



Kan man bygge slott på sandgrunn?

En litteraturstudie om organisasjonskulturens betydning ved fusjoner

STV-3903

Ane-Maren Kristiansen

Mastergradsoppgave i organisasjons- og ledelsesvitenskap

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Universitetet i Tromsø

Våren 2009

Forord

Da var oppgaven ferdig, og det er mange som fortjener en takk.

Først og fremst en stor takk til min veileder Kjell Arne Røvik, for mange gode innspill, støtte og motivasjon underveis i prosessen.

Takk til Berit Martinussen for nyttige og tips og råd til oppgaven.

Stor takk til de som har lest korrektur på oppgaven, Bjørn Kristiansen, Lotte Kajander og Ingeborg Enger.

En spesiell takk går til familien min for uvurderlig støtte gjennom studieperioden.

Ane-Maren Kristiansen

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1: Introduksjon til avhandlingens tematikk	1
1.1 Innledning.....	1
1.1.1 Problemstilling	2
1.1.2 Teoretisk relevans	4
1.1.3 Praktisk relevans	4
1.2 Definisjon av begrepet organisasjonskultur	5
1.3 Disposisjon av oppgaven.....	7
Kapittel 2: Teoretisk tilnærming	9
2.1 Innledning.....	9
2.2 Teoriens formål	9
2.2.1 Det rasjonelle perspektivet	10
2.2.2 Det klassiske institusjonelle perspektivet.....	12
2.3 Kjennetegn ved vellykkete fusjoner	14
2.3.1 Fusjoner sett i forhold til perspektivene	16
2.3.2 Fusjoner i det rasjonelle perspektivet.....	17
2.3.3 Fusjoner i det klassiske institusjonelle perspektivet	19
2.3.1 Forventninger ut i fra perspektivene til forskningsspørsmålene	21
Kapittel 3: Metodisk tilnærming	24
3.1 Innledning.....	24
3.2 Det forskningsmessige design av avhandlingen.....	24
3.3 Kvalitetskrav og utvalg	25
3.4 Forhold som ønskes belyst gjennom litteraturstudien.....	27
3.5 Oppgavens feature-map.....	28
3.5.1 Feature-map.....	28
3.6 Reliabilitet og validitet	31
Kapittel 4: Avhandlingens empiriske grunnlag.....	33
4.1 Innledning.....	33
4.2 Oversikt over litteraturen	33
4.3 Resymé av avhandlingens empiri.....	38
Kapittel 5: Pre-fusjon; de første spadetakene.....	49
5.1 Innledning.....	49
5.2 Forskningsspørsmål 1	49

5.3 Kjennetegn ved studienes metode	50
5.4 Sentrale kjennetegn ved organisasjonene i studiene	50
5.4.1 Organisasjonenes sektor- og bransjetilhørighet	50
5.4.2 Organisasjonenes geografiske tilhørighet	51
5.5 Organisasjonene før fusjonen.....	52
5.6. Planlegging før fusjonen	52
5.6.1 Tar beslutningstagerne spørsmål om ulike/like organisasjonskulturer i betraktning under planleggingsfasen av fusjonen?.....	53
5.6.2 Legges det strategier og planer for hvordan ulike organisasjonskulturer skal håndteres i prosessen?	55
5.6.3 Blir det tatt beslutning om hvor integrert man ønsker at kulturene skal bli, eventuelt om man skal beholde de gamle kulturene?.....	56
5.6.4 Tar beslutningstagerne hensyn til om organisasjonene består av sterke eller svake kulturer?	57
5.7 Oppsummering	59
Kapittel 6: Implementering av fusjon.....	60
6.1 Innledning.....	60
6.2 Forskningsspørsmål 2.....	60
6.2.1 I hvilken grad aktiviseres organisasjonskulturene under implementeringen av fusjoner?	60
6.2.2 Påvirker organisasjonskulturen fusjonen under selve implementeringen?	62
6.2.3 Blir det gjort noe, og eventuelt hva blir gjort, for å håndtere organisasjonskulturen under fusjonen?	64
6.2.4 Har gjennomføring av fusjon betydning for om organisasjonskultur bidrar positivt eller negativt?	67
6.2.5 Stammer konfliktene fra organisasjonskulturer eller fra forskjell i interesser?	69
6.3 Oppsummering	71
Kapittel 7: Den fusjonerte organisasjonen	72
7.1 Innledning.....	72
7.2 Forskningsspørsmål 3.....	72
7.2.1 Hva skjer med organisasjonskulturene etter at fusjonen er gjennomført?	72
7.2.2 Er det en sammenheng mellom planlagt håndtering av organisasjonskultur ved fusjoner, og grad av måloppnåelse gjennom fusjonen?	75

7.2.3 Evaluer organisasjonene hvilken betydning organisasjonskulturene hadde for fusjonen?	75
7.2.4 Har to organisasjoner med relativt like organisasjonskulturer større sjanse for å lykkes med fusjonering enn organisasjoner med ulik organisasjonskultur?	77
7.3 Oppsummering	78
Kapittel 8: Avsluttende kommentarer	80
8.1 De viktigste funnene.....	80
8.2 Egne refleksjoner.....	83
8.3 Veien videre	83
Litteraturliste	85

Kapittel 1: Introduksjon til avhandlingens tematikk

1.1 Innledning

Sammenslåinger mellom selvstendige organisasjoner og internt innen organisasjoner er et hyppig brukt omstillingsgrep både i offentlig og privat sektor. Men det er et høyst omdiskutert og problematisk grep, noe som blant annet kommer frem i følgende sitat:

”Mer komplisert ved fusjoner er sammensmeltingen av ulike kulturer, og alle de små og store maktkampene dette medfører. På alle nivåer. Usikkerhet og frykt er derfor fusjoners uunngåelige konsekvens.(...) Ledelsen undervurderer betydningen av tempo i sammenslåingen, og viser liten forståelse for den slitasjen kunder, leverandører og ansatte opplever som følge av usikkerhet. Den egentlige utfordringen ved fusjoner er ikke av teknisk eller finansiell art, men dreier seg om mennesker og kommunikasjon” (Kathrine Aspaas, 2008)¹.

Den eksplisitte hensikten med fusjoner er gjerne å oppnå synergieffekter og konkurransefortrinn. Ifølge sitatet som omhandler NAV-fusjonen, er ledelsen oftest opptatt av tall og harde fakta ved fusjoner, de menneskelige aspektene blir ikke viet like mye oppmerksomhet. Påstander om at ledelsen bør ta mer hensyn til menneskene og deres følelser ved fusjoner, da dette kan lette fusjonsprosessen, blir framsatt stadig oftere.

Forskjeller i organisasjonskultur mellom fusjonerende organisasjoner har blitt oppgitt som årsak til problemer ved fusjon. Disse forskjellene brukes også til å forklare hvorfor noen fusjoner mislykkes. Samtidig kan det hende at behovet for en forklaring på uønsket utfall, fører til en vid bruk av begrepet organisasjonskultur, noe som igjen gjør det vanskelig å definere. Har organisasjonskultur blitt en ”syndebukk” ved fusjon, eller er det slik at å ikke ta hensyn til organisasjonskultur ved fusjon, et forsøk på å bygge slott på sandgrunn?

StatoilHydro og NAV kan trekkes frem som eksempler på hvordan fusjoner kan bli lange og harde prosesser for organisasjonen og dens medlemmer. Om organisasjonskultur faktisk har den betydning for fusjoner som den ofte blir tildelt og om alt det vi legger i begrepet organisasjonskultur faktisk hører inn under begrepet – eller kanskje mer presist definert ville

¹ <http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/article2290312.ece>

høre inn under andre begreper (for eksempel ”interessekonflikt”)- er noe av det som vil bli forsøkt belyst i oppgaven.

