskipti, hugmyndir og viðhorf sem verða til, mótast og festast í starfseminni. Þessir þættir eru taldir sjálfsagðir. Þeir eru ómeðvitaðir og taldir skýra hegðun fólks í skipulagsheildinni. Starfsfólk skipulagsheildarinnar og viðskiptavinir til margra ára sjá og skynja þessa þætti.

4.2 Þættir sem hafa áhrif á fyrirtækjamenningu

Margir þættir geta haft áhrif á fyrirtækjamenningu í skipulagsheildum. Mikill og góður stjórnandi getur haft áhrif ef hann nær starfsmönnum á sitt band og þau fylgja honum eftir. Saga og hefðir eru mikilvægir þættir og hafa áhrif hjá eldri skipulagsheildum sem hafa verið að gera hlutina eins í mörg ár. Ekki er víst að ungar skipulagsheildir hafi myndað þessi gildi en þau myndast með árunum sem skipulagsheildirnar eru á markaði. Starfsgreinin getur haft áhrif. Lifi skipulagsheildin til að mynda á miklum samkeppnismarkaði þar sem hún verður að vera vel vakandi og bregðast fljótt við til að lifa af getur slíkt haft áhrif á menninguna. Laga- og starfsumhverfi geta einnig haft áhrif og þurfa skipulagsheildirnar að aðlagast sig að þeim. Oft eru skipulagsheildir einnig bundnar verklagsreglum sem þær þurfa að fylgja (Drennan, 1992 og Jones, 2007).

4.3 Mismunandi gerðir fyrirtækjamenningar

Algengt er að flokka fyrirtækjamenningu eftir einkennum og áherslum sem einkenna skipulagsheildirnar. Flokkanirnar eru byggðar á fræðilegum grunni.

Fyrirtækjamenningu hefur verið skipt upp í fjóra flokka. Þetta er algeng flokkun sem er mikið notuð.

Valdsmenning : Þessi tegund af menningu er algengust í litlum skipulagsheildum. Þá er lítill hópur í ráðandi stöðu í skipulagsheildinni sem er miðstýrð og meiri áhersla er lögð á útkomu en aðferðir. Slíkar skipulagsheildir geta annað hvort verið fljótar eða lengi

að bregðast við breytingum, en það fer eftir því hvernig leiðtoginn stjórnar skipulagsheildinni (Jones ,2007 og Pikula, 1999).

Hlutverkamenning: Ferlar, reglur og vinnulýsingar eru vel skilgreind og skriffinnskan er mikil. Skýr verkaskipting er til staðar og starfsmenn vita nákvæmlega hvað þeir eiga að gera. Þessar skipulagsheildir geta verið lengi að bregðast við breytingum og eru seinar til breytinga í lifandi umhverfi. Þær dafna betur þar sem umhverfið er stöðugt. Þess konar menning er algeng í framleiðslufyrirtækum (Jones ,2007 og Pikula, 1999).

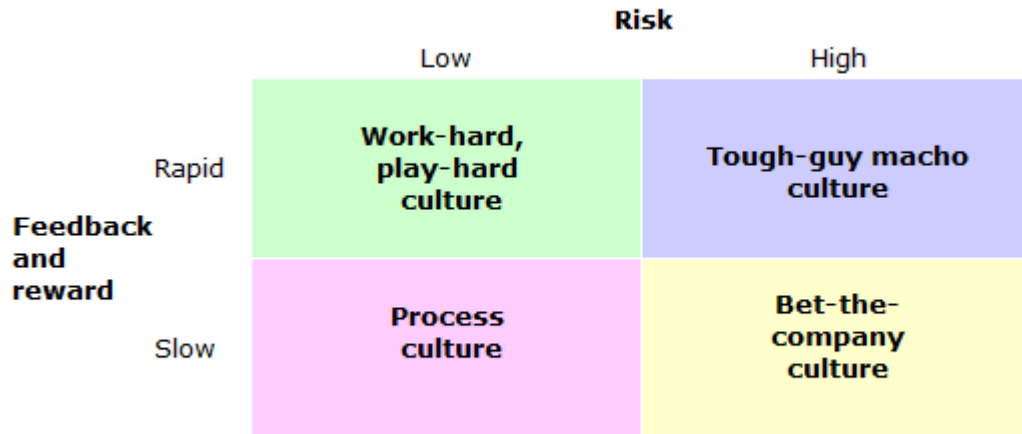
Verkefnamenning: Verkefnafyrirkomulag er stýrandi í skipulagsheildinni og leitast er við að samþætta hluti og vinna saman í hópum. Starfsmenn eru sveigjanlegir, skapandi og sjálfstæðir. Þessi menning hentar vel í nýsköpun og þar sem örar breytingar eru tíðar (Jones ,2007 og Pikula, 1999).

Einstaklingsmiðuð menning: Sjálfstæði er ríkjandi hjá starfsmönnum skipulagsheildarinnar og snýst starfsemi um að uppfylla þarfir einstaklinga. Þessi menning einkennir starfsemi arkitekta og lögfræðinga. Gerist þess þörf geta breytingar átt sér stað samtímis (Jones ,2007 og Pikula, 1999).

Þegar skipulagsheildir breytast breytist menningin oft í takti við breytingarnar. Skipulagsheildir geta verið með ólíkar menningar milli deilda (Jones ,2007 og Pikula, 1999).

4.3.1 Flokkun Deal og Kennedy á fyrirtækjamenningu

Deal og Kennedy (2000) flokkuðu fyrirtækjamenninguna eftir fjórum mismunandi flokkum sem voru: leggja hart að sér- vinna hörðum höndum menningin, harðjaxlinnkarlmennsku menningin, veðmála menningin og loks ferla menningin. Flokkunin byggir á tveimur þáttum, annars vegar endurgjöf, hversu hröð viðbrögð skipulagsheildin sýnir og hins vegar á áhættunni sem er fyrir hendi í skipulagsheildinni. Deal og Kennedy byggðu framangreinda flokkun á niðurstöðu rannsóknar sem þeir framkvæmdu á fyrirtækjum og umhverfi þeirra.



Mynd 3: Flokkun Deal og Kennedy á fyrirtækjamenningu

Endurgjöf: Það skiptir miklu máli í skipulagsheild að viðbrögðin séu hröð. Hröð viðbrögð geta leitt til þess að mistök verði leiðrétt strax og menningin haldist stöðug. Komi viðbrögðin hins vegar seint fram er jafnvel ekki hægt að leiðrétta mistök sem geta haft neikvæð áhrif á menninguna (Deal og Kennedy, 2000).

Áhætta: Óvissa og áhætta eru þættir sem sumir sækjast eftir en aðrir forðast. Í þessu sambandi er talað um að einstaklingar séu annað hvort áhættusæknir eða áhættufælnir. Þar sem áhættan er lítil geta einstaklingar verið tilbúnir til þess að taka hana upp að vissu marki en þar sem áhættan er mikil þarf að stjórna henni og samþykkja (Deal og Kennedy, 2000).

Leggja hart að sér – vinna hörðum höndum menningin: Þættir eins og hröð endurgjöf starfsmanna, lítil áhætta og góð umbun þegar vel gengur einkenna menninguna. Streita myndast fremur vegna mikils vinnuálags en óvissu. Stórar skipulagsheildir sem leggja áherslu á að veita góða þjónustu og gæðavörur flokkast undir þessa menningu. Dæmi um fyrirtæki sem flokkast undir þessa menningu eru veitingastaðir og hugbúnaðarfyrirtæki (Deal og Kennedy, 2000).

Harðjaxlinn – karlmennsku menningin: Þættir eins og hröð endurgjöf, mikil umbun og áhætta sem geta leitt til streitu einkenna menninguna. Einblínt er á nútíðina og áhersla sett á skammtímamarkmið fremur en langtímamarkmið. Dæmi um starfsgreinar sem flokkast undir þessa menningu eru lögregluþjónar, íþróttamenn og skurðlæknar (Deal og Kennedy, 2000).

Veðmála menningin: Þættir eins og lítil endurgjöf, lítil umbun og mikil áhætta einkenna menninguna. Stórar ákvarðanir sem þarfnast mikillar vinnu eru teknar og þær skila ekki árangri fyrr en eftir langan tíma. Mikið álag og miklar áhyggjur um hvort réttar ákvarðanir hafi verið teknar valda streitu. Flugvélaframleiðendur og olíufyrirtæki eru dæmi um starfsgreinar sem flokkast undir þessa menningu (Deal og Kennedy, 2000).

Ferla menningin: Áhættan er lítil. Endurgjöfin er einnig lág, sem og umbunin. Skrifræði og ferlar einkenna menninguna og öll starfsemin fylgir þeim. Streitan er lítil en gæti komið vegna allra ferlanna sem starfsmenn verða að fylgja. Í ferlunum gæti verið hindrun sem stoppar starfsmennina af og getur slíkt leitt til streitu. Dæmi um starfsgreinar sem flokkast undir þessa menningu eru bankastarfsemi og tryggingastarfsemi (Deal og Kennedy, 2000).

4.4 Mælingar á fyrirtækjamenningu

Margar aðferðir eru til að mæla fyrirtækjamenningu. Skipulagsheildir skiptast oft niður í nokkrar deildir sem hafa hver sína menningu. Við slíkar aðstæður getur verið gott að láta ólíkar deildir ræða saman. Geta þá komið fram ólík einkenni sem einkenna deildirnar. Nýir starfsmenn skipulagsheildarinnar geta tekið eftir ýmsu og oft eru þeir fengnir til að leggja mat á fyrirtækjamenninguna. Í slíkum tilvikum verður þó að taka með í reikninginn að þeir hafa takmarkaðan skilning á starfseminni og menningunni, enda eru þeir nýir starfsmenn. Oft eru ráðgjafar fengnir til að aðstoða. Þeir taka viðtöl, láta starfsmenn vinna saman í hópum og fleira til. Þeir geta verið góðir í að lesa úr niðurstöðunum en starfsfólk og stjórnendur skipulagsheilda ná yfirleitt að túlka niðurstöðurnar sem best, enda eiga þeir að þekkja menninguna (morgunblaðið, 1995).

Rannsóknir hafa verið notaðar í hagnýtum tilgangi til að sjá hvernig fyrirtækjamenningin birtist í ólíkum menningarheimum og þá sérstaklega á meðal alþjóðlegra skipulagsheilda. Þegar skipulagsheildir fara í breytingar og jafnvel sameiningu skiptir miklu máli að þekkja vel fyrirtækjamenningu hverrar skipulagsheildar fyrir sig (Schneider og Barsoux, 2003, og Hofstede, 1980).

Ein þekktasta rannsóknin sem mælir fyrirtækjamenningu er aðferð Geert Hofstede. Mælingin á að endurspeglar þjóðmenningu og fyrirtækjamenningu er alltaf lituð

af þjóðmenningu. Rannsóknin var gerð á 116.000 starfsmönnum IBM í 40 löndum og beindist að skipulagsheildinni og stjórnunarstíl eftir þjóðmenningu. Hofstede greindi fjórar víddir og síðar bættist sú fimmta við. Víddirnar sem hann greindi voru valdafjarlægð, óvissufælni, einstaklingshyggja/samfélagshyggja, karllæg eða kvenlæg gildi og langtíma- eða skammtímaafstaða (Schneider og Barsoux, 2003, og Hofstede, 1980).

