

Innovation af fusion¹ – et informationsproblem, der bliver til udskydelsesledelse

Af Gitte Thit Nielsen

Resumé

Denne artikel peger på, at den eksisterende viden om fusioner og opkøb er låst fast i bestemte antagelser, meningshorisonter og særligt problemer og løsninger og påpeger behovet for at etablere nye mulighedsrum for tanke og handling (innovation). Som konkret eksempel inddrages problemet og løsningen omhandlende information og kommunikation. Her udfoldes hvordan det, der traditionelt kan opfattes som et spørgsmål om manglende information faktisk viser sig som en særlig bevægelig måde at

lede fusioner på kaldet udskydelsesledelse. Et klassisk informationsproblem forsøges således genlæst innovativt i artiklen og gennem en konkret case vises, hvordan ledelse bliver til udskydelsesledelse. Udskydelsesledelse arbejder på to måder i fusion og opkøb. På den ene side sikrer udskydelsesledelse, at fusionen/opkøbet holdes i bevægelse. På den anden side producerer denne ledelsesform en bestemt adfærd i den enkelte medarbejder og leder.

Problem-løsningspar fastholder det selvfulgelige

Jeg har i min ph.d. afhandling: *Remerger – skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb* dokumenteret, hvordan det er muligt at gentænke ledelse af fusion og opkøb. Fokus har været både at levere nye mulighedsrum for tanke og handling i ledelse af fusion, og skabe ledelsesbegreber for denne nytænkning. Skal man arbejde systematisk med innovation og med at innovere, er det afgørende vigtigt ikke at tage udgangspunkt i, at 'noget er' eller 'bør være'. Det er disse forestillinger om det værende/normative, der som blindheder kommer i vejen for, at man kan få øje på det andet/nye.

For at kunne levere denne point mere præcist vil jeg udlægge den typiske forestilling om problem og løsning som eksempel. Ofte når den eksisterende fusionsforskning identificerer eller i min optik producerer noget som problem, så formuleres problemet på en sådan måde, at det allerede i sig rummer sin egen løsning. Det eksisterer der talrige eksempler på i fusionstænkningen

og –praksis. Her formuleres problemer som: kulturelle sammenstød; modstandere af forandring; at ledere ikke er nok opmærksomme på at informere og kommunikere; der mangler planlægning i før-fusionsprocessen, i opkøb prisfastsættes virksomheden for højt; i fusioner bliver medarbejderne en barriere for at realisere synergier (Sales og Mirvis: 1984; Marks og Mirvis: 1985; Buono, Bowditch: 1989; Ivancevich, Schweiger og Power: 1987).

Hvad indebærer det at producere problemer på denne måde? Det indebærer, at problemet i sig rummer sin egen løsning eller løsningsmuligheder. F.eks. rummer informationsproblemet løsningen om mere, bedre eller differentieret kommunikation/information gennem varierende medier (Napier, Simmons og Stratton: 1989). Sættes problemet som kulturelt sammenstød rummer det sin egen løsning om, at kulturafdækning skal indgå i due diligence, at der skal skabes nye artefakter eller storytelling (Cooper og Cartwright: 1990). For høj prisfastsættelse rummer sin egen naturlige

løsning som 'køb ikke for dyrt' (Shelton: 1988).

Når noget bliver til som problem og i sig rummer sin egen løsning, så har det en konsekvens: på en og samme tid produceres problemet og dets løsningshorisont. Heri fastlåses forholdet mellem spørgsmål og svar, hvori svarets mulighed for at være svar er indeholdt i spørgsmålet og løsningens mulighed for at være løsning, er indeholdt i formulering af problemet. Når forskning og managementpraksis tilbyder ledere løsninger koblet til f.eks. kultur, information, modstand etc. tilbyder de dermed også lederne et bestemt sæt problemer. Problem og løsning tilbydes på en og samme tid og disse bekræfter hinanden i en indbyrdes cirkularitet. Der sker en låsning på pro-