Sitatet fra NAV-fusjonen er et eksempel på hvordan organisasjonskultur har blitt et mer eller mindre offisielt svar på spørsmål om hvorfor fusjoner er vanskelige og hvorfor lederskapet ofte ikke når sine ønskede mål med dette grepet. I oppgaven vil jeg se hva organisasjonskultur er, hvordan og i hvilken grad det kan påvirke fusjoners forløp og utfall, i betydningen av hvorvidt de lykkes eller misslykkes. Oppgavens hensikt er ikke å finne kjøreregler – eller oppskrifter – for hvordan gjennomføre fusjoner, men snarere å avdekke hva den mest innflytelsesrike organisasjonsvitenskapelige litteraturen sier om temaet.

1.1.1 Problemstilling

Fusjoner er et mye brukt strategiske grep for organisasjoner som ønsker å ekspandere, samtidig som man lett observerer at det er vanskelig å oppnå optimale resultater i fusjonen. Det verserer ulike tall i litteraturen, men oppimot 80% av fusjonene når ikke de strategiske eller økonomiske mål som er satt. På slutten av 1980-tallet ble organisasjonskultur tungt introdusert som en forklaring på hvorfor fusjoner er vanskelige å lykkes med (Riad, 2005:1530). Organisasjonskultur er et vagt begrep, nettopp dette kan være årsaken til at det har blitt tilført faktorer som er vanskelig å forklare og håndtere. I dag har begrepet organisasjonskultur blitt en ”sort boks” der man kan plassere det man ikke vet mye om, og bruke som forklaring på fenomener man egentlig ikke vet årsaken til. Men begrepet er fremdeles lite handterlig og behøver ennå begrepsavklaring (Egeberg, 1989).

Hofstede² hevder at internasjonale organisasjoner må håndtere både forskjellige organisasjons- og nasjonalkulturer. Nasjonalkultur er i denne sammenhengen gitt, men organisasjonskultur kan påvirkes av ledelsen. Nasjonalkulturer vil ikke bli diskutert i denne avhandlingen, men det er nærliggende å anta at den nasjonale kulturen som organisasjonen befinner seg i vil påvirke organisasjonskulturen. Dersom ledelsen kan påvirke organisasjonskulturen vil den kunne styre kulturen i ønsket retning. Ønsker ledelsen en endringsvillig kultur, vil den kunne påvirke organisasjonskulturen til å bli mer positivt innstilt

² <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page4.htm>

til organisatoriske endringer. Dette kan i så tilfelle brukes til fordel for fusjoner, ved at ledelsen kan forberede organisasjonskulturene på fusjon, og gjøre de ulike organisasjonskulturene mer lignende. Det er nærliggende å anta at dette må være en ledelsesstyrt prosess.

Det kan derfor være hensiktsmessig å undersøke hva som opprinnelig ble lagt i begrepet organisasjonskultur. Hvordan og i hvilken grad den kan ha betydning for fusjonsprosessene og om ledere tar hensyn til organisasjonskultur ved fusjoner. Avhandlingen vil derfor sette organisasjonskultur som den uavhengige variabelen som kan påvirke den avhengige variabelen fusjon. Den overordnede problemstillingen for oppgaven blir dermed:

Hvilken betydning har organisasjonskultur i forbindelse med organisatoriske fusjoner?

For å få belyst problemstillingen har jeg utledet tre mer konkrete forskningsspørsmål, der hovedvekten vil bli lagt på forskningsspørsmål nr 2. Disse spørsmålene er.

Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad forsøker beslutningstakere å ta høyde for betydningen av organisasjonskulturer når fusjoner planlegges – og i hvilken grad har man også planer for hvordan ulike kulturer skal håndteres i fusjonen?

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad påvirker organisasjonskulturen selve implementeringsprosessen, det vil si selve gjennomføringsfasen av fusjonen?

Forskningsspørsmål 3: Hvilken betydning har organisasjonskulturer for utfall av fusjoner?

For å få belyst forskningsspørsmålene har jeg gjennomført en litteraturstudie. Det vil si at spørsmålene forsøkes belyst gjennom en systematisk gjennomgang av den eksisterende forskningsbaserte litteraturen om emnet. Dette utføres ved at de teoretiske variablene gjøres forskbar, det vil si operasjonaliseres og legges til grunn for litteraturstudien. En slik kartlegging av publikasjonenes kjennetegn vises i oppgavens kjennetegns-kart ("feature-map") som presenteres i kapittel 3. Det er et standardisert format som tillater å analysere flere

artikler på en systematisk måte og bidrar til å identifisere og sammenfatte likheter og ulikheter av studier på området (Hart, 1998).

1.1.2 Teoretisk relevans

Organisasjonskultur er et fenomen som i forskningslitteraturen er preget av flere ”sorte hull”, samtidig blir det hyppig trukket fram som noe ”viktig”. Det kan gi inntrykk av at begrepet ”rommer alt og ingenting”. Derfor kan det være hensiktsmessig å ”gå tilbake til røttene” for å se hva som faktisk i organisasjonsteorien ble definert som organisasjonskultur. Dette kan føre til at elementer av det som blir lagt til begrepet i dag faller utenfor, og vil trenge nye begrepsavklaringer. Hvis begrepet organisasjonskultur konkretiseres kan det bli enklere å håndtere i både teori og praksis. Først etter konkretiseringen kan man undersøke hvilken rolle organisasjonskultur faktisk har ved fusjoner og hva forskningen indikerer at ledelsen bør ta hensyn til ved fusjonsprosesser. Ved å se ny og eldre forskning i sammenheng vil man kunne bruke det som har stått gjennom flere tester, og kombinere dette med et nytt syn og ny viten om emnet.

Oppgaven forsøker både å forklare og å forstå kulturens betydning ved fusjoner, i tillegg til å se på hvordan det kan anvendes. Det vil si spørsmålet om hvorvidt og eventuelt hvordan innsikter om kultur kan brukes for å øke sannsynligheten for å lykkes med fusjon. Derfor kan oppgaven gi en teoretisk begrunnelse for hvordan ledere og konsulenter eventuelt bør forholde seg til organisasjonskultur ved fusjoner. Det vil bli forsøkt å få fram om organisasjonskultur er så viktig, så vanskelig og så vannskjøttet ved fusjoner som det synes å bli betraktet som.

1.1.3 Praktisk relevans

Svært mange av omstillingene i dagens organisasjoner handler som nevnt om sammenslåinger, enten internt i organisasjonen eller mellom tidligere selvstendige enheter. Under disse endringene oppstår ofte problemer og omstillingene lykkes i høyst varierende grad. Samtidig er det mye som står på spill, både ved å oppnå ønskede effekter av fusjonen, beholde viktige organisasjonsmedlemmer og ikke minst økonomisk. Derfor er kunnskap om hva som skal til for å lykkes og for å unngå fallgruvene helt avgjørende for beslutningstagerne og vil ha betydning for de øvrige organisasjonsmedlemmer og aksjonærer.

Som vist i innledningen, med eksemplet fra NAV, er organisasjonskultur fremme i media med jevne mellomrom og blir gitt som forklaring på det noen mener er mislykkede og havarerte fusjoner. Oppgavens praktiske relevans er at den gir innsikt i hvordan og om ledere og konsulenter kan anvende organisasjonskultur ved fusjoner. Med bakgrunn i litteraturstudien vil oppgaven sikte mot å utvikle innsikter som eventuelt kan ha praktisk relevans. Hvis det viser seg at organisasjonskultur påvirker fusjoner, kan forskere forsøke å studere hvordan den kan benyttes for å gjøre fusjonen så smertefri og vellykket som mulig.