Valdafjarlægð segir til um hvernig valdi er dreift innan skipulagsheildarinnar og í samfélaginu. Það getur verið jöfnuður og ójöfnuður. Þegar valdafjarlægðin er lítil er jöfnuður. Þá er lítil valdadreifing og allir eiga jafnan rétt. Þegar valdafjarlægðin er mikil er ójöfnuður. Við slíkar aðstæður er miðstýring einkennandi og valdið hjá fáum (Schneider og Barsoux, 2003, og Hofstede, 1980).

Einstaklingshyggja/samfélagshyggja snýst um hvort að einstaklingurinn hugsar um hag allra eða eingöngu um eigin hagsmuni. Í samfélagi þar sem einstaklingshyggja er ríkjandi hugsa fjölskyldur um sína hagsmuni en þar sem samfélagshyggjan er ríkjandi standa fjölskyldur saman og hljóta í staðinn hollustu (Schneider og Barsoux, 2003, og Hofstede, 1980).

Karllæg eða kvenlæg gildi segja til um hlutverk innan samfélagsins og eru þau mjög ólík. Karllægu gildin eru samkeppni, ákveðni, metnaður og öflun tekna. Kvenlægu gildin eru áhersla á jafnrétti, umhyggjusemi, hógværð og lífsgæði (Schneider og Barsoux, 2003, og Hofstede, 1980).

Óvissufælni fjallar um umburðarlyndi í samfélaginu fyrir óvissu og óþekktum aðstæðum og hvort að samfélögin lágmarki hana með ströngum reglum og mikilli öryggisgæslu. (Schneider og Barsoux, 2003, og Hofstede, 1980).

Langtíma- eða skammtímaafstaða metur hvort að einstaklingum finnist mikilvægara að athafnir og viðhorf hafi áhrif til skamms tíma eða lengri tíma. Þeir sem aðhyllast skammtíma viðhorfi og bera virðingu fyrir hefð vilja standa við skuldbindingar. Þeir gera kröfu um að mál séu afgreidd á skömmum tíma og horfa jafnt til fortíðar sem framtíðar. Þeir sem kjósa langtíma viðhorfið leggja áherslu á þrautseigju og ráðdeild og horfa til framtíðar (Schneider og Barsoux, 2003, og Hofstede, 1980).

5 Breytingastjórnun

Rétt eins og í mannlegu lífi er breyting staðreynd í lífi skipulagsheildar. Það eina sem menn geta gengið að vísu eru breytingar. Með tímanum þarf að viðhalda þekkingu og hæfni og því reynist oft erfitt að spá fyrir um framtíðina. Margir starfsmenn telja sig vera fórnarlömb breytinga í fyrirtækjum. Það eina sem menn geta gert er að vera opnir fyrir nýjungum, sýna jákvætt viðhorf og frumkvæði til að auka við sig þekkingu. Þannig geta menn nýtt sér breytingar í stað þess að vera fórnarlömb þeirra (Ingrid Kuhlman, 2000).

Skipulagsbreyting er sérhver aðgerð eða röð aðgerða sem stafa af breytingum í stefnu og aðferðum sem hafa áhrif á það hvernig skipulagsheildin virkar í þeim tilgangi og að breytingin leiði til aukins árangurs. Breytingar geta verið vísitandi og skipulagðar af leiðtogum innan viðkomandi stofnunar. Breytingar geta einnig átt uppruna sinn utan stofnunar, það er að segja utan valds viðkomandi stofnunar. Breytingar geta haft áhrif á áætlanir sem skipulagsheildin notar til að framkvæma markmiðin hennar. Sumar breytingar eru litlar á meðan aðrar eru stærri. Skipulagsheild sem gerir engar breytingar getur ekki lifað lengi í heimi þar sem mikil samkeppni ríkir, stöðugar vísindalegar framfarir eiga sér stað og hröð samskipti eru ríkjandi. Þegar skipulagsbreytingar eru vel skipulagðar og framkvæmdar hjálpar það skipulagsheildinni að lifa af. Breyting er ekki alltaf jákvæð, en hún getur verið meðhöndluð á þann hátt að styrkja í stað þess að minnka skuldbindingu starfsfólks við skipulagsheildina. Breytingar ættu að gera skipulagsheildina sterkari og betur undirbúna fyrir framtíðina (McGlynn, Allgood, Long, Hanks og Brigante, 2000).

Til þess að skipulagsheild nái markmiðum sínum og framtíðarsýn er mikilvægt að breytingaferlinu sé stjórnað. Í besta falli getur breytingaferli sem ekki er stjórnað endað með því að ekkert gerist og vinnan sem fór í að skipuleggja breytingarnar verði til einskis. Í versta falli getur breytingaferli sem ekki er stjórnað haft skaðleg áhrif. Sem dæmi um slíkt má nefna að slæmur starfsandi myndast, traust til stjórnenda minnkar, öfund blossar upp á vinnustaðnum og framleiðni minnkar. Skipulagning á breytingaferlinu er jafn mikilvæg og breytingin sjálf (Heifetz og Linsk, 1994 og McGlynn o.fl., 2000).

Skipulagsbreyting snýst um að fólk breytist. Það er mjög flókið ferli og taka verður með í reikninginn hvernig fólk bregst við þegar það er beðið um að gera miklar breytingar í vinnunni. Viðbrögð starfsmanna eru breytileg. Sumir taka breytingum með opnum örmum á meðan aðrir standa þeim í vegi. Mörgum finnst þeim ógnað með breytingum og eru kvíðnir en aðeins lítill hópur fólks finnur fyrir hvata. Þetta á sérstaklega við þegar fólk er flutt yfir í aðrar stöður eða jafnvel missir starfið sitt.

Mannlega hliðin í breytingum er oft hunsuð eða ekki meðhöndluð nógu vel þrátt fyrir að stjórnendur viti hversu erfið breytingin getur orðið. Að viðurkenna sársauka og óöryggi sem breytingarnar geta valdið er ekki nægjanlegt. Stjórnendurnir verða að móta leiðir til að bregðast við með skilvirkum hætti, til dæmis með því að láta starfsmenn taka virkari þátt í aðgerðum, hafa upplýsingaflæðið betra á milli þeirra, tala oftar við þá um hvað sé að gerast. Það þarf einfaldlega að skapa vettvang fyrir starfsmenn þar sem þeir geta nálgast stjórnendur til að ræða áhyggjur sínar og stjórnendur geta komið í veg fyrir óánægju og ótta (McGlynn o.fl., 2000, Kanter, 2003, Buono og Bowditch 1989).

Engin ein formúla fyrirfinnst til að stjórna breytingum sem henta öllum skipulagsheildum. Stjórnendur geta nálgast breytingarnar á ýmsan hátt. Það fer allt eftir fyrirtækjameningunni, sögu skipulagheildarinnar og eðli breytinganna sem á að hrinda í framkvæmd. Stjórnendur ættu að reyna að byggja upp sveigjanleika og skapa vinnuumhverfi sem er opið fyrir breytingum og tilbúið að taka á móti þeim (McGlynn o.fl., 2000, Kanter, 2003).

Áður en breytingaferlið er hafið er gott að tileinka sér eftirfarandi fjögur atriði :

1. Byrja á öll breytingaferli á því að huga að því hvernig áhrif breytingarnar munu hafa á starfsfólk.
2. Undirbúa þarf starfsfólk fyrir breytingarnar með því að kenna þeim það sem það þarf að kunna svo að breytingin verði árangursrík.
3. Leyfa þarf starfsfólkinu að taka eins mikinn þátt í breytingunum og hægt er.
4. Með þátttöku starfsfólks þarf að breyta því sem virkilega þarf að breyta fyrir allt kerfið í réttari röð til þess að skapa alvöru niðurstöðu (McGlynn o.fl., 2000).

Eric Abrahamson (2000) fjallar um hvernig hægt sé að fara í gegnum breytingar án mikils sársauka. Breytingar taka pláss en þær þurfa ekki alltaf að vera trúflandi fyrir skipulagsheildina. Fyrirtæki ættu að setja litlar breytingar á milli stórra breytinga. Með því geta fyrirtæki stjórnað breytingum með góðum stöðugleika. Eric Abrahamson nefnir framangreint: úthugsað (e.tinkering) og leyst/pælt (e. Kludging).

Góður stöðugleiki er ferli fólgið í stöðugri en tiltölulega litlum breytingaraðgerðum sem fela í sér mótun af fyrri starfsháttum og viðskiptalíkönnum fremur en að búa til nýjar. Markmið stöðugleikans er ekki eingöngu að búa til breytingar til langs tíma heldur einnig til skamms tíma. Til þess að ná stöðugleikanum þurfa litlu og stóru breytingarnar að vera gerðar á réttum tíma, á réttum hraða og skipulagið verður að vera „tinker og Kludge“ (Abrahamson, 2000).

Úthugsað tekur á núverandi ferli og gerir litlar breytingar á því. Þetta er gert á litlum kostnaði skipulagsheildarinnar og árangurinn kemur oftast fljótt í ljós. Pæling/lausn er úthugsun en á hærri skala og fela í sér mun fleiri atriði. Sum atriðin geta komið utan skipulagsheildarinnar, eins og með samrunum og yfirtökum. Venjulega er hluti af nálgunarlausninni eign skipulagsheildarinnar, líkt og sérstök færni, tækni staðall eða líkan. Horft er á úrræði utan skipulagsheildarinnar til að bæta hluti og ferla. Einnig er horft til ónotuðu auðlindanna innan heildarinnar. Margar skipulagsheildir átta sig ekki á því að þær eiga auðlindir sem ekki er verið að nota (Abrahamson, 2000).

Farsælar skipulagsheildir fylgja eftirfarandi fjórum atriðum þegar þær nota „úthugsað og pælt/leyst“.

1. Skipulagsheildir þurfa að hvetja starfsmenn til að notast við það sem er þegar til á skapandi hátt í stað þess að finna upp nýtt ferli, enda er það sóun á tíma og fjármagni.
2. Skipa stjórnanda sem skráir niður og heldur utan um minnispunkta um það sem hefur verið gert. Skipulagsheildir þurfa að ganga úr skugga um að allt sé skráð niður sem liðið er svo hægt sé að draga lærdóm af mistökunum svo að mistökin verði ekki endurtekin.
3. Úthugsun og pæling/lausn ætti að fara fram innbyrðis fyrst, enda er auðveldara að stjórna breytingum sé viðkomandi innan skipulagsheildarinnar.

þegar farið er út fyrir skipulagsheildina verður auðvelt að missa stjórnina á einhverjum þátt-um ferlisins.

4. Ráða sérfræðing. Sérfræðingar eru fólk sem hefur margs konar færni og með þeirra þekkingu eru þeir færir um að sameina hugmyndir, ferli og menningu.

Flestar nálganir snúast um stórar breytingar sem breyta stórum hluta skipulagsheildarinnar í einu. Þessi nálgun er hins vegar öðruvísi. Hér er lögð áhersla á að breytingarnar séu á viðeigandi hraða og blandað er stórum og litlum breytingum þannig að fyrirtækið geti stjórnað þeim með góðum stöðugleika (Abrahamson, 2000).