blem og løsning, som gensidigt bekræfter og forstærker hinanden. Og når ledere, konsulenter og forskere vender tilbage over det samme spørgsmål/problem installeres en begrænset horisont for svar/løsning samt en reproduktion af 'fortidige forhold', hvorved det kun bliver muligt at levere *mere af det samme*. Gennem problem-løsningspar fastholdes antagelser om, hvordan fusioner hænger sammen og der handles på denne viden allerede inden en konkret fusion gennemføres dvs. mens den stadigvæk blot eksisterer som en sproglig virtualitet. Når dette uendelige virtuelle mulighedsrum aktualiseres gennem eksisterende fusionsbegreber, praktikker, logikker samt problem-løsningspar produceres netop fusioner, som de kan (gen)kendes i praksis.

Hvad er innovation?

"The aim is not to answer questions; it's to get out of it. Many people think that it is only by going back over the question that it's possible to get out of it. [...] They won't stop returning to the question in order to get out of it.

But getting out never happens like that."

(Deleuze:2002,1).

Traditionelt arbejdes med innovation fra distinktionen produkt- og procesinnovation. Men jeg mener, at innovationsbegrebet i dag må have en mere omfattende betydning i organisations- og ledelsestænkningen. I min optik kommer innovation til at handle om, hvordan der gennem systematisk problematisering kan skabes nye *mulighedsrum* for tanke og handling. Innovation handler her om, hvordan man systematisk kan spørge til forhold, der tages for givet og betragtes som selvfølgeligheder.

I bogen: 'Hvad er filosofi' skriver Deleuze og Guattari: *"Maleren maler ikke på et jomfrueligt lærred, skribenten skriver heller ikke på et hvidt stykke papir, men papiret eller lærredet er allerede så fyldt med forudeksisterende klicheer at man først må udviske, rense, glatte eller endda klippe i stykker for at lade en luftstrøm fra kaos trække igennem og bringe os sit syn."* (Deleuze:1996,256). Når jeg indleder denne artikel med at konstatere,

at vores viden om fusion og opkøb er låst fast, så vidner det netop om, at papiret som omhandler fusioner og fusionsledelse ikke er hvidt, men er fyldt med eksisterende perspektiver, antagelser og forestillinger. For at tænke nyt og handle anderledes er det nødvendigt at udviske, rense, glatte eller endda klippe i stykker for at lade en luftstrøm fra kaos trænge igennem. Luftstrømme fra kaos er ikke kaos eller kaotisk – så der er ikke tale om, at jeg agiterer for at skabe kaotiske fusioner. Tværtimod udtrykker luftstrømmen fra kaos, den voldsomme kraft som arbejder i fusioner – men som p.t. ikke synes at blive anvendt produktivt i ledelse af fusion. Det er sådanne kræfter, det er centralt at få kendskab til for faktisk at kunne lede med og gennem fusioners kraftfuldheder og ikke imod. Det er derfor tid til at indrette optikken på, hvad det ledere gør i fusioner, faktisk producerer.