Når temaet blir mer oversiktlig både teoretisk og empirisk, kan det gi et bedre grunnlag for å ”oversette” til mer praktiske grep. Men det er dog ingen grunn til å spenne forventningene særlig høyt om en enkel transformasjon fra teoretiske innsikter og begrep til praktiske grep hva angår kulturens betydning ved fusjoner. For konsulenter og ledere vil det bety at de kan sammenligne sin praksis med teorien. Dersom praksis og teori ikke stemmer overens og praksisen ofte misslykkes, vil ledelsen kunne gå til teorien for å finne muligheter til forbedringer. Ledelsen vil kunne se hva den gjør feil i henhold til teori og endre på dette for å se om fusjonsprosessen og resultatet blir bedre.

Som sitatet fra NAV-fusjonen viser, er fusjoner ofte preget av usikkerhet, frykt og maktkamper. Det jeg leter etter i litteraturen er hvorvidt man kan si noe om hvordan ledelsen og konsulenter kan benytte organisasjonskulturen på en måte som kan minske eller eliminere usikkerhet, frykt og maktkamper. Hvis organisasjonskultur faktisk har den betydningen som den ofte blir oppfattet å ha, kan ledelsen kanskje benytte organisasjonskulturen som et strategisk verktøy for å gjøre fusjoner mindre turbulente. Økt forståelse omkring organisasjonskulturs betydning for fusjon kan gi mindre smertefulle prosesser.

1.2 Definisjon av begrepet organisasjonskultur

Organisasjonsforskere har blitt påvirket av antropologenes måte å definere kultur på, i tillegg til sosiologiske og sosialpsykologiske begreper for å definere kultur. Kulturdefinisjonene varierer ofte rundt de to dimensjonene kultur som a) kognitive systemer og b) som overførte adferdsmønstre (Bang, 1988:21). Dette har resultert i mange og ulike måter å definere organisasjonskultur på, der det vektlegges ulike elementer.

En populær definisjon av organisasjonskultur er Bower's definisjon:

"Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss" (Bower, 1966).

Dette er imidlertid ikke en godt nok dekkende beskrivelse av hva organisasjonskultur er og hva som inngår i begrepet. Definisjonens fordel er at den omhandler observerbar atferd og er så enkel at alle tror de vet hva organisasjonskultur er (Bang, 1988:22).

En mye brukt sosialpsykologisk definisjon av begrepet er Schein's definisjon. Han definerer organisasjonskultur som:

"a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems" (Schein, 2004:17).

Definisjonen handler om at organisasjonen lærer mens den går, slik finner den måter å håndtere problemer på som fungerer, og fortsetter å benytte metoden fordi den har vist seg å fungere. Det blir lært videre til nye medlemmer og lærdommen blir etter hvert ikke stilt spørsmål til, men betraktet som en sannhet. Organisasjonsmedlemmene lærer ikke bare hvordan de skal håndtere et problem i praksis, men også hva de skal oppfatte som et problem og hvordan de skal forholde seg til det både kognitivt og emosjonelt.

Hofstede definerer organisasjonskultur i en mer kognitiv retning:

"the collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another" (Hofstede, 1991:180).

Hofstedes definisjon går mer direkte inn på at organisasjoner påvirker medlemmenes måte å tenke på i så sterk grad at det er mulig å se hvilken organisasjon vedkommende tilhører. Dette kan tyde på at det for eksempel kan være vanskelig for mennesker å bytte organisasjon. For eksempel vil et organisasjonsmedlem som lykkes både sosialt og faglig i organisasjon A, ikke nødvendigvis lykkes like godt i organisasjon B. Dette fordi de to organisasjonene kan ha ulike premisser for hva som er viktig, hvordan situasjoner skal håndteres, og hvordan medlemmene samhandler med hverandre og utenforstående aktører. Aktøren kan lykkes i organisasjon A på grunn av nøyaktighet, men det går kanskje utover effektiviteten. Er effektivitet en viktig

faktor i organisasjon B og nøyaktighet mindre viktig, vil aktøren kanskje ikke lykkes like godt eller misslykkes dersom vedkommende ikke klarer å omstille seg etter den nye kulturen. Som det fremkommer av definisjonene kan organisasjonskultur omfavne organisasjonen på mange ulike måter, noe som vises ved at definisjonene har forskjellig utgangspunkt. Organisasjonskulturen kan variere også innenfor organisasjonen, for eksempel har organisasjoner subkulturer. Subkulturer er kulturen til undergrupper innad i organisasjonen, for eksempel kan ulike profesjonsgrupper i organisasjonen ha sin egen kultur. At en organisasjonskultur er fragmentert vil si at ikke alle organisasjonsmedlemmene føler like sterk tilknytning til den felles organisasjonskulturen.

Avhandlingen vil kun ta for seg hvordan den formelle ledelsen og den lederatferden som utøves av aktører i formelle ledelsesposisjoner. Dette er viktig, fordi jeg betrakter organisasjonskultur som et mulig strategisk verktøy, som til dels kan brukes instrumentelt, blant annet i fusjonsprosesser. Uformell ledelse og dens påvirkning på organisasjonskultur vil ikke bli diskutert i oppgaven, selv om man kan anta at uformelle ledere kan påvirke kulturen og da særlig subkulturer.

1.3 Disposisjon av oppgaven

Oppgaven består av tre deler. Den første delen omfatter kapittel 1, 2 og 3. Her utmyntes blant annet det teoretiske grunnlaget for oppgaven. Kapittel 1 inneholder posisjonering av oppgaven, problemstilling, forskningsspørsmål og elementære definisjoner. Kapittel 2 er oppgavens teorikapittel. Der belyses teorien som danner det analytiske bakteppet for oppgaven, derunder ulike perspektiver på integrasjon av organisasjonskultur. Deretter sees fusjoner og forskningsspørsmålene i lys av det rasjonelle- og det klassiske institusjonelle perspektivet. Kapittel 3 er oppgavens metodekapittel og redegjør for metoden som er benyttet for å belyse oppgavens problemstilling. Her trekkes blant annet fram styrker og svakheter med metodevalget og de data som frembringes. Dette kapittelet avsluttes med en redegjørelse på reliabilitet og validitet og betydningen det har for oppgavens holdbarhet.

Del to inneholder empirikapittelet og analysekapitlene. Kapittel 4 er empirikapittelet og inneholder en kort oversikt over, og resymé av publikasjonene. Oppgaven har tre analysekapitler, ett for hvert forskningsspørsmål. Der redegjøres det for og drøftes hva den

undersøkte litteraturen sier om forskningsspørsmålene og deres under spørsmål for å få fram de viktigste innsiktene som frembringes for hvert forskningsspørsmål.

Del tre omfatter avslutningskapittelet. Der blir det først gitt et sammendrag av hva som har kommet fram i oppgaven. Her vil det bli konkludert i forhold til teoretiske baserte forventninger. I tillegg vil eventuelle praktiske implikasjoner og lærdommer av funnene bli forsøkt tydeliggjort. Oppgaven vil blant annet fokusere på hvordan og i hvilken grad ledelsen og konsulenter kan bruke organisasjonskultur som et strategisk verktøy før, under og etter fusjoner.