Garvin og Roberto (2005) komust að því að til þess að breytingar fengju að standa þyrftu leiðtogar að hanna og reka skilvirka herferð með sannfæringarkrafti sem byrjaði vikum eða mánuðum áður en hin raunverulega breyting átti að eiga sér stað. Stjórnendur þurfa að framkvæma mikilvæga vinnu til að tryggja það að starfsmennirnir vilji hlusta á erfið skilaboð og íhuga nýjar leiðir til að vinna. Við slíkt ferli verður að vera virk stjórnun á fyrstu mánuðum breytingaferlisins þegar óvissan er mikil og áföllin óumflýjanleg. Sé þessu ekki stjórnað vel er lítil von um áframhaldandi umbætur. Stjórnendur verða að sannfæra fólkið um að skipulagið sé á dánarbeiði og að róttækar breytingar séu nauðsynlegar ætli skipulagsheildin að lifa og dafna. Leiðtogar verða einnig að öðlast traust með því að sýna í orðum og verki að þeir séu réttu leiðtogarnir fyrir þessa vinnu og þeir verða að sannfæra starfsmennina um að þeirra áætlun sé sú rétta til þess að halda áfram.

Stjórnendur þurfa að fara í gegnum eftirfarandi fjögur stig:

1. Sannfæra þarf starfsmenn um að rótækra breytinga sé þörf og sýna fram á að nýja stefnan sé sú rétta.
2. Búa þarf til ramma utan um upplýsingar og skilaboð og tilkynna endanlega áætlun.
3. Stjórna þarf skapi starfsmanna með stöðugum samskiptum.
4. Styrkja þarf viðmiðunarreglur til að forðast bakslög.

Til að búa til móttækilegt umhverfi er sannfæringarkrafturinn fullkomið verkfæri. Sannfæringarkrafturinn eykur skilning. Skilningur leiðir til samþykkis og samþykki leiðir til aðgerða. Án sannfæringarkrafts geta góðar breytingaferlisáætlanir farið í súginn (Garvin og Roberto 2005).

5.1 Kotter – 8 þrep árangursríkrar breytingastjórnunar

Kotter telur að of margir stjórnendur átti sig ekki á því að umbreyting sé ferli en ekki atburður. Framfarir verða í gegnum áfanga sem byggja á hvor öðrum og taka nokkur ár. Þrýstingur á að hraða ferlinu gerir það að verkum að stjórnendur sleppa stigum, en flýtleiðir vinna aldrei (Kotter 2006 og Kotter og Cohen, 2002).

Jafnvel mjög hæfir starfsmenn gera mistök með því að lýsa yfir sigri of fljótt og afleiðingin af því getur orðið sú að allt umbreytingaferlið eyðileggist. Til þess að breytingaferlið takist sem best þarf að auka skilningin á breytingum sem eru einstakar fyrir hvern áfanga. Taka þarf réttar ákvarðanir og framkvæma réttar aðgerðir fyrir hvern áfanga (Kotter 2006 og Kotter og Cohen, 2002).

Áttaprepa líkan Kotters (2006) lýsir átta velgengisþáttum til að breyta skipulagsheild.

Þrep 1: Sýna fram á mikilvægi breytinga

Breytingar geta komið til af mörgum ástæðum. Sem dæmi má nefna hugsanlegt hættuástand, niðursveiflu eða meiriháttar tækifæri. Til að breytingaferlið eigi að ganga sem best þarf að skapa tilfinningu fyrir mikilvægi viðkomandi breytinga hjá öllum í skipulagsheildinni. Það getur verið erfitt ferli en til að einfalda ferlið er hægt að nota sögu eða sýningu sem sýnir vandamálið. Slíkt gæti virkað betur en endalausar skýringar. Það getur líka verið fólgin ákveðin áhætta í að fara of varlega. Þegar gert er lítið úr mikilvægi breytinga getur breytingaferlið ekki gengið upp. Framtíðaráætlanir fyrirtækisins verða þar af leiðandi settar í hættu. Fyrsta skrefið er mikilvægt. Eigi breytingaferlið að ganga vel krefst slíkt samvinnu margra einstaklinga og án hvatningar mun fólk ekki sýna vilja til að taka þátt í breytingaferlinu sem framundan er (Kotter 2006 og Kotter og Cohen, 2002).

Prep 2: Búa til öflugan leiðbeinendahóp

Í árangursríku breytingaferli er mikilvægt að hópurinn undir stjórnendunum standi saman sem heild og þrói sameiginlega skuldbindingu til að ná framúrskarandi árangri í breytingaferlinu. Finnist starfsmönnum breytingin brýn verða margir áhugasamir um að hjálpa. Velja þarf hóp af „réttu“ fólki sem er staðráðið í að vinna saman sem lið. Séu stjórnendur ákveðnir hjálpar það mikið við að koma saman öflugri liðsheild. Oftast þarf þó meira til. Einhver þarf að koma hópnum saman, hjálpa þeim að ná sameiginlegri niðurstöðu um vanda fyrirtækisins og tækifæri, mynda traust og hafa samskipti. Reynst hefur vel að fara með hópa í annað umhverfi í tvo eða þrjú daga til að klára verkefnið. Fyrirtæki sem falla á öðru þrepi vanmeta oftast þá erfiðisvinnu sem felst í því að ná breytingum og mikilvægi liðsheildarinnar. Breytingaferli sem ekki hafa leiðandi hóp geta náð skammvinnum árangri (Kotter 2006 og Kotter og Cohen, 2002).

Prep 3: Búa til framtíðarsýn

Í þeim árangursríku breytingaráttökum sem Kotter (2006) hefur séð þróar stjórnandinn mynd af framtíðinni sem auðveldar samskipti og höfðar til viðskiptavina, hluthafa og starfsmanna. Sýnin hjálpar skipulagsheildinni að búa til skýrari stefnu um það sem hún þarf að hafa fram að færa. Fyrsta uppkastið kemur yfirleitt að mestu leyti frá einum einstaklingi. Hópurinn vinnur síðan að uppkastinu. Að lokum er þróuð áætlun til að ná fram þessari framtíðarsýn. Án skynsamlegrar sýnar getur breytingaferlið auðveldlega leysts upp í lista yfir ruglingsleg og óásættanleg verkefni. Slíkt getur rekið skipulagið í ranga átt eða jafnvel enga átt. Breytingaferli sem hafa mistekist hafa oft haft nóg af áformum, tilskipunum og áætlunum, en enga framtíðarsýn.

Prep 4: Búa til samskiptaleið

Eftir að framtíðarsýnin og áætlanirnar eru tilbúnar þarf að finna leið til að allir í skipulagsheildinni fái að sjá afraksturinn til að geta tekið þátt í breytingunum.

Kotter (2006) hefur séð þrjú samskiptamynstur og eru þau öll mjög algeng. Í fyrsta lagi er áformunum miðlað áfram með því að halda fundi eða þau send á starfsfólkið. Í öðru lagi eyðir yfirmaður skipulagsheildarinnar töluverðum tíma í að búa til samantektir sem hann kynnir fyrir starfsmannahópum. Í þriðja lagi fer meiri fyrirhöfn í fréttabréf og

samantektir þar sem upplýsingarnar og áformin koma fram. Meginreglan er einföld, nota þarf hverja mögulegu boðleið sem til er í skipulagsheildinni til að miðla upplýsingum og áformum. Samskipti geta bæði verið í orðum og verki og er hið síðarnefnda oftast öflugasta formið. Ekkert svertir breytingarnar meira en mikilvægir einstaklingar innan skipulagsheildarinnar sem hegða sér í ósamræmi við orð sín.

Prep 5: Fjarlægja hindranir og hvetja til aðgerða

Árangursrík umbreyting byrjar að ná til starfsfólksins þegar ferlinu miðar áfram. Starfsmenn eru hvattir til að reyna nýjar aðferðir til að þróa nýjar hugmyndir. Því fleiri sem taka þátt því betri verður niðurstaðan. Of oft gerist það að starfsmaður skilur framtíðarsýnina og vill hjálpa til við að koma henni til framkvæmda en einhver virðist hindra það. Í sumum tilvikum er hindrunin í kollinum á einstaklingnum sjálfum og áskorunin felst í að sannfæra einstaklinginn um að engin hindrun sé fyrir hendi. Í flestum tilvikum er hindrunin þó raunveruleg. Stundum er hindrunin í skipuriti fyrirtækisins, en þá getur verið erfitt að fylgja sýninni vegna skipulagsins. Verst af öllu eru yfirmenn sem neita að breyta og gera kröfur til starfsmanna sem eru ósamkvæmar áætluninni og framtíðarsýninni. Engin skipulagsheild getur losað sig við allar hindranir í fyrra hluta breytingaferlisins. Stærstu hindranirnar þarf þó að fjarlægja (Kotter 2006 og Kotter og Cohen, 2002).

Skref 6: Búa til litla sigra

Breytingaferlið tekur langan tíma og þess vegna er gott að nota litla sigra sem hvata til að styrkja mikilvægi breytingaferlisins. Þegar tilteknum árangri er náð heldur það starfsmönnum við efnið og það sér árangur. Starfsfólki verður þó að vera ljóst að starfinu sé ekki lokið þó að nokkrum sigrum hafi verið náð. Án lítilla sigra gefast margir upp eða sameinast þeim sem standa breytingunum í vegi. Í árangursríku breytingaferli leita stjórnendur eftir leið til að fá skýran árangur. Þeir setja markmið og þegar markmiðunum er náð er starfsfólkið verðlaunað (Kotter 2006 og Kotter og Cohen, 2002).

Skref 7: Endurbæta og styrkja breytingarnar

Eftir nokkra ára vinnu freistast stjórnendur stundum til að lýsa yfir sigri vegna mikilla framfara. Að fagna þeim er góðra gjalda vert en að lýsa því yfir að vinnunni sé lokið og breytingunum náð getur skemmt talsvert fyrir skipulagsheildinni. Breytingarnar þurfa að sökkva djúpt inn í fyrirtækjameninguna til að festa sig í sessi og það getur tekið allt að fimm til tíu ár. Á meðan breytingarnar eru að festa sig í menningunni geta nýjar aðferðir verið hættulegar og skapað afturför. Í stað þess að lýsa yfir sigri nota góðir leiðtogar trúverðugleikann sem náðist með skammtíma sigri til að takast á við enn stærri vandamál. Þeir endurbæta og styrkja breytingarnar með uppbyggingum og kerfum. Þeir vita að breytingarnar taka ekki mánuði heldur mörg ár (Kotter 2006 og Kotter og Cohen, 2002).

Prep 8: Láta breytingarnar haldast

Breytingar þarf að festa í sessi í skipulagsheildinni og til þess að það geti átt sér stað þurfa þær að vera hluti af skipulagsheildinni. Taka þarf góðan tíma í að tryggja að næsta kynslóð af stjórnendum og starfsmönnum fylgi breytingunum. Þar sem fyrirtækjameningin er svo sterkur þáttur í skipulagsheildinni er mikilvægt að breytingarnar festist í sessi í fyrirtækjameningunni. Ein slæm ákvörðun hjá stjórnanda ofarlega í skipulaginu getur skemmt áralanga vinnu. Breytingaferlið getur eyðilagst sé ekki hugað nægjanlega vel að þessu atriði (Kotter 2006 og Kotter og Cohen, 2002).

Huga þarf að fleiri atriðum þegar farið er í breytingaferli, en það eru átta stærstu atriðin sem stjórnendur þurfa að hafa í huga (Kotter 2006 og Kotter og Cohen, 2002).

