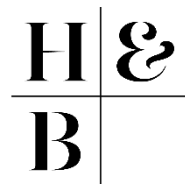




# CEO om fusioner: Skab tidligt en tydelig identitet, og flyt barren for succes

At skabe tydelighed i den nye, fælles identitet er en af de allervigtigste toplederopgaver i fusioner, mener Niels Duedahl, CEO for Norlys a.m.b.a. Og så skal man flytte sit ledelsesmæssige kalibreringspunkt, når man stepper op og træder ind i en ny liga – ellers går man bagud af dansen.



# CEO om fusioner: Skab tidligt en tydelig identitet, og flyt barren for succes

Hvad kræver det af CEO'en at drive en stor fusion vellykket igennem? Det har vi spurgt Niels Duedahl om. Han er den topchef, som står i spidsen for fusionen mellem Eniig og SE, der tilsammen skaber Norlys – Danmarks største integrerede energi- og telekoncern. Han har været CEO for SE siden 2009 og har før det haft sit virke seks år i LEGO som VP for hhv. Manufacturing, Procurement og Product Technology.

I denne artikel deler han ud af sine erfaringer fra de mange fusioner, han har været en del af – senest fusionen til Norlys, der blev godkendt af Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen den 25. juni 2019, hvor 1500 medarbejdere fra SE blev lagt sammen med 1000 medarbejdere fra Eniig. En fusion, der sætter skarpe krav til topledelsen.

## En tydelig identitet er alfa og omega

En fusion er ikke blot en sammenlægning af to virksomheder. Det er også en sammenlægning af to kulturer, to identiteter, to ledelser, to medarbejdergrupper, to systemlandskaber – ja, listen er lang. Ofte er det netop arbejdet med den nye kultur, som fejler i fusioner<sup>1</sup>. Niels Duedahl understreger vigtigheden af hurtigt at få skabt én fælles identitet, som skal underbygge den nye kultur i den samlede virksomhed. Og det er en af CEO'ens absolut vigtigste opgaver i fusioner. Hans klare råd lyder derfor:

*“Hvis du kan skabe en stærk, fælles identitet tidligt, er du klart foran på point. Sørg for at være stærke i jeres identitetsopfattelse fra toppen – så stærke, at det nemt skal kunne forklares til alle medarbejdere. Tydelighed skaber ro og tryghed. Hvis I ikke tror på jeres identitetsgrundlag, så har I tabt i markedet.”*

Duedahl har selv lagt stor vægt på tydelighed i Norlys-fusionen. Direktionen investerede i tidligt at definere hegnspælene i den fælles identitet og etablere den nye koncernledelse. Det endte helt konkret ud med 'Norlyset' – et keredokument, der enkelt og tydeligt

beskriver Norlys' identitet.

*“Norlyset er vores 'bibel' på identitet, ophav og værdier: Hvad tror vi på, og hvad kæmper vi for? Det har haft en kæmpe effekt for os, for det hjalp os til at være ekstremt tydelige på vores identitet meget tidligt. Jeg har aldrig været i en virksomhed, som har haft så tydeligt et identitetsgrundlag som Norlys.”*

## Investering i ledelsesteamet

At investere massivt i udviklingen af en stærk identitet fra start har været dét værd, mener Duedahl: *“Det har kostet dyrt i både tid og penge – men det har givet os et enormt forspring!”* For at det lod sig gøre, startede direktionen med at sætte de vigtigste hegnspæle. Her er enighed og harmoni vigtigt. *“Man kan ikke drive en kile ind i vores treenighed i direktionen – og det er stærkt. Samtidig skal vi naturligtvis være rummelige og inkluderende.”*

Hurtigt blev næste ledelseslag derfor involveret i at definere den nye identitet og kultur. Også her var Duedahl meget tydelig i sin besked til koncernledelsen:

*“En stærk kultur ekskluderer. Derfor insisterede jeg på, at vi skulle være enormt tydelige i vores beskrivelse af kultur og lederadfærd. Den skulle både rumme inklusion og eksklusion: Det står lysende klart, hvordan man spiller sig på banen – men også, hvordan man spiller sig af banen.”*

Ud over skabelsen af en tydelig identitet bidrog processen også til, at hele koncernledelsen stod sammen som ét lederteam – og på den måde var klar til at gå forrest i transformationen fra dag 1.

*“Som CEO er du kulturdriver, og du skal forstå, at de tre øverste lag er de allervigtigste for at lykkes. De skal virkelig mene det! Jeg har et mantra i ledelsen om 80% enighed, men 100% commitment. Man skal købe ind på de fælles beslutninger – ellers kan man ikke være med.”*

## Fra identitet til konsekvens: Opbygning af den nye kultur

Tydighed i identiteten har været driver for at starte fusionen på forkant. Det har skabt tryghed og gjort hele Norlys' budskabsplatform enkel at kommunikere. Man er lykkedes med at accelerere kulturopbygningen, samtidig med at der er høj medarbejdertrivsel under transformationen. Det betyder dog ikke, at alt har været en dans på roser:

*“Det har til tider været en vanskelig opgave at omsætte identitet til konsekvens – og på den måde gå fra at være enige om et identitetsfundament, til at det skal ramme hele forretningen. Når man begynder at gøre det, udfordrer man også folks karriereveje og autonomi.”*

Der er en tæt sammenhæng mellem 'Norlyset' og performancescores, så alle i koncernen rammes af konsekvenserne. Niels Duedahl har gjort meget ud af, at indholdet i 'Norlyset' ikke først gælder engang ude i fremtiden – det gælder allerede.