Kapittel 2: Teoretisk tilnærming

2.1 Innledning

I det påfølgende kapittelet blir det redegjort for to teoretiske tilnærminger som skal bidra til å belyse avhandlingens problemstilling. Jeg har valgt å benytte det rasjonelle- og det klassiske institusjonelle perspektivet, fordi disse trekker opp en skillelinje i den organisasjonsteoretiske tenkningen. Men først og fremst for å fremheve forskjeller i måten å tenke og håndtere organisasjonskulturer ved fusjoner. Kapittelet starter med en redegjørelse for relevante sider av perspektivene. Deretter belyses det hva en fusjon er og hvordan det kan bedømmes hvorvidt fusjonen var vellykket. For å kunne belyse pre-fusjon-, implementerings- og post-fusjonsfasen blir det fokusert på perspektivenes syn på måloppnåelse, formalisering, legitimitetsgrunnlag, organisatoriske endringer, hvordan organisasjonsmedlemmene kan påvirkes i prosessen, ledelsens påvirkningsmuligheter og hvordan prosessen bør gjennomføres. Til sist i kapittelet blir det utledet teoretiske forventninger til forskningsspørsmålene.

2.2 Teoriens formål

De to perspektivene som presenteres her danner det teoretiske grunnlaget for den forestående litteraturstudien. Perspektivene kommer fra veletablerte teorier og er slik sett *”et relativt systematisk sett av førestellingar om samanhengar mellom ulike fenomen”* (Rones, 1997:11). Teori er redskapet som gjør analysen mer gjennomførbar og gir begreper og kategorier som høyner oppgavens faglige presisjonsnivå. Perspektivene blir forsøkt holdt adskilt, men vurderes i forhold til hverandre og sett under ett slik at de utfyller hverandre. Dette gjør forsker og leser kan få økt innsikt i en konkret sak (Rones, 1997:89-91). For denne avhandlingen vil dette være betydningen organisasjonskultur har i forbindelse med fusjon. Dermed kan perspektivene bidra med kunnskap om hvordan man kan forvente at fusjoner gjennomføres. Og eventuelt hvordan organisasjonskultur påvirker fusjon og hvordan fusjon påvirker organisasjonskultur. I det virkelige liv vil man naturligvis ikke ”holde seg til” et bestemt perspektiv. I analysen vil jeg derfor undersøke om disse perspektivene sammen kan bidra til økt kunnskap om organisasjonskulturens betydning i forbindelse med fusjon.

2.2.1 Det rasjonelle perspektivet

Det rasjonelle perspektivet har stått sterkt i den organisasjonsteoretiske forskningen, så sterkt at man kan snakke om et rasjonalistisk-instrumentelt hegemoni. *”Den rasjonalistiske tilnærmingen etablerer legitime roller, tilbyr et egent rasjonalisert språk, definerer arenaer og setter rammer for de fleste av samtidens diskurser om organisasjons- og ledelsesspørsmål”* (Røvik, 1998:40). Her presenteres en kortfattet redegjørelse for hovedpunkter innen det rasjonelle perspektivet.

Perspektivet tar utgangspunkt i at klare og tydelig uttrykte mål bedrer muligheten for å velge blant ulike alternativer. Spesifiserte mål gir blant annet retningslinjer til hvordan organisasjonen skal designes, hvordan oppgaver skal utføres, hvilke personer som bør ansettes og hvordan ressurser bør fordeles. Dess mer diffuse mål, desto vanskeligere er de å jobbe mot og oppnå. Formelle organisasjoner kan hevde å jobbe med generelle mål, men i det daglige jobber den mot tydelige, fastsatte mål (Scott, 1981:34). I formelle organisasjoner vil uklare mål med tiden bli mer spesifikke, hvis ikke kan organisasjonen utvikle en ustabil struktur (Scott, 1981:35).

Formalisering blir ansett som et forsøk på å skape mer eksplisitte og synlige strukturer i relasjonene mellom de ulike rollene og prinsippene som styrer atferden i organisasjonen. Organisasjonsmedlemmene eller observatørene ser de sosiale strukturene og arbeidsflyten og aksepterer dem, selv om det er mulighet for å manipulere, designe og redesigne relasjonene og prosessene (Scott, 1981:35-36). Den formelle strukturen legger føringer på beslutningsatferd, hjelper aktørene å velge beslutningspremisser og utjevner virkningene av deres kognitive begrensninger (Christensen, 1994:22). Ledere kan derfor endre de formelle strukturene, og slik endre atferden til organisasjonsmedlemmene for å oppnå ønskede mål.

Organisasjonens legitimitet og overlevelsesmulighet kommer fra dens evne til å være effektiv. For å være effektiv kan og må organisasjoner endre seg i takt med det som til enhver tid er dens ønskede mål. For å oppnå en så rasjonell endring som mulig, forsøker ledelsen å predikere utfallet av de ulike tilgjengelige alternativene. Derfor må organisasjonen til en hver tid være oppdatert på de tilgjengelige organisasjonsoppskriftene, og ut fra disse velge ”beste alternativ” ved hjelp av erfaringsbasert innsikt i hva som fungerer i praksis (Røvik, 1998:32). Når en organisasjonsoppskrift byttes ut er det fordi den har tapt, eller redusert sitt fortrinn, i forhold til andre oppskrifter. De kan byttes ut fordi det har kommet nye oppskrifter som gir

mer presise og effektive løsninger, eller organisasjonen har behov for nytt verktøy på grunn av ny oppgave- og problemstruktur (Røvik, 1998:159, Røvik, 1996). Det kan tolkes som et utviklingspositivistisk syn, fordi man antar at organisasjonsoppskrifter kontinuerlig blir forbedret (Røvik, 1998:33). Fusjon er dermed et omstillingsverktøy for å øke organisasjoners effektivitet og legitimitet.

Administrativ reform og strukturell endring blir sett på som både mulig og ønskelig. Å ta initiativ til, beslutning om, og implementere reorganiseringer er knyttet til kontroll- og defineringsaspektet ved endringsprosesser. Kontrollaspektet er at ledelsen må kontrollere aktiviseringen av aktørene i prosessene. Dette kan gjøres ved å delta selv, eller gjennom andre aktørers deltagelse. Lederne kontrollerer defineringsaspektet ved å ha en viss kognitiv eller kunnskapsmessig kapasitet. Det vil si at deres tanker omkring problemer og løsninger i forhold til organisasjonsendringen må være relativt tydelig. Strukturelle endringer kan være et potensielt instrument for ledere til å omforme organisasjonsmedlemmenes kognitive modeller og handlingsmønstre. Reorganisering vil derfor påvirke både individuell og organisatorisk beslutningsfatting fordi aktørenes strukturelle bindinger endres (Christensen, 1994:22). For å oppnå en vellykket fusjon må hele prosessen kontrolleres og styres fra toppen av organisasjonen.

Trekk ved organisasjonsmedlemmene kan benyttes systematisk som et virkemiddel for å fremme politisk og administrativ styring. Ledelsen kan bruke mangfold og bred deltakelse for å styrke legitimiteten dersom den samtidig styrer dette hierarkisk. På den andre siden kan den hierarkiske kontrolleringen av endring undergraves av organisasjonsmedlemmer. Dette kan oppstå både gjennom påtvungne forhandlinger med lav grad av kontroll, sosialisering av konflikt, målforskyvning og lignende (Christensen, 1994:26). Måten aktiveringsprosessen legges opp på, kan derfor være viktig for at organisasjonsmedlemmene skal jobbe for fusjonen, og støtte opp om målene ledelsen har satt.

Under organisasjonsendringer kan ledelsen støte på problemer. Dette kan være problemer med å aktivisere organisasjonsmedlemmene fordi ledelsen ikke får gjennomslag for sin hierarkiske autoritet. Det kan blant annet komme av at noen aktører føler sin posisjon truet og at ledelsen mangler ressurser til å kontrollere prosessen. Problemer med defineringsaspektet kan komme av at lederne ikke har mulighet til å gi en prosess nok oppmerksomhet over lang tid, dette vil svekke kunnskapsgrunlaget. Dersom det kognitive ved organisasjonsendringer

er vanskelig, kan ledernes legitimitet svikte. Det kan igjen undergrave den hierarkiske faktoren (Christensen, 1994:23-24).