6 Samrunaferli

Til að samrunaferli eigi að ganga sem best og fá góða útkomu þurfa starfsmenn að taka þátt í ferlinu frá upphafi. Stjórnendur verða að hafa í huga mikilvægi þess að upplýsingaflæðið frá þeim til starfsmanna sé gott og að starfsmennirnir fái allar upplýsingar í gegnum þá. Ekki er gott að starfsmenn fái mikilvægar upplýsingar í gegnum fjölmiðla. Slíkt gerir starfsmenn óörugga um starf sitt og reyna sumir að koma í veg fyrir breytingarnar, á meðan aðrir yfirgefa skipulagsheildina. Starfsmannamissir getur verið dýrkeyptur fyrir skipulagsheildina. Við starfsmannamissi verður skipulagsheildin enda af þekkingu og reynslu sem viðkomandi starfsmaður bjó að. Þegar skipulagsheild fer í gegnum stórar breytingar, svo sem þá að sameinast annarri skipulagsheild, verður að huga vel að mannlega þættinum og halda vel utan um mannauðinn (morgunblaðið, 2000).

Sudarsanam (2003) skiptir samrunaferlinu í eftirfarandi fimm þrep:

1. Fyrst þarf að búa til sameiginlega stefnumótun fyrir sameininguna. Hvernig ætlar nýja skipulagsheildin að auka samkeppnishæfni á markaði.
2. Skipuleggja þarf sameininguna vel. Ein helsta ástæðan fyrir því að sameining bregst er sú að ferlið skortir skipulagningu. Gott skipulag getur aukið velgengni í ferlinu.
3. Samningsgerð og virðismat á skipulagsheildinni sem á að yfirtaka eða sameinast.
4. Sameining og samþætting eru mikilvægir þættir í ferlinu. Markmiðið er að sameiningin skili væntingunum sem urðu til þess að ákveði var að sameina skipulagsheildirnar. Til að ná markmiðunum gæti þurft að breyta ýmsu, jafnvel báðum skipulagsheildunum. Þá gæti einnig þurft að breyta viðhorfi og hegðun starfsmanna beggja skipulagsheildanna. Til að draga úr óvissuástandi sem gæti skapast hjá starfsmönnum vegna sameiningarinnar þarf að upplýsa starfsmennina vel í þessum þætti.

5. Sameining og endurskoðun hennar. Meta þarf hvernig til tókst. Hafi ekki allt gengið að óskum þarf að skoða vel það sem misfórst. Það er enda hægt að læra af mistökunum.

Ónæg mannauðsstjórnun í sameiningarferlinu getur orðið þess valdandi að sameiningin gangi ekki eftir. Eigi sameiningarferlið að ganga sem best þarf að hafa eftirfarandi atriði í huga þegar kemur að ferlinu (Anderson, 1999):

1. Það má alls ekki vanrækja þau sálrænu áhrif sem breytingarnar hafa á starfsfólkið. Þegar kemur að breytingum verða stjórnendur að hafa starfsmennina í fyrsta sæti og gera allt sem í þeirra valdi stendur til að veita þeim öryggi.
2. Upplýsingarnar um samrunaferlið þurfa að vera fullnægjandi fyrir starfsmennina. Halda þarf starfsmönnum vel upplýstum í gegnum allt ferlið svo að þeir viti hverju þeir geti átt von á. Ófullnægjandi upplýsingar leiða til starfsóöryggis starfsmanna.
3. Menningarárekstrar geta verið á milli starfsmanna skipulagsheildanna fyrst um sinn. Dæmi um slíkt eru ólíkar venjur, gildi og aðferðir við að vinna verkin. Menningarárekstrar geta sett strik í reikninginn. Fyrst um sinn getur verið gott að vinna verkefnin án ákveðinnar uppbyggingar á meðan unnið er að því að leysa ágreininginn.
4. Eftir samrunaferlið eru stjórnendur oft seinir að koma með framtíðarsýn og hlutverk fyrir hina nýju sameinuðu skipulagsheild. Á meðan engin sameiginleg stefna er til staðar verða til misvísandi stefnur, hlutverk og ábyrgð. Til að starfsmenn geti unnið sín verk að fullu eftir reglum og hlutverkum skipulagsheildarinnar verða stjórnendur að koma strax með nýja stefnu, hlutverk og framtíðarsýn (Anderson, 1999).

7 Áhrif samruna á fyrirtækjamenningu og starfsánægju

Þegar kemur að sameiningunni leggja skipulagsheildir yfirleitt mestu áhersluna á fjárhagslega og stefnumótandi þætti sameiningarinnar. Mannlegu málefni eru hins vegar oft vanrækt. Rannsóknir hafa sýnt fram á að til þess að auka líkur á árangri verði mannlegi þátturinn að vera í forgangi (Anderson, 1999 og Pikula, 1999).

Við samruna og yfirtökur geta starfsmenn orðið fyrir tilfinningalegri streitu vegna fyrirhugaðra breytinga skipulagsheildarinnar. Streituvaldar geta verið óvissa, óöryggi og ótti um skerta stöðu. Starfsmenn óttast oft nýja stjórnendur enda fylgir þeim nýtt vald, nýjar stöður og nýtt álit. Þessir þættir geta haft þau áhrif að starfsmenn verði óánægðir, sjálfssálitið lækki og þeir þurfi að berjast við þunglyndi og kvíða. Þættirnir geta orðið þess valdandi að starfsmannaveltan aukist og einnig fjarvistir starfsmanna sem orsaka ófullnægjandi árangur sameiningarinnar (Anderson, 1999 og Pikula, 1999).

Við sameiningu skipulagsheilda er mjög algengt að starfsmenn segi starfi sínu lausu. Margir starfsmenn yfirgefa skipulagsheildina sjálfviljugir í kjölfar tilkynningar um sameiningu. Aðrir fara finnst þeim aðlögunartímabilið erfitt. Yfirleitt fara góðir starfsmenn sem auðvelt eiga með að fá starf í annarri skipulagsheild. Af þeim sökum er afar mikilvægt að halda betur utan um mannlega þáttinn svo að starfsmenn þurfi ekki að fara, en þeir fara finni þeir fyrir óöryggi. Hafi starfsmennirnir hins vegar verið fullvissaðir og upplýstir um ferlið þurfa þeir ekki að hafa áhyggjur og taka þátt í breytingunum. Slíkt gerir skipulagsheildinni gott fyrir (Anderson, 1999, Myeong og Hill, 2005).

Fyrirtækjamenning er einstök í hverri skipulagsheild fyrir sig og þar af leiðandi ólík. Til að árangur muni hljóta og til að koma í veg fyrir mistök í samþættingu skiptir miklu máli að skoða menningarnar vel og sjá hvar munurinn á þeim liggur. Í stað þess að leggja aðra menninguna alveg niður er fremur hægt að flétta þær saman með því að taka það besta frá hvor annarri og sameina í eina sem allir aðlaga sig að (Anderson, 1999 og Pikula, 1999).

Fyrirtækjamenning gefur starfsmönnum styrk og stöðugleika og þeir hafa tilhneigingu til að skuldbinda sig við sterka menningu, en það er einmitt það sem gerir sameiningarferlinu erfitt fyrir. Starfsmenn sameinuðu skipulagsheildarinnar leggja

áherslu á menningu eldri skipulagsheildarinnar sinnar. Þeir standa í þeirri meiningu að þeirra leið sé betri og að rekja megi mistökin til venja hinnar skipulagsheildarinnar. Starfsmenn geta verið andsnúnir starfsmönnum hinnar skipulagsheildarinnar og niðurstaðan er oftast sú að átök myndast milli starfsmanna. Stjórnendur ættu því að reyna að koma í veg fyrir ástandið með því að blanda starfsmönnum vandlega saman á öllum stigi skipulagsheildarinnar (Anderson 1999, Pikula, 1999).

Það er misjafnt hvernig sameiningar takast en menningar skipulagsheildanna skipta miklu máli. Mynd 4 sýnir líklegar niðurstöður miðað við mismunandi menningartegundir (Pikula, 1999).

Tafla 1: Líklegar niðurstöður mismunandi menningartegunda

Menning Yfirtökuaðila	Menning Yfirteknaaðila	Líkleg niðurstaða sameiningar	Athugasemdir
Valdamenning	Valdamenning	Líklega erfiðleikar	Árangur háð leiðtoga, getur leitt til átaka.
Valdamenning	Hlutverkamenning Verkefnamenning Persónumenning	Hugsanlega mjög miklir erfiðleikar og vandamál	Miklir menninga árekstrar milli ólíkrar menningar. Mótspyrna gegn breytingum og mikil starfsmannavelta.
Hlutverkamenning	Valdamenning	Líklega góð	Aðlögun góð og þeir sem komu úr valdsmenningu henta vel inn í hlutverkamenningu.
Hlutverkamenning	Hlutverkamenning	Líklega góð	Báðir aðilar vanir sama verklagi svo að aðlögun að

			nýjum vinnulagi og reglum gengur vel.
Hlutverkamenning	Verkefnamenning	Líklega erfiðleikar	Þeir sem koma úr verkefnamenningu kunna illa við skrifræði, reglur og hlutverk.
Hlutverkamenning	Persónumenning	Hugsanlega mjög miklir erfiðleikar og vandamál	Þeir sem störfuðu í persónumenningu vilja ekki breyta stjórnskipun, endar líklega með stjórnleysi.
Verkefnamenning	Valdamenning Hlutverkamenning Verkefnamenning	Hugsanlega vel	Þeir sem voru í hlutverka- eða valdamenningu aðlagast vel að verkefnamenningu. Gæti orðið ósætti hjá þeim sem voru í valdastöðu.
Verkefnamenning	Persónumenning	Líklega erfiðleikar	Þeir sem voru í persónumenningu eru vanir að vinna sjálfstætt og eru ekki vanir sameiginlegri ákvörðunartöku.

Þegar kemur að því að skoða hvernig áhrif sameining hefur á starfsánægju starfsfólks og fyrirtækjamenningu þess skiptir máli hvers konar tegund af sameiningu hefur verið notast við, enda eru áhrifin breytileg eftir samrunum (Pikula, 1999).

Við lóðréttan samruna er um ólíkan rekstur tveggja fyrirtækja að ræða og oftast er ekki er reksturinn aðskilinn. Þar af leiðandi helst menningin óbreytt. Við lóðréttan samruna getur skapast óánægja meðal stjórnenda, en á meðal þeirra verða mestu breytingarnar. Sumir stjórnendur fara frá því að vera yfirstjórnendur í að vera millistjórnendur. Óánægja getur myndast við það og sumir hætta (Pikula, 1999).

Láréttur samruni er líklegastur til að skapa mesta vandamálið varðandi starfsánægju og áhrif á fyrirtækjamenningu vegna þess að skipulagsheildirnar sem sameinast eru með sama eða mjög líkan rekstur. Skipulagsheildirnar sem blandast eru báðar með sérþekkingu á sömu hlutunum og við það að sameina skipulagsheildirnar er verið að reyna að ná hagkvæmari rekstri og því fylgir að fækka þarf starfsfólki. Mikið er um það að starfsmenn hætti áður en samruninn á sér stað eða rétt eftir að hafa fengið vitneskju um að ekki muni allir halda starfi sínu. Samskipti milli starfsmanna beggja skipulagsheildanna geta leitt til átaka vegna ólíkra menningarþátta (Pikula, 1999).

Samruni í tengdum rekstri líkist láréttum samruna. Þá sameinast aðeins hluti af starfsemi, á meðan annað er aðskilið. Sameina þarf deildir og geta árekstrar milli starfsmanna blossað upp með sams konar hætti og í láréttum samruna (Pikula, 1999).

Samruni í ótengdum rekstri er líklegastur til að vera með minnstu vandamálin. Skipulagsheildirnar verða áfram nokkuð sjálfstæðar þó að eignarhaldið sé það sama (Pikula, 1999).