Deleuze skelner mellem det virtuelle og

det aktuelle, som til sammen udgør det virkelige eller med Deleuzes egen betegnelse det reelle. Det virtuelle og det aktuelle eksisterer begge samtidigt, men lidt forskudt i forhold til hinanden dvs. disse står i et asynkront forhold til hinanden. Mere konkret betyder det, at det virtuelle rummer alt det, der eksisterer som mulighed dvs. alt det, der kunne være sket i fusioner, men ikke skete, altså alt det der eksisterer som mulige aktualiseringer. Det aktuelle er det, der konkret aktualiseres og dermed det, der bliver gjort konkret eller gjort til den virkelighed, man i fusioner og opkøb kan få øje på. Der er i fusioner en umådelige mænge skabende og kreativ kraft i det virtualitet og dermed et fantastisk mulighedsrum. Men problemet synes at være, at når fusioner formes i aktualisering gennem vores eksisterende logikker og antagelser om fusion og ledelse – så får man kun øje på netop den form, som f.eks. en konkret fagdisciplin som HRM, kulturteori, strategi etc. eller som fusionsdiskurser former fusioner og opkøb med. Fusion og opkøb rummer ikke i sig selv en særlig prædefineret formning, men formes i de udsagn, der sænker hastigheden og aktualiserer noget bestemt – kultur, modstand, frustration, information, kommunikation etc. Det er også, hvad Deleuze peger på, når han i det indledende citat konstaterer, at der allerede er en skrevet tekst, og han videre konstaterer nødvendigheden af at glatte ud for at åbne sig imod et kaos. Heri rummes netop muligheden for at bevæge sig ud af en fastlåshed, som er karakteriseret ved eksisterende formninger af fusion og opkøb for at åbne mod det utænkte og den vitalitet, som er fusionens før dens særlige formning (Madsen:2001,247). Heri ligger udfordringen for fremtidige fusioner.

Hvordan kan man systematisk problematisere og dermed innovere fusion og bevæge sig med de kræfter, der arbejder eller virker i fusion? Her er vi tilbage mod forholdet mellem problem og løsning, men i en opløsning af disse. Den franske filosof Michel Foucault konstaterer: *Hvad er svaret på spørgsmålet? Problemet. Hvordan*

løser vi problemet? Ved at forskyde spørgsmålet (Foucault: 2001). Pointen er her, at ved fastholdelse af spørgsmålet fås adgang til et særligt problem, men problemet løses ikke fra problemet selv og fra det spørgsmål, der stilles. Det bliver kun muligt at få adgang til at spørge til problemet og ikke fra problemet gennem forskydning. Det betyder konkret, at placeres problemet som, at succesfulde fusioner afhænger af ledelsesinformation, så spørges der fra problemet dvs. informationsproblemet tages for givet. Heraf bliver det kun muligt at få øje på, hvorvidt ledelse lever op til de af fusionsforskningen anbefalede forskrifter for god information i fusion og opkøb. Her antages, at information er væsentligt for at få succes med fusioner, hvilke indebærer, at man som ledere af fusioner aldrig kan informere for meget. Løsningen bliver således informer, informer, informer ...

Ved at forskyde spørgsmålet sker der det, at man ikke bliver fastholdt i forestillingen om, hvad ledelse *bør gøre*, men der åbnes for at identificere, hvad ledelse *faktisk gør*? Sagt på en anden måde ved at forskyde spørgsmålet fastholdes man ikke i det klassiske problem-løsningspar omhandlende, at i fusioner er der mangel på information, hvorfor ledere må informere mere, anderledes og oftere gennem forskellige medier. En forskydning af spørgsmålet åbner i stedet for at iagttagelse, hvad det er information gør for ledelse, hvordan information gennem ledelse arbejder i fusion og opkøb og hvad det producerer.

Innovation eksemplificeret med information

I caseeksemplet² nedenfor kan det umiddelbart se ud som om, at der er et simpelt 'information som mangel problem' i gang, som skal løses med mere information. Deraf fusionsforskningens anbefaling til ledelse: overkommunikation (Cooper og Cartwright: 1990; Schweiger og Weber: 1989; Napier, Simmons og Stratton: 1989; Bastien: 1987; Sinetar: 1981). Men jeg vil mene, at det er andet på spil.

På den ene side er der tale om en ledelse, der arbejder intenst på at informere, men som ved at følge fusionsforskningens forskrifter for information tvinges til at kontrollere.

På den anden side er der et afgørende spørgsmål, som stilles af alle: *hvor skal jeg sidde*. Da ledelse må undvige dette spørgsmål, bliver muligheden herfor forudsat af, at der informeres.