Organisasjoner vil i dette perspektivet ha et felles sett av verdier. Når, og hvis, disse blir tatt for gitt og automatiseres, transformeres de til tro og antagelser. Fordi mange av disse verdiene tilbyr en normativ funksjon for å styre organisasjonskulturens medlemmer, er verdiene uttrykte og medlemmene er bevisste på dem. Organisasjonskultur kan fungere som en retningsgivende metode for å håndtere usikkerhet, ukontrollerbare, eller vanskelige situasjoner og hendelser. De utrykte verdiene de medlemmene lever etter i organisasjonen, dersom organisasjonen jobber i samsvar med disse kan de bidra med å bringe organisasjonene sammen, ved å tilby en kilde til identitet og et felles mål (Schein, 1985:16-17). Her ser man at dette perspektivet ikke gir rom for subkulturer.

2.2.2 Det klassiske institusjonelle perspektivet

Det klassiske institusjonelle perspektivet har ikke samme legitimitet som det rasjonelle perspektivet. Perspektivet kom som en reaksjon på det tekniske utgangspunktet i det rasjonelle perspektivet, fordi man mente at mennesker og organisasjoner ikke bare drives av rasjonelle hensyn. De påfølgende avsnittene presenteres en kortfattet redegjørelse for hovedpunkter innen det klassiske institusjonelle perspektivet.

Dette perspektivet tar utgangspunkt i at det hele tiden er usikkerhet mellom de offisielle målene og de "egentlige" målene til organisasjonen. Dersom organisasjonen faktisk jobber for å nå de offisielle målene, er det likevel ikke de eneste målene som organisasjonsmedlemmene forsøker å nå. Det medfører at organisasjonen trenger bred, intern støtte for målene for at de skal kunne nås (Scott, 1981:57). Individene i organisasjoner leter etter sikkerhet og selvrealisering, noe som avspeiles i deres kamp om plasser og forfremmelse, i konkurranse mellom organisasjonens enheter og i følelsen av å måtte opptre tradisjonelt (Selznick, 1957:21). Dette viser at de interne kampene ikke alltid jobber for hele organisasjonens offisielle mål.

Organisasjoner blir hovedsakelig sett som kollektive systemer (Scott, 1981:56). Man hevder at intensjonalitet og formell struktur eksisterer, men at dette ikke er sentralt for å forstå atferd i organisasjoner. Det er de uformelle strukturene, interaksjonen og gradvis tilpasning som er

de viktigste faktorene for å forstå utviklingen av atferd i organisasjoner. Uformelle struktur kan, både avvike fra, og begrense, de formelle strukturene. Formelle strukturer må vurderes i en ”moralsk” setting av normer, verdier og holdninger skapt over tid, for å forstå deres opphav og funksjon (Christensen, 1994:27-28). Strukturene i organisasjoner påvirkes av det medlemmene tar med seg av verdier, interesser og agendaer når de kommer i organisasjonen. Gjennom samhandling vil disse elementene utvikle seg til en relativt stabil uformell struktur. Høyt sentraliserte og formaliserte strukturer vil i forhold til uformelle strukturer, være ineffektive og irrasjonelle, fordi det ikke bruker organisasjonens viktigste ressurs, medlemmenes intelligens og initiativ (Scott, 1981:59-60).

Organisasjonsutvikling sees som en kontinuerlig institusjonaliseringsprosess. Organisasjoner tilpasser seg sakte, gjennom naturlig utvikling til indre krav og press fra ”nære” handlingsomgivelser. Endringer kan ikke være planlagt og kontrollert. Utviklingen gir organisasjonen et distinkt preg med hensyn til normer og verdier og gir en bestemt kultur eller sjel (Christensen, 1994:28). Gjennom denne institusjonaliseringsprosessen blir organisasjoner forstått som mer ”tekniske” systemer, med sosiale normer og verdier. Medlemmene lærer normene som gjelder for den enkelte organisasjon gjennom sosialiseringprosesser. Dette skaper stabilitet og motvirker raske endringer basert på plutselige behov og rasjonalitet, og det bidrar til sosial integrasjon og overlevelse (Christensen, 1994:28, March og Olsen, 1989).

Lederskapets oppgave er å videreføre den evolusjonære utviklingen og forvalte sosiale tradisjoner. Men de skal også forme og endre verdier og normer slik at disse passer framtidige behov. Det kan bli gjort gjennom handlinger eller avgjørelser som definerer organisasjonens oppgave eller rolle. Ledere, organisasjoner og grupper kan manipulere institusjonaliseringsprosesser til sin favør, skjevheter kan innebygges og konflikter skjules. Det er derfor nødvendig med åpenhet og debatt omkring de institusjonelle normene og verdiene (Christensen, 1994:29). Menneskene i organisasjoner kan motarbeide organisasjonens offisielle mål, dersom de ikke ledes i riktig. Derfor er det nødvendig at ledelsen kontrollerer de interne sosiale prosessene for å kunne realisere de fastsatte målene (Selznick, 1957:20).

Dersom ledelsen forsøker å tvinge gjennom design og rask endring, vil de institusjonelle faktorene jobbe mot endringene, i forsøk på å bevare det ”gamle” (Christensen, 1994:28). Hvis endringene som skal gjøres er små eller i tråd med de etablerte institusjonelle verdiene,

er det mindre sannsynlig at den hierarkiske styringen hemmes. Derimot kan forsøk på hierarkisk styring undergraves eller hemmes dersom reformer og endringer utfordrer eksisterende institusjonelle verdier og reformer (Christensen, 1994:30).

Under denne gjennomgangen har det allerede kommet fram at organisasjonskulturen legger føringer på organisasjonen og ledelsen. Perspektivet tar høyde for at det eksisterer subkulturer i organisasjoner. Disse vokser fram av seg selv fra energikilder som ikke er helt kontrollerbar for den offisielle ledelsen. Subkulturene kan undergrave eller støtte organisasjonen. Ledelsens rolle er å tilpasse organisasjonen til subkulturenes spontane interesser. Men også å knytte disse gruppenes snevre interesser til lojalitet ovenfor organisasjonen. Derfor må organisasjoner ha et sosialt grunnlag og ikke bare formell støtte. Organisasjonsmedlemmene bringer med seg ulik livserfaring og oppfatninger inn i organisasjonen, dette vil påvirke organisasjonskulturen. Ledelsen må derfor besitte kunnskap om hvordan den skal nøytralisere de ulike oppfattningene ved å kunne skille mellom meninger og atferd. For deretter å utnytte oppfattningene som en drivkraft til å oppnå den ønskede tilhørigheten til organisasjonen og de andre medlemmene. Det er nødvendig at medlemmene føler forpliktelse til organisasjonen, for at den skal ha mulighet til å holde fast ved mål og verdier. Forpliktelsen kan skapes gjennom deltagelse, tilpasset det enkelte medlems behov. Ofte må andre kontrollmekanismer mangedobles når medvirkningen fra medlemmene er svak (Selznick, 1957:73-81).

2.3 Kjennetegn ved vellykkete fusjoner

At to organisasjoner fusjonerer vil si at de slår seg sammen og danner en organisasjon. Fusjonspartnere kan være likestilte eller den ene parten kan være sterkere enn den andre. Ofte hevdes det at organisasjonene skal være likestilte, men i praksis er den ene organisasjonen dominerende. Fusjon og oppkjøp blir i litteraturen ofte omtalt som det samme. Men det er klare forskjeller: Fusjon mellom to likestilte organisasjoner er når to relativt sammenlignbare enheter forsøker å danne en ny organisasjon (Epstein, 2005:37-38).