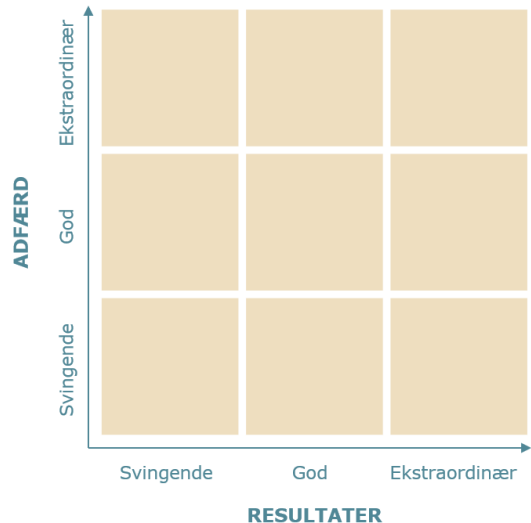
Han peger særligt på to ledelsværktøjer, som har hjulpet Norlys med at sætte skub i opbygningen af den nye kultur:

**1. Tavlemøder:** Tavlemøder skaber hurtigt et fælles sprog i driften om hovedforretningen – og sikrer, at alle trækker på samme hammel. De skaber vedvarende fokus på det vigtigste, engagerer alle i problemløsning og sikrer tæt og hyppig opfølgning.

I Norlys mødes de øverste tre lag i organisationen hver fredag morgen og gennemgår status på forretningen. Her følger man op på performance område for område ud fra de vigtigste prioriteter. Tavlemøderne er en god platform for at kunne hjælpe hinanden, de skaber et fælles sprog, og de giver et fælles overblik over performance på tværs af forretningen.

**2. People Review:** People Review er et værktøj til at vurdere en medarbejders samlede præstation hen over året baseret på resultater og adfærd. Det skaber et fælles sprog omkring kultur og performance.

I Norlys er People Review et værdiskabende dialogredskab i leder-medarbejder-samtaler, og det sikrer, at 'Norlyset' udleveres i praksis. På resultatsiden vurderes man både på finansielle og ikke-finansielle resultater, og på adfærdssiden vurderes man direkte på værdier og ledelsesprincipper (se figur 1).



Figur 1: People Review-matrice

Duedahl sammenfatter det således:

*“Norlyset understøtter tydeligheden. Tavlemøder understøtter sammenhængskraften. Og people review understøtter den rette kalibrering, så vi sikrer, at vi får løftet niveauet.”*

## Kalibreringspunktet flytter sig

En fusion skal gerne betyde, at 1+1 er lig med 3. Den nye virksomhed overstiger summen af de to tidligere virksomheder – og det kræver et step-up fra alle.

For at sikre at virksomheden ikke vokser forbi lederne, arbejder Duedahl med tre grundkrav til sine topledere i Norlys:

**1. Modstandskraft:** Man skal være robust i forandringer.

**2. Højt bundniveau:** Jo større virksomheden er, jo højere bundniveau skal man have.

**3. Erfaring:** Man skal have en vis erfaring og være lykkedes med nogle større bedrifter.

Duedahl kan også mærke på egen krop, at det at være blevet direktør for en top 100-virksomhed stiller helt andre krav.

*“Dit ledelsesmæssige kalibreringspunkt skal mere end fordobles, fordi kompleksiteten vokser, og presset bliver mere end dobbelt så højt. Det er ikke en lineær bevægelse, men en eksponentiel. Jeg er allerede i gang med de næste projekter. Det er exceptionelt krævende så tidligt inde i fusionen, men som CEO bliver jeg nødt til at være to skridt foran. Der må ikke være noget, der hedder arbejdsro.”*

Fusionen har også ført et endnu mere langsigtet og eksternt fokus med sig.

*“Mit fokus er blevet mere langsigtet nu. Jeg er langt forbi integrationen – jeg har dyb respekt for den, men den må ikke sløre det langsigtede. Jeg skal hele tiden holde øje med, hvad der sker i markedet omkring os, for det betyder meget for os. Jeg engagerer mig derfor i langt højere grad i politiske og foreningsmæssige aktiviteter uden for huset. Det er min forpligtelse – og samtidig er det noget af det, der er sværest at have tid til.”*

Noter: 1) PwC M&A Integration Survey Report 2017

---

*Hvis du ønsker at høre mere, er du velkommen til at kontakte Tomas Lykke eller Rie Bing fra H&B.*



**TOMAS LYKKE** har en baggrund fra bl.a. Ørsted og TDC. Tomas har stor erfaring fra en lang række virksomheder med at forbedre kundeoplevelser og kundelojalitet samt gennemføre projekter, der forbedrer kommercielle resultater og optimerer performance i kunderettede funktioner.

Tomas kan træffes på  
tl@hildebrandtbrandi.com



**RIE GRØNBECK BING** har en baggrund fra bl.a. Rambøll Management Consulting. Rie har arbejdet med ledelses- og kulturudvikling i flere fusioner, strategieksekvering og transformation samt program- og projektledelse i en række større danske virksomheder.

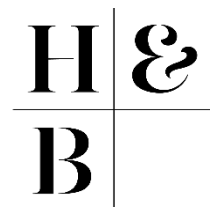
Rie kan træffes på  
rb@hildebrandtbrandi.com

---

## Om H&B

Vi hjælper topledelse i ambitiøse organisationer med at opnå toppræstationer og løse deres vigtigste udfordringer – for mennesker, med mennesker som mennesker. Gennem værdiskabende rådgivning og robust eksekvering ruster vi vores klienter til fremtiden.

Læs mere på [hildebrandtbrandi.com](http://hildebrandtbrandi.com)



**HILDEBRANDT & BRANDI**