Hver samruni og samrunaferli er einstakt og geta þess vegna þurft mismunandi aðferðir. Til að sameiningarferlið takist sem best þarf að stjórna því og geta mannauðsstjórar auðveldað það ferli. Nokkur atriði verða að vera á hreinu og gera verður vel (Anderson, 1999, Pikula, 1999, Myeong og Hill, 2005)

Þegar unnið er að sameiningunni er nauðsynlegt að mannauðsstjórar eða starfsmenn á sviði mannauðar séu með í ákvarðanatöku, en með þeim öðlast stjórnendur betri skilning á mannlega þættinum í ferlinu. Mannauðsstjórnarnir eiga einnig að skoða menningar beggja skipulagsheilda vel og skera úr með hvort að menningarnar séu líkar

eða ólíkar og leggja fram tillögu til að yfirstíga allan ágreining sem kann að eiga sér stað á milli skipulagsheilda (Anderson, 1999 , Pikula, 1999 , Myeong og Hill, 2005).

Áður en fréttartilkynning verður gefin út til fjölmiðla eiga stjórnendur að upplýsa alla starfsmenn um sameiningaráætlunina. Á meðan á sameiningarferlinu stendur, sem og eftir sameininguna, verður upplýsingaflæðið að vera reglulegt . Allir starfsmenn verða að vera meðvitaðir um hvað felst í sameiningunni, hverju sé ætlað að ná fram með samrunanum og hvernig skipulagsheildin muni líta út í náinni framtíð. Starfsmenn finna fyrir streitu og kvíða þegar þeir eru óvissir um framtíðina sína. Starfsmenn sem fá nægar upplýsingar og vitneskju um samrunann og ástæður hans fá betri mynd af atburðunum heldur en þeir sem að ekki fá nægar upplýsingar. Skipulagsheildir sem ekki eru heiðarlegar við starfsmennina sína og skilja þá eftir í óvissu upplifa mikla starfsmannaveltu og fjarvistir sem hafa mikil áhrif á framleiðni skipulagsheildarinnar (Anderson, 1999 , Pikula, 1999 , Myeong og Hill, 2005).

Stjórnendur verða að leggja mat á mannauðinn. Það getur verið mjög erfitt að velja fólk sem á að halda áfram í nýju skipulagsheildinni og láta aðra fara en það ferli þarf að gerast fljótlega og af sanngirni. Finna þarf þá starfsmenn sem eru tilbúnir að skuldbinda sig við nýju skipulagsheildina. Stjórnendur verða einnig að reyna að halda hæfileikaríku einstaklingunum enda eru það þeir sem yfirgefa skipulagsheildina hafi samrunaferlið ekki farið fram með réttum hætti. Yfirgefi góðu starfsmennirnir skipulagsheildirnar getur orðið skortur á þeim í nýju skipulagsheildinni sem getur leitt til þess að markmiðin sem lagt var upp með vegna sameiningarinnar gangi ekki eftir. Allir starfsmenn, hvort sem þeir halda áfram eða fara frá skipulagsheildinni, þurfa að finna fyrir því að þeir séu meðhöndlaðir með sanngjörnum hætti (Anderson, 1999 , Pikula, 1999 , Myeong og Hill, 2005).

Stjórnendur þurfa að þróa strax skipulagsuppbyggingu með skýrum ferlum og markmiðum. Afar algengt er að þetta sé ekki gert strax, en þegar langt er liðið á sameiningarferlið getur reynst erfitt að koma skipulaginu á.. Stjórnendur þurfa einnig að hjálpa starfsmönnum að takast á við breytingarnar og draga úr streitu. Ráðgjafar eru góðir til slíkra verka. Þeir hjálpa starfsmönnum að draga úr ímynduðum áhrifum samruna sem starfsmenn í óvissu gera sér oft upp. Hvatning er mjög mikilvæg og þurfa starfsmenn að finna fyrir hvatningu. Koma þarf með staðla fyrir árangur og þurfa þeir að

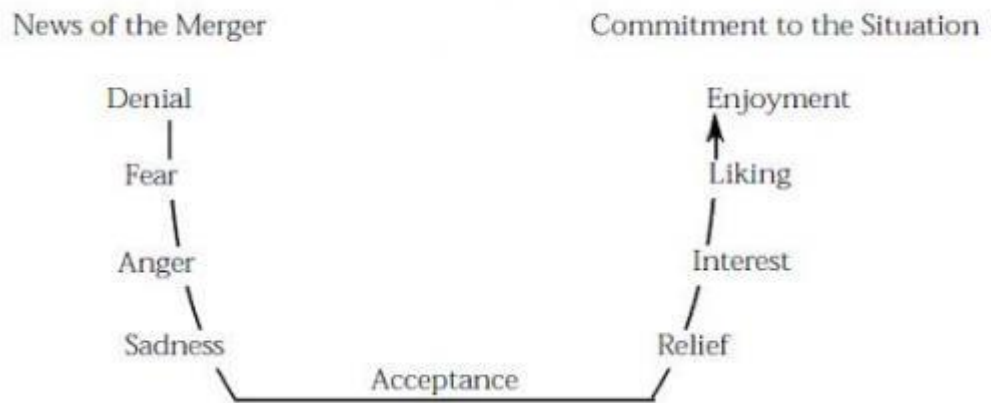
vera hærra en hjá fyrri skipulagsheild. Starfsmenn þurfa að kynnast gildum og markmiðum nýju skipulagsheildarinnar. Til þess að ná árangri þurfa þeir að vera hvattir til að ná markmiðunum. Þá þurfa starfsmenn einnig að hafa fengið skýringar á því hvernig árangur er mældur í nýju skipulagsheildinni (Anderson, 1999 , Pikula, 1999 , Myeong og Hill, 2005).

Fylgjast þarf stöðugt með samþættingarferlinu og hvernig starfsmennirnir upplifa það og hvernig þeim gengur að aðlagast nýrri menningu. Gott er að taka viðtöl við starfsmenn. Einnig getur reynst gagnlegt að dreifa spurningalistum til þeirra til að vita hvar starfsmenn standa. Það eru starfsmennirnir sem ráða því hvort að sameiningin gangi upp. Standi þeir í vegi fyrir breytingunum nær nýja skipulagsheildin ekki þeim árangri sem við var búist. Stjórnendur geta hjálpað með því að leiða breytingarnar og sjá til þess að allir starfsmenn hafi þau verkfæri sem þá vantar til þess að geta unnið verkefni sín sem best (Anderson, 1999 , Pikula, 1999 , Myeong og Hill, 2005).

Samruni veitir tækifæri til að breyta og búa til sterkari og óbugandi skipulagsheild. Þegar farið er í sameiningu skiptir miklu máli að lögð sé áhersla á mannlega þáttinn. Líkt og fjárhagslegi þátturinn verður mannlegi þátturinn að fá mikla áthygli og áherslu (Anderson, 1999 , Pikula, 1999 , Myeong og Hill, 2005).

7.1.1 Viðhorf og upplifun starfsmanna við samruna

Samrunar og yfirtökur geta verið erfiðar fyrir starfsmenn og orsaka þeir oft kvíða og streitu hjá starfsmönnum. Hunsaker og Coombs skoðuðu áhrif sameiningar á starfsmenn og sáu ákveðið mynstur viðbragða hjá þeim. Stigin eru níu talsins. Fyrst er niðursveifla, síðan kemur stöðugleiki og svo loks uppsveifla.



Mynd 5: Hegðunarmynstur starfsmanna við sameiningu

Afneitun: Í fyrstu bregðast starfsmenn við með afneitun þegar sameiningin er tilkynnt. Þeir halda að eingöngu sé um orðróm að ræða sem eigi ekki rétt á sér.

Ótti: Þegar sameiningin verður að veruleika finna starfsmenn fyrir ótta og verða hræddir um störf sín.

Reiði: Þegar starfsmenn átta sig á því að þeir geti ekki komið í veg fyrir sameininguna verða þeir reiðir gagnvart þeim sem bera ábyrgð á sameiningunni. Þeim finnst vera brotið á sér vegna þess að þeir hafa unnið óeigingjarnt starf og verið hliðhollir skipulagsheildinni.

Depurð: Starfsmenn byrja að syrgja skipulagsheildina sína því þeim finnst þeir vera að missa hana alveg. Þeir rifja upp gömlu góðu dagana sem þeir áttu í skipulagsheildinni áður en kom að sameiningarferlinu.

Sátt: Þegar sorgarferlinu er lokið átta starfsmennirnir sig á að því að þeir geti ekki verið að berjast á móti því að sameiningin sé staðreynd. Þeir verða því vongóðir um hina nýju skipulagsheild og stöðu þeirra í henni.

Léttir: Starfsmennirnir átta sig á að ástandið er ekki eins slæmt og þeir héldu og að starfsmenn hinnar skipulagsheildarinnar séu ekki eins slæmir og þeir héldu. Samskiptin fara vel fram.

Áhugi: Þegar starfsmennirnir eru orðnir öruggari með stöðuna sína innan skipulagsheildarinnar byrja þeir að leita að jákvæðum þáttum og skynja nýjar aðstæður sem áskorun til að sanna sig.

Ánægja: Starfsmennirnir uppgötva ný tækifæri sem ekki hafa verið til staðar áður og byrja að meta nýju aðstöðuna vel.

Gleði: Starfsmennirnir átta sig á því að nýja aðstaðan virkar mjög vel. Þeir finna fyrir öryggi og þægindum.

Mikilvægt er að stjórnendur átti sig á þessum stigum og bregðist við þeim eins vel og hægt er með jákvæðri endurgjöf og reyni að draga úr neikvæðum tilfinningum. Sameiningarferlið tekur langan tíma fyrir starfsmenn og þeir þurfa sinn tíma til að átta sig á nýjum aðstæðum og læra að vinna í nýju umhverfi (Pikula, 1999).

8 Rannsóknir á áhrif samruna á fyrirtækjamenningu

Cisco Systems og GE Capital eru þekkt fyrir árangursríka samruna.

Cisco Systems hafa vaxið hratt og hafa tekjur þeirra aukist um 40 prósent á ári hverju. Stjórnendur Cisco hafa tvennt að leiðarljósi þegar kemur að sameiningu, en það er að vanda vel til verka þegar kemur að því að taka ákvörðun um hvaða skipulagsheild skuli sameinast. Eftir að samningurinn er innsiglaður er árangursríkt og áreiðanlegt samrunaferli notað til að ná sem mestum árangri úr sameiningunni. Stjórnendur vinna mikla vinnu áður en þeir sameinast annarri skipulagsheild og er allt skoðað vel áður en samningar eru gerðir. Þeir spyrja sig að nokkrum spurningum eins og:

- Er framtíðarsýn beggja skipulagsheilda hin sama?
- Munu hluthafar hagnast af þessu?
- Munu hagsmunaðilar okkar eins og hluthafar, viðskiptavinir, starfsmenn og samstarfsaðilar hagnast af sameiningunni?
- Er landfræðileg nálægð fyrir sameiningu stórrar skipulagsheildar?

Cisco hefur skapað sér góða ímynd og líta aðrar skipulagsheildir líta upp til þeirra þegar kemur að sameiningarferli. Dæmi eru um að stjórnendur skipulagsheilda biðji um að sameinast Cisco því að árangurinn er svo mikill (DiGeorgio 2002).