Fusjoner kan bringe med seg både positive og negative effekter for organisasjoner. En fordel – og gjerne også en tilsiktet effekt av en fusjon er tilgangen til komplementære ressurser som kan være vanskelig å imitere eller bygge opp internt. Fusjon vil være en rask metode for å få tilgang til slike ressurser og vil samtidig kunne blokkere konkurrenter. Kjente mulige ulemper ved fusjon kan være at organisasjoner pådrar seg stordrifts- og samordningsproblemer. Dette

er kostnader knyttet til organisasjonens økte størrelse og økte behov for koordinering. I forbindelse med fusjon er det sannsynlig at organisasjonen pådrar seg endringskostnader, blant annet på grunn av kulturkonflikter. Fusjonspartneren kan komme med negative overraskelser etter at avtalen er inngått (Boye og Meyer, 1998:44-46). Et eksempel på slike overraskelser kan være enkelte av avtalene som Hydro hadde inngått før fusjonen med Statoil, disse ble trukket fram i media som korrupsjon³.

Det overordnede formålet med de fleste fusjoner er å opprettholde, eller øke markedsandelen, og å øke aksjonærverdien. Dette oppnås ved fusjoner fordi, det gir muligheter for kostnadskutt og å skape ny, utvidet og forbedret service (Nguyen og Kleiner, 2003:447). Men som nevnt innledningsvis er dette vanskelig å oppnå. Integreringsfasen har vist seg å være den fasen der storparten av fusjoner mislykkes. En mulig årsak til dette kan være at ledelsen tenderer til å skifte fokus bort fra fusjonen når avtalen er befestet. Samtidig som det er i integreringsfasen at det må fokuseres på identifisering og erobring av verdier, noe som krever oppmerksomhet fra toppledelsen. I stedet blir dette ansvaret tildelt mellomledere som ikke nødvendigvis har fullmakt eller ressurser til å ta kritiske avgjørelser (Nguyen og Kleiner, 2003:447-448). Nguyen og Kleiner (2003:449) hevder at det gjerne tar 4-7 år før organisasjonsmedlemmene er fullstendig assimilert inn i den nye organisasjonen.

Ledelsens mangelfulle styring og strategi blir av flere trukket fram som årsaker til at fusjoner mislykkes (Tetenbaum, 1999, Nguyen og Kleiner, 2003, Epstein, 2005). Videre kan forsinket kommunikasjon, mangel på en klar visjon, og kulturforskjeller virke ødeleggende for fusjon. Dermed ligger nøkkelen til en vellykket integrasjonsprosess i en aktiv lederstil, planlegging av prosessen, involvering av alle ansatte, fortsette å ha fokus på kunder under fusjonsprosessen, men mest av alt en åpen og ærlig kommunikasjon med ansatte (Nguyen og Kleiner, 2003:447-448). Det som er av interesse for denne oppgaven er at organisasjonskultur blir tatt med som en viktig faktor for hvorfor fusjoner mislykkes. Under en liten litteraturgjennomgang på fusjon, kom mange av de samme artiklene og forfatterne opp som under søkene etter organisasjonskultur ved fusjoner.

For å vurdere om fusjon har vært vellykket må det undersøkes hva som var strategien for fusjonen og hvorvidt målene som ble satt er oppnådd (Epstein, 2005:45). Om en fusjon er

³ <http://www.tv2nyhetene.no/innenriks/okonomi/article2278611.ece>

vellykket vil være avhengig av hvilke kriterier som er lagt til grunn, altså hva man ønsker å oppnå med grepet. En vellykket fusjon gir et godt grunnlag til den nye organisasjonen. En nesten vellykket fusjon framtrer som imponerende på bakgrunn av noen få tidlige mål og milepæler, mens en vellykket fusjon står over flere år til tross for inngående granskning fra kunnskapsrike mennesker internt i organisasjonen (Fubini et al., 2007:2).

Som nevnt innledningsvis er organisasjonskultur brakt fram som en årsak til hvorfor det er vanskelig å slå sammen organisasjoner. Men er det hold i denne forklaringen? Kan sjansene for å lykkes med fusjon øke dersom organisasjonskulturene fungerer sammen? Og viktigst; er det mulig for ledelsen å gjøre *grep* som øker sannsynligheten for at de ulike kulturer som er involvert og berørt ved fusjoner kommer til å fungere godt sammen også etter fusjonen? Ifølge Bang (1988) kan sammenslåing av to ulike organisasjonskulturer få ulike utfall.

Sameksistens: Kulturene lever side om side i den nye organisasjonen uten at kulturene endres merkbart.

Assimilasjon: Vil si at den ene kulturen (som oftest den minste organisasjonen) assimileres inn i den andre kulturen og overtar denne organisasjonens verdier og normer.

Nyskaping: Ut fra sammenslåingen vokser det fram en ny organisasjonskultur med trekk fra begge de gamle kulturene, men også helt nye kulturelle trekk.

Dekulturering: Er når den ene kulturen smuldrer vekk. Det kan skje ved at medlemmene fra den ene kulturen slutter.

Avvisning: Organisasjonene kommer i sterk konflikt med hverandre og forkaster hverandres kulturer på verdimelessig grunnlag. På lengre sikt vil det utvikle seg til et av de andre nevnte utfallene (Bang, 1988:36-37).

2.3.1 Fusjoner sett i forhold til perspektivene

Her vil det bli vist hva perspektivene ”gir” kraft til utledning av forventninger og til senere analyse. Med andre ord; vi skal se nærmere på hva de bringer av forventninger til forskningsspørsmålene og eventuelt hvorfor organisasjonskultur er så vanskelig, så viktig –

men samtidig et så vanskjøttet tema ved fusjoner. Det blir undersøkt hva som kan forventes sett fra de ulike perspektivene om fusjonens mål, formalisering, legitimitet, organisatorisk endring, lederskapet, organisasjonsmedlemmene og gjennomføring av prosessen. Disse kategoriene ble valgt med utgangspunkt i gjennomgangen av perspektivene. Jeg har vurdert det slik at de kan fungere som gode faktorer for begge perspektivene for hvordan ledelsen kan styre fusjoner og hva som kan skje med organisasjonsmedlemmene, organisasjonen, og kulturen.

2.3.2 Fusjoner i det rasjonelle perspektivet

Dette perspektivet er, som nevnt tidligere, opptatt av effektivitet og målbare resultater.

Fusjoners mål: Målene med fusjon må være tydelige for at ledelsen skal ha mulighet til å velge ”beste løsning” blant de tilgjengelige alternativene. Dersom fusjonen ikke har tydelige fastsatte mål vil det være usikkerhet omkring hva som skal oppnås og hvordan den fusjonerte organisasjonen skal komme dit. Dette vil minske fusjonens sjanser for å lykkes. Det kan tenkes at bare toppledelsen har behov for å vite hva som er fusjonens mål og at andre organisasjonsmedlemmer kun har behov for å vite ”sine oppgaver”. Dette fordi målene i seg selv vil virke strukturerende på organisasjonsmedlemmene.

Formalisering: Formalisering av organisasjonsstrukturen er en måte å tydeliggjøre relasjonene og atferden i organisasjonen på. Det betyr at ledere kan styre organisasjonsmedlemmenes atferd gjennom den formelle strukturen og påvirke hvordan medlemmene skal tenke og føle omkring fusjon. Dette vil i utgangspunktet tilby ledelsen mulighet til å endre atferd og forbedre resultater gjennom å endre systematisk på organisasjonskulturen. I tillegg kan ledelsen også lette fusjonen ved å organisere selve endringsprosessen, det vil øke sjansen for å nå fastsatte mål. I dette perspektivet vil det ikke være nødvendig å hensyn til uformelle strukturer (subkulturer), da disse ikke antas å ha store påvirkningsmuligheter.