Samtidigheden af information – ikke information og kontrol – ikke kontrol som forventeligt gensidigt udelukkende forhold vidner om, at hverken den ene eller den anden af disse er styrende for, hvad der faktisk arbejder i fusionen. Der må være noget andet og mere på spil, og dette mere er en særlig bevægelig ledelsesstil: udskyldelsesledelse³.

For at informere må man kontrollere

Ledelsen i de to virksomheder i Sverige⁴ starter med udgangspunkt i den eksisterende forsknings forskrifter om god praksis for at informere. Det betyder, at topledelsen ihærdigt har overvejet, hvordan de sikrer den bedste information i forbindelse med fusionen. Der er lavet en kommunikationsplan, der bliver informeret hver fredag på morgenmøder, der informeres over intranettet på en opslagstavle og der etableres en spørgespalte, hvor medarbejderne kan stille spørgsmål eller levere kommentarer direkte til direktøren.

Direktøren har udmeldt, at den dag fortælles om lokalerne, den dag om organisationens sammensætning og den dag om hvem, der sidder i ledelsesgruppen, og derefter kommer der besked om, hvilke medarbejdere, der kommer til at sidde hvor og hvordan. Er der ellers spørgsmål, kan direktøren kontaktes på nettet, der kan snakkes med den nærmeste leder på afdelingsmøderne, tages kontakt til fusions-teamet osv.

Information bliver til som en plan i tid for, hvornår der informeres om hvad. Information om sted(er) for information og tid(er) for information bliver i sig selv til in-

formation. Informationen planlægges nøje, og ledelsesovervejelserne går på rækkefølge og samtidighed af information. Det fremstår som problem, hvis nogen informeres før andre – eller nogen ved noget, som andre ikke har fået mulighed for at høre. Eller sagt anderledes, der sker en kategorisering af, hvem der skal høre hvad og hvornår, hvorved det er uproblematisk, at nogen ved noget før andre. Det skal bare være de rette nogen og de rette andre.

Samtidighed i information kobler sig også til at (for)samle. Alle de, der skal have informationen samtidig, skal samles fysisk eller virtuelt via telefon/video, og det er en samlet information, som videregives. Der gøres en ihærdig indsats for at informere. Det er afgørende, at der ikke sker misforståelser, at medarbejderne forstår, hvad der fortælles, og at der er en vedvarende information, som holder alle parter opdateret på situationen.

Når der abonneres på en informationspraksis, som udtrykt med fusionsforskningen, kommer det til at handle om kontrol. For hvad sker der, når information bliver noget, der skal tilbageholdes, indtil det må komme ud, og når der må informeres, sker det kun inden for særlige rammer, i særlige rum, for særligt udvalgte, hvor alle kollektivt skal modtage informationen samtidig? Hvad sker der, når information ikke længere handler om det sagte, men kommer til at handle om alle de skrevne og uskrevne forholdsregler, der skal tilgodeses for, at der er tale om god eller rigtig informationshåndtering? Hvad sker der, når der foregår et skifte fra det, der siges, til at fokusere på, hvornår det siges, hvor det siges, hvordan det siges, til hvem det siges, hvorfor det siges og hvad det, der siges, signalerer? Hvad sker der, når alle skal have informationen samtidig eller mere præcist til rette tid, og nogle skal vide noget før andre således, at ingen føler sig forbigået, og alle er klædt på til at kunne møde netop de spørgsmål, når de andre får besked...? Den vanskelige opgave består tilsyneladende ikke i at informere ...

For at kontrollere må man informere

Ledelsen arbejder altså ihærdigt på at informere efter eksisterende forskrifter for information som rækkefølge, samtidighed, samme sted, tid osv. Forudsætningen for at kunne levere information på denne måde er, at information kommer til at handle om kontrol af og med information. På den anden side kontrollerer ledelse (måske ufrivilligt) en specifik information: *hvor skal jeg sidde*. Forudsætningen for denne kontrol bliver, at der faktisk informeres, men vel at mærke om alt mulig andet end det spørgsmål, alle venter på at få besvaret.