GE er skipulagsheild sem hefur haft mikla fjárhagslega velgengi í yfir 100 ár og er stolt af því að hafa uppfyllt fjárhagsleg markmið í öll þessi ár. Lykilþátturinn í velgengi þess er samþætting stjórnenda. Það sem felst í samþættingu stjórnenda er að þróa sameiginlega sýn milli stjórnenda beggja skipulagsheilda og fá þá til að byggja upp góða samþættingu milli heildanna. Þeir þurfa að leiða samþættingarverkefni og -áætlanir og beita úrræðum. Þeir þurfa að tryggja að vinnubrögð séu í samræmi við staðla GE og kynna þarf viðskiptahætti GE fyrir nýju skipulagsheildinni. Það sem stjórnendur GE gera er að :

- Mynda skilvirk teymi með starfsmönnum með réttri blöndu af kunnáttu og þekkingu til að leiða sameininguna.
- Byrja á því að byggja upp nákvæma áætlun fyrir samþættinguna
- Koma fram með helstu samningsatriðin í samþættingarferlinu , eins og gildi og annað.
- Mikil vinna fer í að móta aðferðir til að fylgjast með framvindu sameiningarinnar. Mæliborð eins og stjórnendurnir kalla það til að mæla framfarir.
- Finna lausn á vandamálum og búa til litla sigra, en það er forsenda fyrir árangri í öllum breytingaferlum.

Stjórnendur GE huga einnig vel að fyrirtækjamenningunni, en samþætting menningar er einn af velgengnisþáttum GE (Ashkenas og DeMonaco, 1998 og DiGeorgio, 2003).

Molsom Breweries og Carling O'Keefe bruggsmiðjur í Kanada sameinuðust árið 1989 undir nafninu Molson Breweries. Hin sameinaða skipulagsheild átti með samrunanum að verða sterkari fjárhagslega og samanlögð markaðshlutdeild varð um 52%. Til að ferlið gæti gengið sem greiðast lögðu stjórnendur upp með að hafa mannlega þáttinn að leiðarljósi. Þegar samruninn var formlega tilkynntur héldu stjórnendur fundi með starfsmönnum. Helstu stjórnendur beggja skipulagsheilda sem og mannauðsstjórnendur fóru víðs vegar um landið til að ræða persónulega við starfsmenn og draga úr ótta þeirra vegna breytinganna.

Í ljósi þess að þessi tegund samruna var erfiðust, þar sem báðar skipulagsheildirnar höfðu þekkingu og reynslu af þessari starfsgrein, urðu skipulagsheildirnar sammála um að skoða þyrfti menningarheimana vel og með sjónarhorni mannauðsstjóra . Skipulagsheildin þurfti að finna leið til að aðlagast tveimur menningarheimum. Haldinn var samhæfingarfundur með stjórnendum beggja skipulagsheilda þar sem farið var yfir muninn sem hægt væri að byggja á. Einnig var jafnaður ágreiningur og misskilningur skýrður út fyrir hver öðrum. Skipulagsheildirnar tvær voru með ólíka fyrirtækjamenningu. Menning Molson einkenndist af mikilli stefnumótun, skuldbindingu við arfleifð Molson og áherslu á gæði og nákvæmni. Menning Carling einkenndist af

áhættusækni, hæfileika til að breytast hratt, sveigjanleika og lítilli skriffinnsku. Nokkrir mikilvægir þættir voru þeir sömu. Til dæmis höfðu báðum skipulagsheildunum nýlega tekist að gera verulegar breytingar á rekstri sem kynni að hafa hjálpað starfsmönnum að fallast á breytingarnar sem fólust í sameiningu. Stjórnendur skipulagsheildanna ákváðu að velja og samþætta bestu þætti hvernar skipulagsheildar án þess að missa einstaka eiginleika. Carling og Molson gerðu þetta mjög vel á sinn hátt (Anderson, 1999).

Viðbrögð starfsmanna fylgdu algengu mynstri sameiningar, en þau voru eftirfarandi:

- Starfsmennirnir upplifðu kvíða um hvernig framtíð þeirra í skipulagsheildinni yrði og þeir vildu fá nánari upplýsingar um samrunaferlið.
- Starfsmennirnir veltu því fyrir sér hvort að fyrirtækjamenningin þeirra, gildin og hefðir væru enn mikilvæg eða hvort að algjörlega ný menning yrði til í nýrri skipulagsheild.
- Starfsmenn sem voru ekki meðlimir í verkalýðsfélagi fundu fyrir meira óöryggi en þeir sem voru verkalýðsfélagar enda nutu þeir ekki öryggis og verndar verkalýðsfélags.
- Starfsmönnum fannst sumar upplýsingar vera settar fram í óreiðu og furðuðu sig á því hvernig fyrirkomulagið myndi verða og hvernig vinnuafli beggja skipulagsheildanna yrði blandað saman.

Mannauðsstjórar léku mikilvægt hlutverk á öllum stigum sameiningarferlisins. Til að stuðla að góðum árangri hins nýja félags tóku þeir þátt í áætlanagerð. Þeirra hlutverk voru mörg :

- Gengu úr skugga um að starfsfólkið skildi ástæðurnar fyrir sameiningunni og að þeir myndi sjá jákvæðu tækifærin sem gætu myndast.
- Auðvelduðu að starfsmenn myndu samþykkja sameininguna og síðar sjálfa framkvæmdina.
- Viðhéldu og efldu tengsl við starfsmenn og stéttarfélög.
- Notuðu tækifærið til að bæta vinnuferla.
- Viðhöfðu samskipti við alla starfsmenn á opinn, einlægan og sanngjarnan hátt.

- Stuðluðu að því að skipulagsheildin starfaði samviskusamlega til að tryggja sanngirni milli allra starfsmanna (Anderson, 1999).

Mannauðsstjórnir settu upp samþættingarnefnd til að hafa umsjón með aðlögunarstefnu, starfsháttum og vinnuafli. Í nefndinni voru stjórnendur beggja skipulagsheilda og mannauðsstjórnar og sáu þeir um að þróa áætlanir, reglur og fundu góða starfsmannablöndu beggja skipulagsheilda. Sameining vinnuafls var flókið ferli því huga þurfti líka að kjarasamningum, lögum, venjum og tryggja að vinnuaflið yrði sanngjörn blanda beggja skipulagsheilda (Anderson, 1999).

Þegar samruninn var tilkynntur skuldbundu báðar skipulagsheildirnar sig til að þróa réttláta aðlögunaráætlun sem myndi styðja við sameiningarmarkmiðið fyrir starfsmenn sína og sem síðar gæti verið fyrirmynd fyrir aðrar skipulagsheildir í Kanada. Aðlögunaráætlunin var á ábyrgð samþættingarnefndarinnar og ferðaðist nefndin um landið til að ráðfæra sig beint við starfsmenn, stéttarfélög og aðrar skipulagsheildir (Anderson, 1999).

Samrunaaðlögunaráætlunin höfðaði sérstaklega til starfsmanna eldri en 55 ára (vætanlegir eftirlaunaþegar) og þeirra sem höfðu minna en tíu ára starfsreynslu. Áætlunin var talin til fyrirmyndar enda var hún aðgengileg og ráðgefandi, sem hvatti til þátttöku starfsmanna, stjórnvalda og stéttarféлага. Áætlunin bauð upp á aðskilnað, ávinning og fjölmargar stoðþjónustur, til dæmis starfsráðgjöf, lítil fyrirtækjanámskeið, fjármálaráðgjöf, starfslokaráðgjöf og aðstoð við skólagjöld fyrir þá starfsmenn sem kusu frekari menntun. Starfsmennirnir fengu með öðrum orðum að velja hvort að þeir héldu áfram hjá skipulagsheildinni eða ekki. Stjórnendur nýju skipulagsheildarinnar ákváðu með þessari aðlögunaráætlun að gefa starfsmönnum tækifæri til að taka sjálfir ákvörðun um starfsferil og framtíð þeirra hjá skipulagsheildinni. Starfsmennirnir sem kusu að vera um kyrrt urðu þar af leiðandi bjartsýnir um framtíð nýju sameinuðu skipulagsheildarinnar og skuldbundu sig við hana. Lykilþáttur áætlunarinnar var að koma jafnt fram við alla og hjálpaði það við að setja tóninn fyrir fyrirtækjamenningu hinnar nýju skipulagsheild (Anderson, 1999).

Eftir að starfsmennirnir fengu áætlunina höfðu þeir fjóra mánuði til að taka ákvörðun um framtíð sína hjá skipulagsheildinni. Yfir tvöþúsund stöður urðu fyrir

áhrifum af samrunanum en meirihluti þeirra datt út við eðlileg slit. Þeir sem fóru sjálfviljugir frá skipulagsheildunum kusu að taka örlátan aðskilnaðarpakka áætlunarinnar og dattu þær stöður að mestu leyti út (Anderson, 1999).

Í ljósi þess að starfsmennirnir fengu að ráða framtíð sinni hjá skipulagsheildinni áttuðu báðar skipulagsheildirnar sig á mikilvægi þess að finna lykilstarfsmennina í skipulagsheildunum og reyna að halda í þá til að ná árangri í nýju skipulagsheildinni. Lykilstarfsmaður er sá sem hefur vaxið í starfi og hefur sérþekkingu eða sérstaka reynslu sem slæmt er að missa úr fyrirtæki. Í ljósi stöðu sinnar fengu lykilstarfsmennirnir hvatningu sem átti að auka áhuga þeirra á að halda áfram. Æðstu stjórnendur nýju skipulagsheildarinnar voru stjórnendur beggja eldri skipulagsheildanna og voru hæfustu einstaklingarnir ráðnir í stjórnunarstöðurnar. Ákvarðanir um val á stjórnendum fóru eftir fyrri árangri, þekkingu á starfinu og hversu vel einstaklingurinn vildi skuldbinda sig nýju skipulagsheildinni. Stjórnendurnir voru góð blanda beggja skipulagsheilda (Anderson, 1999).

Stjórnendur skipulagsheildanna beggja voru sammála um að tíð samskipti og upplýsingamiðlun til starfsmanna væri mikilvægur þáttur í að ná góðum árangri sameiningar. Þeir skuldbundu sig til að upplýsa starfsmenn um allar áætlanir og þróun mála áður en slíkar upplýsingar færu til fjölmiðla. Þeir leituðust einnig við að ná tvíhliða samskiptum starfsmanna og stjórnenda til að tryggja að öll skilaboð, ábendingar og áætlanir kæmust til allra (Anderson, 1999).

Nokkrum mánuðum eftir sameininguna fór að bera á árangri. Markaðshlutdeildin jókst jafnt og þétt. Aðlögunarferlið fékk mikið lof. Fjárhagsáætlanir sem lagt var upp með voru á áætlun. Mikilvægasti þáttur árangursins var að flestir stjórnendurnir voru viljugir og tilbúnir til þess að vinna saman til að ná áður nefndum markmiðum. Nýtingin jókst til muna og hagnaður byrjaði að myndast. Á sviði mannauðar var notast við stefnu sem einkenndist af því besta úr báðum skipulagsheildum. Skammtíma- og langtímahvatningar voru notaðar til að hvetja og halda í starfsfólkið og starfsfólkið fékk reglulegar upplýsingar um gang mála í skipulagsheildinni í gegnum fréttarbréf sem sent var reglulega út. Allir voru sammála um að nýja skipulagsheildin væri vel samþætt (Anderson, 1999). Af sameiningunni má draga lærdóm um eftirfarandi atriði:

Starfsmenn hafa mikla þörf fyrir góðar upplýsingar og eru rangtúlkanir og sögusagnir algengar. Samskiptin eru mikilvæg, einnig þegar engar nýjar upplýsingar eru fyrir hendi. Mikilvægt er að stjórnendur þekki einkenni starfsmanna við sameiningu en streita er algengt einkenni. Stjórnendur verða að reyna að koma í veg fyrir streitu starfsmanna.