Fusjonens legitimitet: Fusjonens legitimitet er på hvilken måte et sosialt system, det vil si ledelsen og de øvrige organisasjonsmedlemmene (også utenforstående aktører), rettferdiggjør beslutninger og prosesser. I det rasjonelle perspektivet stammer fusjonens legitimitet fra om grepet antas å kunne øke organisasjonens effektivitet og styrke dens posisjon. Men legitimitet

vil også bli påvirket fra selve fusjonsprosessen. Har den blitt håndtert på en effektiv og ”profesjonell” måte kan dette styrke avgjørelsen om fusjonering. Det vil gi uttrykk for at ledelsen vet hva de gjør, og har tatt avgjørelsen ut i fra hva som styrker organisasjonens posisjon.

Organisatoriske endringer: Endringer blir sett på som både mulig og ønskelig.

Organisasjoner må endre seg ofte for å kunne være effektive og dermed være legitime. Ledelsen kan endre organisasjonen i ønsket retning og endre retning når det er nødvendig. I et rasjonelt perspektiv er det ikke nødvendig å ta særlig mye hensyn til organisasjonenes ulike kulturer ved fusjoner. Organisasjonskultur kan rives ned for så og bygges opp igjen slik ledelsen ønsker at den skal bli ”seende ut”. Dette nødvendiggjør at kulturen dels oppfattes å ikke ha stor betydning, og dels at den er relativt håndterlig, det vil si styrbar. Ut i fra dette fremtrer det at ledelsen har stort spillerom og ikke behøver å ta hensyn til hva som passer for organisasjonskultur og organisasjonsmedlemmer.

Lederskapet: Ledelsens oppgave ved fusjon blir å kontrollere aktiviseringen av de ulike aktørene, og definere hva som er målet med fusjonen, og hvordan man skal komme dit. Dermed skal ledelsen styre den overordnede prosessen og delegere oppgaver nedover i organisasjonen. Ledelsen står forholdsvis fritt til å definere og kontrollere fusjonen slik som den mener er best for organisasjonen. Dette betyr at ledelsen har en kontrollerende rolle.

Organisasjonsmedlemmene: Medlemmene i organisasjoner kan brukes systematisk som middel for å oppnå det ønskede målet med fusjon. Fusjonens legitimitet kan styrkes gjennom at ledelsen tar med mangfoldet i organisasjonen og får en bred deltagelse. På den andre siden kan organisasjonsmedlemmene også undergrave den hierarkiske styringen hvis de ikke blir kontrollert under forhandlinger, eller forskyver fusjonens mål. Subkulturer kan derfor svekke ledelsens kontroll med prosessen dersom ledelsen ikke kontrollerer dem fra begynnelsen.

Gjennomføring av fusjonsprosessen: Ved gjennomføring av fusjon er det avgjørende at prosessen er toppstyrt, og at ledelsen har tydelige mål med grepet. Ledelsen må kontrollere aktiviseringsprosessen på en slik måte at den bestemmer hvilke aktører/deltagere som skal tas med i de ulike fasene og hvilke som skal utelates. Også defineringsprosessen er ledelsesstyrt. Det vil si hvilke problemstillinger som får oppmerksomhet i fusjonsprosessen, og hvilken type løsninger som blir oppfattet som relevante. Ledelsen vil styre timingen av prosessen

blant annet ved å sette tidsfrister, den vil være aktiv gjennom hele prosessen og dermed ha full kontroll med blant annet implementeringen.

2.3.3 Fusjoner i det klassiske institusjonelle perspektivet

I dette perspektivet er man altså opptatt av at utviklingen skal gå sakte og tilpasses organisasjonen slik den er på det aktuelle tidspunktet. Dette gjør det nærliggende å anta at endringer generelt, og i organisasjonskultur spesielt, er vanskeligere å gjennomføre her enn i det rasjonelle perspektivet.

Fusjonens mål: Organisasjonen består av selvstendige individer, som er mest opptatt av egen sikkerhet og selvrealisering. De selvstendige individers mål er ikke alltid i samsvar med organisasjonens mål, som derfor kan bli forskjøvet eller neglisjert. Fusjonen vil ha størst sjanse til å oppnå sine mål dersom ledelsen tilpasser målene til organisasjonen slik de er før fusjon, og endringene kommer gradvis over en lengre periode. Ut i fra dette kan man anta at organisasjoner som for eksempel er like i struktur eller bransje har større mulighet for å lykkes med fusjon enn to organisasjoner som er ulike. Målet med fusjonen vil ikke være like strukturerende i seg selv slik man antar i det rasjonelle perspektivet.

Formalisering: Dette perspektivet anerkjenner at det er formalisering i organisasjoner, men at disse ikke er viktig for å forstå atferden til aktører og grupper i organisasjoner. I dette henseende spiller de uformelle strukturene (subkulturene) en større rolle, og kan jobbe mot de formelle strukturene. For å forstå hvordan medlemmene vil forholde seg til fusjon må ledelsen ta de uformelle strukturene med i planleggningen. For å oppnå en vellykket fusjon må ledelsen derfor ta i betraktning de uformelle strukturene før, under, og etter fusjonen. Noe som i det rasjonelle perspektivet ikke er nødvendig.

Fusjonens legitimitet: Legitimitet er som nevnt, på hvilken måte fusjon rettfærdiggjøres i sitt sosiale system. Fusjonen får legitimitet dersom den passer til organisasjonens utvikling. Fusjon bør framkomme som en evolusjonær utvikling og en naturlig måte å ekspandere på. Samtidig må fusjonspartneren være en organisasjon det er naturlig å samarbeide med. Fusjonen får legitimitet etter hvorvidt den blir ansett som et naturlig steg videre. Dersom fusjonen bidrar til at organisasjonen blir mer effektiv vil ikke dette nødvendigvis styrke fusjonens legitimitet. Samtidig er det viktig at ulike grupper i organisasjonen blir involvert i

avgjørelsen og prosessen. Alle medlemmene i organisasjonen har krav på, og må få lik informasjon og delttagelsesmulighet, for at fusjonen kan legitimeres. Sees dette i forhold til måloppnåelse, er legitimitet viktig for at målene skal kunne nås.

Organisatorisk endring: Endringer må være ett ledd i en naturlig, evolusjonær utvikling. Slik blir endringene tilpasset organisasjonens nåværende normer og verdier. Ledelsen kan forsøke å forme og tilpasse disse normene og verdiene i retningen den vil at organisasjonen skal utvikle seg. Men ”plutselige og overraskende” endringstiltak fra ledelsen vil trolig møte sterk motstand fra organisasjonsmedlemmene som vil ønske å beholde det gamle. Endringer kan verken planlegges eller kontrolleres i slikt omfang som er forutsatt i det rasjonelle perspektivet.

Lederskapet: Fordi endringer i mindre grad kan planlegges og kontrolleres, kan ikke ledelsen styre og endre organisasjonen slik den til enhver tid finner det hensiktsmessig. De har altså langt færre frihetsgrader for toppstyring her enn sammenlignet med det rasjonelle perspektivet. Dersom ledelsen ønsker raske endringer kan uformelle strukturer aktiveres, og motarbeide endringene. Det ledelsen kan gjøre er å kontrollere de interne sosiale prosessene og forme organisasjonen ”i det skjulte”. Derfor kan lederskapets rolle ved fusjon bli å arbeide for at organisasjonsmedlemmene skal føle at dette er en naturlig vending for organisasjonen å ta, og å forme normer og verdier i organisasjonene slik at disse tilpasses hverandre. Den gode institusjonelle lederen har en ”fingerspitzgefühl” med det som skjer på ”grasrota” i organisasjonen. En slik leder er mer som en gartner som dyrker fram de ønskede endringene, enn en kontrollør som kommander endringene fram.