Det spørgsmål, der er det afgørende spørgsmål for alle i opkøbet: *hvor skal jeg sidde*, bliver der præcist ikke svaret på. Til gengæld arbejdes meget bevidst med en håndtering af, at dette spørgsmål netop ikke besvares. Måden, hvorpå det bliver muligt at omgå spørgsmålet om, *hvor skal jeg sidde*, er ved at skabe forståelse for opkøbet gennem information. Når man ikke kan besvare spørgsmålet, så besvarer man i stedet et andet spørgsmål nemlig, *hvorfor gennemføres opkøbet?* For at undgå at en bestemt information bliver til som information, produceres derfor en anden information, som gør det muligt at undgå besvarelse af det første spørgsmål. Hermed bliver det muligt at producere netop denne situation, om uønsket besvarelse af det konkrete spørgsmål, som et informationsproblem omhandlende, at medarbejdere og ledere faktisk ikke forstår, hvorfor man har købt eller køber denne konkrete virksomhed. Der er således tale om en strategisk flytning af det spørgsmål, der er vigtigt for alle. For tilsyneladende handler det ikke om at forstå 'hvorfor', men 'hvorfor' benyttes som en mulighed for at undgå og omgå spørgsmålet, som *ingen* ved, hvad kommer til at blive, nemlig, *hvor skal jeg sidde?*

Gennem informationsmøder bliver det muligt præcist at undlade at besvare spørgsmålet om, *hvor skal jeg sidde*. For som argumentationen lyder, må der ikke ske en udmelding af svaret på dette spørgsmål, før tingene er gennemtænkte. Der produceres

således forskellige strategier for, hvordan ledelse specifikt undgår at besvare et konkret spørgsmål, og her er der tale om at *det kan ikke nytte, at vi i én situation fortæller, at nu skal vi gøre sådan, og så kommer der kontra-information eller kontra-ordre kort tid efter*. Så der er behov for tid – hvor alting bliver tænkt igennem, så det lader sig gøre at gøre det, ledelse gerne vil gøre, siger lederen og fortsætter at *mens vi overvejer den ene og den anden konstellation af virksomhed, arbejdsprocesser, systemer og lokaliteter, så kan vi bevæge os frem og tilbage og overveje for og imod inden, at der kommer en endelig udmelding til medarbejdere og ledere om, det er sådan, vi gør – det er sådan, vi kører*. Så hellere sige ingenting end at sige for meget. For det er vigtigt ikke at sige noget, som ender med at komme i vejen for nogle nye og andre muligheder, der kunne være bedre at vælge, når vi får mere viden eller mere indsigt. For pointen er, når vi siger noget, kan vi risikere, at det kommer i vejen for noget andet, som vi gerne vil på et senere tidspunkt – så hellere konstatere, at 'vi arbejder på det' eller 'det ved vi ikke', for det gør det muligt for os at komme omkring alting inden, at der er noget udmeldt – inden at bordet fanger.

For at ledelse kan undgå at svare på spørgsmål om, *hvor skal jeg sidde*, gør ledelse brug af at konstatere, 'det ved vi ikke' eller 'vi arbejder på det'. Her må skelnes mellem, at én ting er, at ledelse faktisk siger, at 'det ved vi ikke'. Noget andet er denne strategiske forholden sig til, hvordan ledelse bruger 'det ved vi ikke'. For den udmelding bruges ikke som et udtryk for ikke at vide, men som en mulighed for at undgå at svare. Dette spørgsmål er vigtigt ikke at svare på, for i sig rummer det forventningen om, at når det besvares, manifesteres organisationen som organisation og fusionen som fusion og bevægeligheden ophører. En del af muligheden for ikke at skulle besvare det afgørende spørgsmål ligger i at sikre sig, at der svares på en række andre spørgsmål. Så der i hvert fald er svar.