Gæta þarf vel að mönnunarferlinu fyrir nýju skipulagsheildina. Mikilvægt er fyrir trúverðugleika æðstu stjórnenda og starfsandann í skipulagsheildinni að ráðið sé af sanngirni. Ferlið á ekki að taka mikinn tíma. Að öðrum kosti vita starfsmennirnir ekki hvar þeir standa. Halda þarf starfsmannafjöldanum í skefjum og er mjög mikilvægt að stjórna fjöldanum í sameiningu. Einbeita þarf sér að fólkinu sem skuldbindist skipulagsheildinni og jafnfram þeim sem vilja yfirgefa skipulagsheildina. Allir starfsmenn þurfa að fá sanngjarna meðferð og athygli.

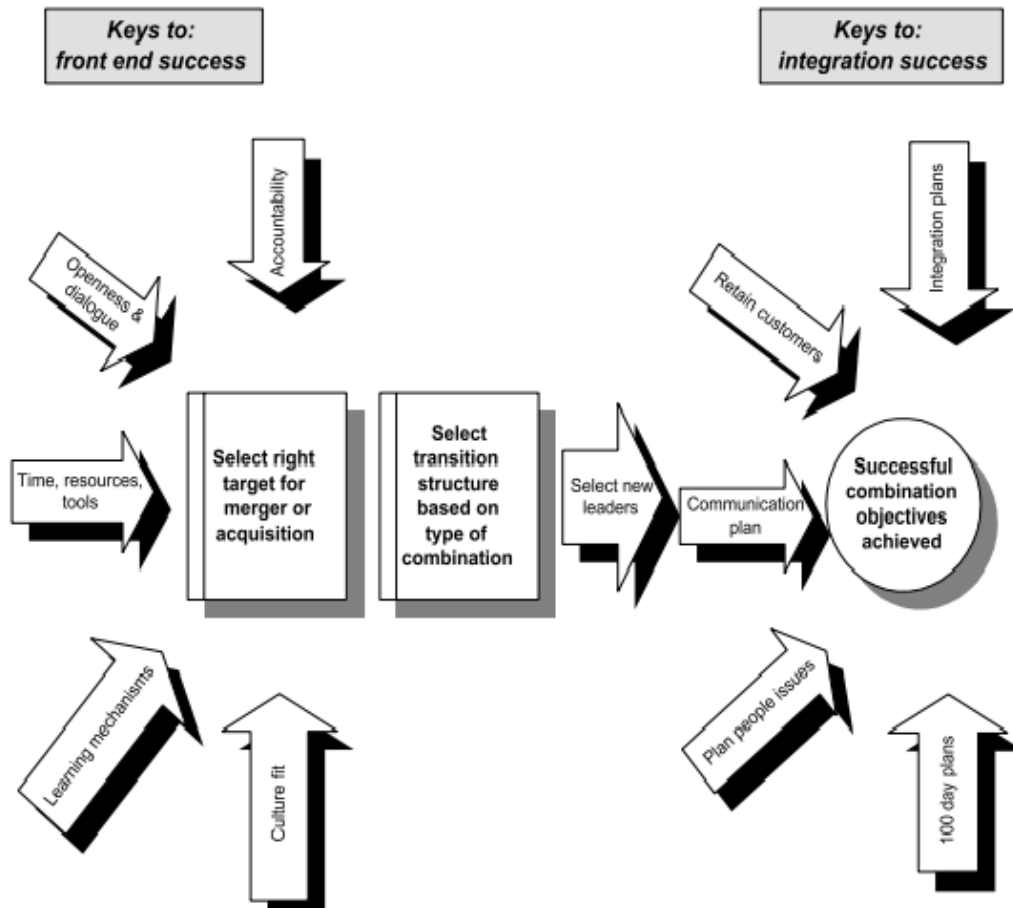
Þegar á sameiningunni stendur er nauðsynlegt að vera með miðstýrða valddreifingu. Erfitt er að stjórna ferlinu með valddreifingu. Miðstýring tryggir að ákvarðanir séu teknar hratt og að markmið og aðgerðir séu í takti.

Vanda þarf nýju stefnuna vel. Að taka bestu þætti hjá hvorri skipulagsheild gæti verið besta nálgunin en hún er líka mjög dýr. Skipulagsheildirnar þurfa að taka góðan tíma í að blanda stefnuna og hugsa þarf út í hvað sé best fyrir nýju skipulagsheildina.

Taka þarf sameiningunni sem góðu tækifæri til að gera breytingar til að auka árangur. Samruni er ein besta leiðin til að fá fólk til að taka þátt í breytingum. Þegar skipulagsheildir fara í samruna búast starfsmenn við breytingum og verða því opnir fyrir nýjum leiðum til að framkvæma hlutina. Flestar skipulagsheildir vilja að sameiningin gangi í gegn með miklum hraða og vilja að árangur náist sem fyrst. Besta aðferðin er að nota atburði sem tíma til að innleiða betri aðferðir og meiri kröfur um árangur (Anderson, 1999).

8.1.1 Kenning DiGeorgio

DiGeorgio (2002 og 2003) hefur rannsakað fjöldann allan af samrunum og yfirtökum. Hann hefur séð sameiningar sem gengið hafa vel og sameiningar sem ekki hafa gengið eftir. Hann þróaði líkan fyrir árangursríka samruna.



Mynd 6: Líkan DiGeorgio

Fjórir lykilþættir hafa áhrif á líkanið og skipta máli svo að samruninn verði árangursríkur:

Forysta: Forysta er mikilvæg til að árangur náist. Til að breytingar skili árangri þarf forystan að vera fyrir hendi. Í samrunum skipulagsheilda hefur sýnt sig að þörf er fyrir árangursríka forystu á mörgum stigum innan skipulagsheildar sem ætlar að samþætta aðgerðir með skilvirkum hætti.

Fyrirtækjamenning: Mikilvægt er að skoða fyrirtækjamenningu beggja skipulagsheilda vel. Menningin getur verið til mikilla vandaræða í samrunum og er oft ástæðan fyrir því að áætlaður árangur næst ekki. Ekki er gott að ætla að breyta menningunni á stuttum tíma og ekki heldur að ráðast í svakalegar breytingar. Vanda þarf vel til verka.

Sambætting: Skoða þarf vel hvaða kerfi og nálganir þurfi að sambætta. Misjafnt er hvaða þætti sambætta þarf strax. Sumt þolir enga bið á meðan annað getur beðið. Árangurslaus sambætting getur aukið menningarátökin.

Stærð: Stærð samruna er misjöfn. Því stærri sem samrunar eru því flóknara er samrunaferlið. Stærri samrunar krefjast mismunandi skipulags til að ná árangri.

Líkanið skiptist í þrjá þætti. Í fyrsta lagi þarf að velja rétta skipulagsheild til að sameinast. Í öðru lagi þarf að velja aðferðir til innleiðingar, sem og réttu stjórnendurna til að innleiða. Síðast en ekki síst þarf að búa til nákvæmar áætlanir. Til að samruninn verði árangursríkur þarf að vinna vel að öllum þessum þáttum.

Fyrsti þátturinn er val á réttri skipulagsheild.

Ábyrgð: Þeir stjórnendur eða leiðtogar sem hafa áhrif á val skipulagsheilda sem á að sameinast eða eru lykilmenn í árangri eru þeir sem bera ábyrgðina. Þeir þurfa helst að eiga hlutdeild í skipulagsheildinni svo að samruninn skipti þá máli og gengi allt upp fengju þeir gróða. Mælt er með því að hvatar séu fyrir hendi svo að stjórnendur standi vaktina að samrunaferlinu sem best.

Viðræður: Samræðurnar milli hagsmunaaðilanna sem taka ákvarðanir um samrunann þurfa að vera opnar og hreinskilnislegar.

Auðlindir: Til að koma í veg fyrir að rangar ákvarðanir séu teknar við val á skipulagsheild þarf að nota tíma, úrræði og verkfæri til að afla nauðsynlegra gagna og vinna úr þeim.

Lærdómur: Gott er að læra af öðrum samrunum og nýta þá þekkingu sem er til staðar í stað þess að finna upp á nýjum hlutum.

Menning: Menning getur verið ólík í skipulagsheildum og ef skipulagsheildirnar sem fyrirhugað er að sameina eru með ólíka menningu geta komið upp átök milli menningarheimanna á meðan á samrunanum stendur og eftir að samrunaferlinu er lokið. Þegar ólíkar skipulagsheildir sameinast er mikil vinna framundan til að finna hina réttu menningu fyrir nýju skipulagsheildina. Stjórnendur verða að vera meðvitaðir um

að ferlið tekur langan tíma. Sérfræðingar telja að það taki sjö til tíu ár að breyta menningunni.

Annar þáttur er val á aðferðum til innleiðingar og stjórnendum.

Val aðferðar: Aðferðin sem valin er til að innleiða samrunann þarf að fara eftir stærð samrunans. Sé um að ræða sameiningu stórra skipulagsheilda er þörf á miklum aðgerðum. Sé hins vegar aðeins um litlar skipulagsheildir að ræða er óþarfi að ráðast í miklar aðgerðir. Ráða verður færán verkefnastjóra til að sjá um innleiðingarferlið. Hann þarf að vera með sjálfstraust, aðlögunarhæfni, drifkraft og bjartsýni. Hann þarf ennfremur að geta skynjað pólitísk viðhorf, vera með áhrifamátt góða samskiptahæfileika, geta leyst úr ágreiningi, geta innleitt breytingar og vera góður í hópefli.

Val stjórnenda og leiðtoga fyrir nýja skipulagið: Að velja stjórnendur og leiðtoga sem innleiða ferlið er einn mikilvægasti þátturinn í líkaninu. Við sameiningu skipulagsheilda standa uppi margir stjórnendur og getur verið erfitt að velja rétta aðila til að stjórna nýju sameiginlegu skipulagsheildinni. Velja verður áhrifaríka stjórnendur og leiðtoga. Valið þarf einnig að byggja á hæfni einstaklingsins. Samrunaferlið getur verið mjög erfitt og þurfa stjórnendur að yfirstíga ýmsar hindranir til að ná settu markmiði.

Þriðji þátturinn snýst um að búa til nákvæmar áætlanir

100 daga áætlun: Stjórnendur ættu að setja saman áætlun fyrir fyrstu 100 dagana. Síðan er gott að halda reglulega fundi á tímabilinu um gang mála. Eftir þessa 100 daga er tónninn kominn um hvað koma skal. Grunnur skipulagsheildarinnar byggir mikið á því sem gerist þessa 100 daga.

Starfsmannaáætlun: Skipulagsheildin verður að reyna að halda í sitt hæfasta starfsfólk og er því mjög mikilvægt að starfsmenn fái upplýsingar um samrunaferlið. Þeir þurfa að fá upplýsingar um áætlanir, markmið og framtíðarsýn og þarf allt að vera skýrt fyrir þeim. Séu starfsmenn skildir eftir í óvissu er líklegt að afköstin þeirra minnki og oft yfirgefa þeir skipulagsheildina.