Udskydelsesledelse

Hvad producerer udskydelsesledelse? Jeg

skelner i min udfoldelse af udskydelsesledelse mellem 1. ledelse som praksis og 2. ledelsens genstand, 'andre'.

På den ene side er udskydelsesledelse en særlig ledelsespraksis, der gennem samtidigheden af information og ikke-information samt kontrol og ikke-kontrol udskyder fiksering af organisation og fiksering af fusion. Ved at informere uden at informere specifikt om, *hvor jeg skal sidde*, holdes organisationens mulighed for at blive organisation og fusionens mulighed for at blive fusion åben. Når udskydelsesledelse praktiseres, bliver det muligt at udskyde beslutninger, undgå kategorier, forsinke kategorier, ikke vælge en bestemt mening, ikke gå i stå, vedblive at være i bevægelse, møde det andet, det fremmede det ikke familiære, opfinde fremtiden. Udskydelsesledelse gør det muligt at stå i forhold til den fremtid, der netop ikke kan forudsiges, men som det derfor vedvarende handler om at stå i forbindelse med. Udskydelsesledelse forhindrer konstateringen 'jeg er' eller 'vi er' dvs. en udmeldt organisation eller en udmeldt identitet. Konkret i casen handler udskydelsesledelse om at udskyde *hvor jeg skal sidde*, indtil ledelse er klar til at besvare et sådant spørgsmål. Udskydelsesledelse leder dermed på at udskyde ikke hvad som helst, men netop det eller de centrale spørgsmål, der er alles, og som rejses af alle. Udskydelsesledelse er ikke et spørgsmål om manglende ledelse. Ledelse bliver ikke til ikke-ledelse eller ansvarsfralæggende ledelse. Der er tale om at lede på en måde, som ikke laver nogle bindinger på fremtiden, der ikke kan møde fremtiden. Udskydelsesledelse drejer sig ikke om, at ledelse ikke vil en fremtid, men tværtimod om en ledelse, der længes efter en fremtid, men netop derfor ikke lader denne fremtid blive bundet på konkrete udmeldinger om, *hvor jeg skal sidde*.

Hvis udskydelsesledelse handler om at udskyde et 'vi er' eller 'jeg er' på den ene side, så skaber udskydelsesledelse på den anden side netop et 'vi er' gennem et 'jeg er'. Hermed mener jeg konkret, at udsky-

delsesledelse også gør noget ved dem, som bliver 'udsat' for den. Lad mig udfolde den argumentation yderligere.

Samtidigheden af at informere og ikke at informere skaber et konkret informationsunderskud i forhold til det afgørende vigtige spørgsmål i fusion: *hvor skal jeg sidde*. Fordi det netop er besvarelsen af dette spørgsmål, som alle venter på, bliver det muligt for ledelse at installere en i særdeleshed raffineret kontrol uden, at der kontrolleres i traditionel forstand. Ledelse informerer, selvom der for så vidt ikke er noget at informere om. Heraf bliver det interessante, at der vedvarende sættes store kræfter ind på at informere, selvom der ikke er noget at informere om. Det kan pege på en ledelse, der enten er 'dum', eller som ikke har andet at lave. Men ingen af de to synes præcist at kunne udtrykke, hvad der foregår. Der er måske nærmere tale om, at information i denne ledelsespraksis ikke kan eller skal forbindes med et specifikt informationsindhold, men nærmere anvendes som et redskab for at modellere og organisere adfærd. Derfor opstår også det store fokus på medier, gennem hvilke information skal formidles ligesom orienteringen på information om, hvor information kan findes, hvornår og hvordan. Informationsindholdet er ikke centralt, men det centrale er, at adfærd organiseres på en helt særlig måde.

For det, der sker, er, at ved at fastholde mellemrummet mellem at informere og ikke at informere udskydes information. Der bliver produceret et underskud af information om, *hvor jeg skal sidde*. Underskuddet af information organiserer adfærden hos medarbejderen og lederen, der informeres til. Her tænker jeg specifikt på, hvordan ledere/medarbejdere 'hver for sig' reagerer på informationsunderskuddet ved at spørge til, hvor skal jeg sidde og gennemgående være optaget heraf. Lederen/medarbejderen bliver til som organiseret adfærd af denne underskudsinformation, idet man kastes tilbage på sig selv og bliver til som reaktion på eller konsekvens af den situation, som

underskudsinformationen producerer. Men samtidig med at den enkelte medarbejder/leder konsekvent henvises til sig selv, sker det for alle, hvorved denne selvhenvielse bliver kollektivt gældende. Det sker vel at mærke, uden at den 'enkelte' tilbydes et apparat, der reflektivt kan se det.

Udskydelsesledelse gør to ting. Som ledelsespraksis leverer den muligheden for at bevæge sig med processen og undgå at producere en særlig endelighed. Samtidig indebærer udskydelsesledelse, som underskudsproduktion af information, at der opstår en bevægelig produktion af adfærd hos den 'enkelte' medarbejder/leder, der samlet fremtræder med en enshed, der er fælles.

Skal udskydelsesledelse praktiseres frem-

adrettet må den altid tage sit udgangspunkt i og agere på forhold, eller spørgsmål, der er vigtige for dem, som udskydelsesledelse praktiseres på. For det er i en udskyden af disse vigtige forhold, at udskydelsesledelse kan praktiseres med resultat. Er spørgsmålet uinteressant, bliver der ikke mulighed for faktisk at udskyde, idet der ikke vil ligge nogen kraft i en sådan udskydelse. Udskydelsesledelse praktiseres ikke udelukkende gennem information og kontrol, men kan også antage anden karakter. Typisk vil udskydelsesledelse fungere gennem at levere noget andet end det 'ønskede' og heri undgå, at noget bestemt bliver til i en endelighed. Derved produceres en bestemt adfærd i 'den anden'.

Summary

This article suggests that existing knowledge on mergers and acquisitions is inextricably locked to specific assumptions, horizons of meaning, problems and solutions. The need is discussed to establish new spaces of opportunity for thought and action (innovation). A specific example introduced here is the problem of and solution to information and communication. It is shown how the traditional perception of lack of information actually may turn out to be a particularly movable way – called deferred

management – of managing mergers. Hence, an innovative interpretation of a classical information problem is attempted, and a specific case illustrates how management evolves into deferred management. Deferred management works in two ways in mergers and acquisitions. On the one hand it ensures continuing movement in the merger/acquisition process; on the other, it produces specific behaviour by the individual employee and manager.

Noter

1. I denne artikel skelner jeg ikke mellem fusion og opkøb med mindre andet fremgår. Således anvendes både fusion og opkøb som samlebetegnelser for organisatoriske sammenlægninger.
2. Casen kan ikke generaliseres, men kan tjene som et innovativt mulighedsrum for konkrete ledere i at forholde sig til deres egen ledelse af fusion både i tanke og handling. Dette sker i kraft af, at casen viser, hvordan udskydelsesledelse konkret arbejder i det, der ellers præsenteres som en klassisk fusionsproblematik om information.
3. Det empiriske materiale i denne artikel er

indsamlet i forbindelse med udarbejdelse af min ph.d.: "Remerger – skabende ledelseskræfter i fusion og opkøb". Ph.d.en er baseret på et omfattende casearbejde, som man sjældent som forsker får adgang til i fusion og opkøb, hvorfor hovedparten af den eksisterende viden om ledelse af fusion og opkøb er skabt af forskning, som typisk er gennemført flere år efter fusioners/opkøbs gennemførelse. Men jeg har haft mulighed for dagligt i 7 måneder at følge top- og mellemlidelsen i deres ledelsesarbejde i Sverige umiddelbart efter et opkøbs offentliggørelse. Her har jeg gennemført mere end 1500