Samskiptaáætlun: Starfsmenn skipulagsheilda verða að vita hvað felst í samrunanum og hvaða árangri er ætlað að ná með honum. Stjórnendur þurfa að vera mjög virkir í að koma skilaboðum og upplýsingum til starfsmanna. Árangursríkt getur verið að fá starfsfólk á fundi til að útskýra allt vel fyrir þeim. Tvíhliða samskipti eru mikilvæg til að ná árangri. Stjórnendur verða að koma skilaboðum og upplýsingum til starfsmanna sinna. Þeir þurfa einnig að hlusta á það sem er að gerast í skipulagsheildinni. Ekki er nóg að segja þeim góðu fréttirnar, heldur þurfa þeir einnig að heyra þær slæmu. Millistjórnendur verða að vera vel upplýstir enda eru þeir í meiri nálægð við starfsmennina en efstu stjórnendur og leita starfsmenn almennt mikið til þeirra til að fá upplýsingar og svör við spurningum um samrunann. Starfsmennirnir verða að geta treyst stjórnendum. Fáir starfsmenn nægar upplýsingar um gang mála eru meiri líkur á því að þeir treysti stjórnendum.

Viðskiptavinaáætlun: Mikilvægt að setja fram áætlun um hvernig hægt sé að stuðla að því að viðskiptavinir haldi tryggðinni við skipulagsheildina en viðskiptavinir gleymast oft í samrunaferlinu. Gott er að byrja að vinna að áætluninni áður en samrunaferlið byrjar svo að viðskiptavinirnir viti að breytingar munu verða á skipulagsheildinni.

Mæling á árangri: Þeir stjórnendur sem sáu að mestu um innleiðinguna eru þeir sem fylgjast með áætluninni og meta hvernig til tókst. Hægt er að nota ýmis mælitæki en það fer eftir skipulagsheildum og gerð samruna hvers konar verkfæri best er að nota. Hægt er að leggja fram kannanir starfsfólks, kannanir viðskiptavina, skoða viðhorf starfsmanna og einnig starfsmannaveltu. Mikilvægt er að mælingin sé gerð svo að stjórnendur viti hvernig til tókst.

9 Umræða

Æviskeið skipulagsheildar er röð tímabila vaxta og þróunar. Allar skipulagsheildir vaxa og er misjafnt eftir stjórnendum og hluthöfum skipulagsheildanna hversu mikið þær vaxa, en það fer eftir stefnum og markmiðum hversrar heildar. Þegar stjórnendur og hluthafar vilja fá hraðan vöxt sem bætir markaðshlutdeild þeirra og hagnað er oft farið í samruna skipulagsheilda, en þá renna skipulagsheildir saman og vinna sem ein heild. Misjafnt er hvernig samruna um er að ræða, en það fer eftir gerð skipulagsheildar og rekstri og síðan hvert markmiðið sé með samrunanum. Markmiðið getur verið að bæta sig í sinni grein eða að auka virðisbreytinguna með því að vera með fjölbreyttari starfsemi. Skipulagsheildir ganga í gegnum miklar breytingar við samruna og þarf því að stjórna breytingunum vel. Öflug breytingastjórnun þarf að vera til staðar. Þá þurfa stjórnendur að taka sinn tíma til að gera allt sem best. Það sem einkennir skipulagsheildir er fyrirtækjamenning heildarinnar. Hún er byggð á þáttum eins og gildum, sögu, siðum, trú, verklagi, skynjun, venjum, samskiptamynstri og hegðun. Hún er óáþreifanleg og einn mikilvægasti hlekkurinn í skipulagsheildinni og drífur hana áfram. Hún stjórnar einnig hegðun einstaklinga í skipulagsheildinni. Að sameina tvær ólíkar skipulagsheildir með ólíka fyrirtækjamenningu getur verið afar flókið ferli. Af þeim sökum þarf að huga mjög vel að ferlinu og sjá til þess að það fari fram með réttum hætti. Samrunaferlið sjálft þarf að vera gott. Til að árangur náist er mikilvægt að hafa starfsmennina vel upplýsta. Besti árangurinn næst þegar starfsmennirnir taka þátt í ferlinu og gera sitt besta til að ná markmiðum sameiningarinnar.

10 Lokaorð

Svarið við spurningu ritgerðarinnar: „*Hvernig hafa samrunar skipulagsheilda áhrif á fyrirtækjamenningu?*“ Samrunar skipulagsheilda hafa áhrif á fyrirtækjamenningu og starfsánægju starfsmanna. Algengt er að samrunar gangi ekki eftir og að hin nýja sameinaða skipulagsheild nái ekki settum markmiðum. Samkvæmt því sem fram kemur í ritgerðinni er ástæðan sú að ekki er hugað nægjanlega vel að mannlega þættinum og eru starfsmenn oftast en ekki skildir eftir í óvissu vegna ónæggra upplýsinga. Ástæðan fyrir því að skipulagsheildir eru sameinaðar er sú að stjórnendur og hluthafar vilja auka arðsemi og er samrunaferlið oft stutt. Samrunaferlið gengur oft alltof hratt fyrir sig og má segja að það sé fljótfærni því að tilsettur árangur skilar sér yfirleitt ekki með slíkum vinnubrögðum. Samrunaferlið þarf að taka góðan tíma og huga þarf vel að mannlega þættinum. Starfsmenn þurfa að vita að hugað sé að sameiningu áður en fjölmiðlar fá vitneskju um það. Afar slæmt er að starfsmenn heyri um sameininguna í gegnum fjölmiðla, en þá minnkar traust þeirra til stjórnenda. Starfsmenn þurfa helst að fá að vita mjög fljótt hvernig samrunaferlinu verði háttað og hvaða hlutverki þeir munu gegna í ferlinu. Í sameiningu er mjög algengt að ákveðnir starfsmenn missi störf sín vegna hagræðingarinnar sem sameiningin felur í sér. Af þeim sökum verða starfsmenn að fá að vita strax um framtíð sína í skipulagsheildinni, hvort þeir haldi sinni stöðu, hvort þeir fari í nýja stöðu eða hvort að þeir missi starf sitt. Óvissan er algengur þáttur við sameiningar og sá þáttur kemur oft í veg fyrir að sameiningar gangi sem best. Með því að upplýsa starfsmenn strax fá starfsmennirnir að vita hvað muni gerast og geta því tekið þátt í ferlinu á sem bestan og árangursríkasta hátt. Til að sameiningar geti tekist sem best er góð upplýsingagjöf lykilatriði. Sameining getur ekki tekist vel nema starfsmenn taki þátt. Starfsmenn geta ekki tekið þátt nema þeir viti hvað koma skal.

Heimildaskrá

- Abrahamson, E. (2000). Change without pain. *Harvard Business Review*, Jul/Aug, 78(4), 75-79.
- Anderson, J.K. (1999). *People Management: The Crucial Aspect of Mergers and Acquisitions*. Kingston, Ontario: Industrial Relations Centre. Sótt 05. apríl 2011 af <http://irc.queensu.ca/gallery/1/cis-people-management.pdf>
- Ashkenas, R.N, DeMonaco, L.J, og Francis, S.C. (1998). Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisitions. *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 165-178.
- Bjarni Jónsson. (2007). Does the size matter? The relationship between size and profitability of Icelandic firms. *Bifröst Journal of Social Science*, (1), 43-55. Sótt 28. Mars 2011 af <http://bjss.bifrost.is/index.php/bjss/article/viewFile/6/17>
- Buono, A.F og Boeditch, J.L (1989). *The Human Side Of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures and Organizations*. (1. útgáfa). San Francisco: Jossey-Bass.
- Changingminds (e.d). Deal and Kennedy's cultural model. Sótt 30. apríl 2011 af http://changingminds.org/explanations/culture/deal_kennedy_culture.htm
- Daft, R.L. (2007). *Understanding the theory and design of organizations*. Mason: Thomson South-Western.
- Deal, T. og Kennedy, A. (2000). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Cambridge: Perseus Publishing.
- Deal, T. og Kennedy, A. (2000). *The new corporate cultures: Revitalizing the workplace after downsizing, mergers and reengineering*. London: Texere.
- DiGeorgio, R.M. (2002). Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know-part I. *Journal of Change Management*, 3(2), 134-148. Sótt 02. apríl 2011 af <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=8599889&site=ehost-live>
- DiGeorgio, R.M. (2003). Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know-part II. *Journal of Change Management*, 3(3), 259-274. Sótt 02. apríl 2011 af <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=8963756&site=ehost-live>
- Drennan, D. (1992). *Transforming company culture*. London: McGrawHill.

- Garvin, D.A. og Roberto, M.A. (2005). Change through persuasion, *Harvard Business Review*, Feb, 83(2), 104-112.
- Greiner L.E (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, (50), 37-46.
- Greiner L.E (1998). Revolution As Organizations Grow. *Harvard Business Review*, May/Jun, 55-67.
- Gylfi Magnússon. „Hvað eru samlegðaráhrif?“. *Vísindavefurinn* 21.3.2005. sótt 18. mars. 2011 af <http://visindavefur.is/?id=4847>. (Skoðað 18.3.2011).
- Heifetz, R.A and Linsk, M. (1994). A survival guide for leaders. *Harvard Business Review*, Jun, 80(6), 65-72.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in Work-related Values*. Beverly hills, CA:Sge.
- Ingrid Kuhlman. (2000). Ekki hræðast breytingar. *Frjáls verslun*, 62(8), 30-31.
- Jones,G.R.(2007). *Organizational Theory, Design, and change*. United States of America: Pearson Prentice Hall.
- Kanter, R.M. (2003). Leadership and psychology of turnarounds. *Harvard Business Review*, June, 81(6), 58-67.
- Kotter,J.P og Cohen,D.S. (2002). *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*. *Harvard Buiseness Press*, 60-64.
- Kotter,J.P. (2006). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail . *Harvard Business Review*, Jan 2007, 3-12.
- Lög nr. 138/1994, um einkahlutafélög
- McGlynn,G, MEd, Alligood,E, MLS, Long,L, MS, Hanks,D, MA, og Brigante,S. (2000). *Organizational Change*. Boston, MA.
- Morgunblaðið. (2000). Samrunaferli og Bankastarfmenn. Sótt 13.apríl.2011 af http://www.mbl.is/mm/gagnasafn/grein.html?grein_id=570590
- Morgunblaðið. (2000). Samruni til hagræðingar. Sótt 02.apríl 2011 af http://www.mbl.is/mm/gagnasafn/grein.html?grein_id=575476
- Myeong-Gu, S. and Hill, N.S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422-443.
- Pikula, D.A.(1999). *Mergers & acquisitions: Organizational culture & HR issues*. Kingston, Ontario: Industrial Relations Centre. Sótt 14. Mars 2011 af <http://irc.queensu.ca/gallery/1/cis-mergers-and-acquisitions-organizational-culture-and-hr-issues.pdf>

- Schein, E.H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*.(3.útgáfa). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider,S.A og Barsoux,J.L. (2003). *Managing Across Cultures*. (2. Útgáfa). Essex: Prentice Hall.
- Stefán Már Stefánsson. (2003). *Hlutafélög, einkahlutafélög og fjármálamarkaðir*. Reykjavík: Hið íslenska bókmenntafélag.
- Sudarsanam, S. (2003). *Creating value from mergers and acquisitions*. Malaysia: Prentice hall.
- Thompson, A.A., Strickland, A.J og Gamble, J.E. (2005). *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage concepts and cases*. (14. útgáfa). New York: McGraw-Hill/Irwin.