timers observation og har omkring 100 timers bandede samtaler med ledere på særlig top- og mellemløsniveau i de to fusionerende virksomheder. Hertil kommer, at min forskning baserer sig på, at jeg blot har været en del af hverdagen, den daglige kontakt, en sludder hen over computeren, telefonopkald, samtaler, diskussioner, humor, frokost, kaffepauser, reaktioner, vrede, samtaler på gangene, handlinger, glæde, daglige problemer og overvejelser. Kort sagt møde om morgenen og med en bærbar computer eller en

notesblok følge de ofte lange arbejdsdage, der udfolder sig i dette konkrete opkøb.

4. I casen er der tale om en stor dansk virksomhed, der køber en svensk virksomhed på ca. 200 medarbejdere fordelt på 3 geografiske områder i Sverige. Sammenlægningen sker mellem den store danske virksomheds datterselskab i Sverige, der ligeledes har ca. 200 ansatte fordelt på samme tre geografiske områder. Selvom der er tale om et opkøb kalder ledelsen det en fusion og handler på opkøbet, som var det en fusion.

Litteratur

Bastien, David T.: Common Patterns of Behavior and Communication in Corporate Mergers and Acquisitions; *Human Resource Management*, 26, p.17-33, 1987.

Buono, Anthony F., Bowditch, James L.: The human side of mergers and acquisitions; San Francisco, California: Jossey-Bass, 1989.

Cooper, Cary L. og Cartwright, Sue: The Impact of Mergers and Acquisitions on People at Work: Existing Research and Issues; *British Journal of Management*, Vol.1, p.65-76, 1990.

Deleuze, Gilles: Dialogues II, *Athlone Contemporary European Thinkers*, 2002.

Deleuze, Gilles og Guattari, Felix: Hvad er filosofi?; Gyldendal, 1996.

Foucault, Michel: *Theatrum philosophicum*; i Carlsen, Mischa Sloth; Nielsen, Karsten Gam og Rasmussen, Kim Su: *Flugtlinier – Om Deleuzes filosofi*, Museum Tusculanums Forlag, 2001.

Ivancevich, John M., Schweiger, David M. og Power, Frank R.: Strategies for managing Human Resources During Mergers and Acquisitions; *Human Resource Planning*, Vol.10, No.1, 1987.

Madsen, Carsten: Kræfternes formløse æstetik Gilles Deleuzes forståelse af tanke og kunst; i Carlsen, Mischa Sloth, Nielsen, Karsten Gam og Rasmussen, Kim Su:

Flugtlinier – Om Deleuzes filosofi, Museum Tusculanums Forlag, 2001.

Marks, Mitchell Lee og Mirvis, Philip H.: Merger Syndrome: Stress and Uncertainty; *Mergers & Acquisitions*, Vol.20, No.2, p.50-55, 1985.

Napier, Nancy K.; Simmons, Glen; Stratton, Kay: Communication During a Merger: The Experience of To banks; *Human Resource Planning*, Vol.12, No.2, p.105-122, 1989.

Nielsen, Gitte Thit: Remerger – skabende ledelseskrafter i fusion og opkøb; *Samfundslitteratur*, 2005.

Sales, A.L og Mirvis, P.H.: When cultures collide: Issues in acquisitions; i Kimberley, J. and Quinn, R. Edt, *The Challenge of Managing Corporate Transition*, Homewood Dow Jones and Irwin, 1984.

Schweiger, David M. og Weber, Yakov: Strategies for managing Human Resources During mergers and acquisitions: An Empirical Investigation; *Human Resource Planning*, Vol.12, No.2, p.69-86, 1989.

Shelton, Lois M.: Strategic business fits and corporate acquisition: empirical evidence; *Strategic Management Journal*, Vol.9, p.279-287, 1988.

Sinetar, Marsha: Mergers, morale and productivity; *Personnel Journal*, November, p.863-867, 1981.