Organisasjonsmedlemmene: Medlemmene i organisasjonene jobber først og fremst for å sikre seg selv og deres selvrealisering. Dette kan være motstridende for det som er organisasjonens mål. Mange mennesker blir usikre i møte med det ukjente. Det kan derfor være en naturlig reaksjon for mange mennesker å jobbe mot fusjon da dette kan true både deres jobbsikkerhet, og tryggheten med de kjente sosiale strukturene som allerede eksisterer i organisasjonen. Dette kan føre til at organisasjonsmedlemmene jobber mot fusjon. Det nødvendiggjør at ledelsen arbeider for at medlemmene skal ønske, og jobbe for fusjon.

Gjennomføring av fusjonsprosessen: Som det har kommet fram gjennom de foregående faktorene, er det for den institusjonelle lederen langt vanskeligere å kontrollere og planlegge gjennomføringen, og aktiverings- og defineringsprosessene, enn det vil være for den rasjonelle kontrolløren. For å oppnå en god gjennomføring av fusjonsprosessen må ledelsen forsøke å påvirke de uformelle strukturene i ønsket retning. Det er viktig at alle organisasjonsmedlemmer får rikelig med informasjon og ytret sine synspunkter. Dette kan bidra til enighet om fusjon og til at alle aktører jobber for målene som er satt.

2.3.1 Forventninger ut i fra perspektivene til forskningsspørsmålene

I dette avsnittet vil det bli presentert ulike forventninger/hypoteser til forskningsspørsmålene basert på de to perspektivene. Det vil si, hva man kan forvente å finne i gjennomgangen av litteraturen basert på perspektivene.

	Det rasjonelle perspektivet	Det klassiske institusjonelle perspektivet
Forskningsspørsmål 1 I hvilken grad forsøker beslutningstakere å ta høyde for betydningen av organisasjonskulturer når fusjoner planlegges – og i hvilken grad har man også planer for hvordan ulike kulturer skal håndteres i fusjonen?	Dersom ledelsen har et rasjonelt utgangspunkt bør den legge klare planer for hva som ønskes oppnådd med fusjon, gjennomføringen og håndtering av organisasjonsmedlemmene. Samtidig er det nærliggende å anta at ledelsen ikke nødvendigvis tar høyde for håndtering av organisasjonskulturer. Ledelsen vil forutsette at organisasjonsmedlemmene gjør som forventet, eventuelt kan fusjon begrunnes med organisatoriske hensyn. Dette vil komme fram i empirien ved at det i litteraturen sees mer på	Ledere i dette perspektivet vil forsøke å ta hensyn til organisasjonskultur. Ledelsen vil ønske å finne en fusjonspartner som har lignende organisasjonskultur, slik at organisasjonene vil tilpasse seg hverandre mest mulig smertefritt. Slik en gartner dyrker blomster, vil en slik leder dyrke fram en ny organisasjonskultur. I empirien vil dette vises ved at organisasjoner som fusjonerer tar hensyn til organisasjonstilpasning.

	økonomiske og strategiske muligheter ved fusjon.	
Forsknings spørsmål 2 I hvilken grad påvirker organisasjonskulturen selve implementeringen, det vil si selve gjennomføringsfasen av fusjonen?	Ut i fra dette perspektivet forventes det at om ledelsen styrer og kontrollerer aktiverings- og defineringsprosessen godt, kan organisasjonskulturen støtte implementeringen av fusjonen. Hvis ledelsen feiler i disse to prosessene kan organisasjonskulturen fremme motstand, og kunne komme til å hemme implementeringen av fusjonen. Der dette perspektivet fremmes i litteraturen vil forskerne være opptatt av hvordan medlemmene kan styres og ikke hvordan medlemmene styrer fusjonen.	Å endre organisasjonskulturen vil være vanskelig. Ledelsen må beregne god tid og influere til en evolusjonær utvikling av organisasjonskulturene for å påvirke i ønsket retning. For brå endring kan skape motstand mot fusjon og fusjonspartneren. For at organisasjonskultur skal fremme implementeringen av fusjon kan det være hensiktsmessig å begrunne fusjonen i organisasjonens naturlige utvikling og kultur. I empirien kan det fremmes ved at det undersøkes hva organisasjonskultur og medlemmene kan gjøre med fusjonen. Ledelsen vil fremme likheter mellom organisasjonene.
Forsknings spørsmål 3 Hvilken betydning har organisasjonskulturer for utfall av fusjoner?	Er det gjort en god jobb i planleggingsfasen vil fusjonen nå sine mål. De gamle organisasjonskulturene er glemt, og ny kultur skapt, når fusjonsprosessen er avsluttet. Et premiss kan være at organisasjonskultur ikke har særlig betydning for hva ansatte foretar seg – og i alle fall ikke så mye som formell	Ut fra dette perspektivet vil fusjoner ta lang tid og utfallet kan bli dårlig dersom ledelsen for eksempel er for brutal eller setter for korte tidsfrister. Tas det hensyn til organisasjonskulturen kan den bidra til at organisasjonen kommer styrket ut av fusjonen. I motsatt tilfelle kan kulturen jobbe mot det nye også etter fusjonen. Brukes det god tid på fusjonen og

	<p>struktur. Fusjonen vil naturligvis medføre nye formelle rammer som ansatte heller vil ta styring etter. De gamle kulturene kan ha overlevd, uten at det er av stor betydning. Dette er i overensstemmelse med integrasjonsperspektivet, som tar utgangspunkt i at det er bred enighet om kulturen i organisasjonen. Forholdet mellom manifestasjoner er konsistent og organisasjoner har et langt tidsperspektiv. Organisasjonen har delte verdier og lav utskiftning av ansatte (Martin, 2002:95-96). Empirisk vil dette fremmes ved forventninger om at organisasjonene skal fungere optimalt tidlig i prosessen.</p>	<p>organisasjonskulturen er sjansene for å lykkes større med begge deler. Organisasjonskulturen antas å være differensiert i lang tid etter sammenslåingen. Differensieringsperspektivet hevder at det er konsensus innenfor subkulturene og tvetydigheten er kanalisert utenfor disse. Det er muligheter for konflikter og separasjon, og for at de utrykte verdiene er løst koblet fra organisasjonen (Martin, 2002:95). I empirien kan dette synliggjøres ved anerkjennelse om at det kan være problemer i kulturen også etter at fusjonen er formelt avsluttet og at det er store sjanser for at det oppstår uoverensstemmelse mellom de gamle kulturene.</p>
--	--	---

Man kan ikke sette et likhetstegn mellom integreringsperspektivet og det rasjonelle perspektivet, eller mellom differensieringsperspektivet og det klassiske institusjonelle perspektivet. Men det er trekk ved disse perspektivene som er like, og er tatt med fordi de tydeligere får frem elementer i teorien.

Kapittel 3: Metodisk tilnærming

3.1 Innledning

I dette kapittelet blir det redegjort for valg av forskningsmetode og utvelgelse av data. Avhandlingen er utformet som litteraturstudie. Ved å benytte denne metoden kan forskeren få god innsikt i relevant stoff uten selv å samle inn empiri fra feltet. Dette tillater at oppgaven kan undersøke et bredere felt enn det som hadde vært mulig ved en empirisk studie. Å undersøke forskningsspørsmålene som er satt for denne oppgaven empirisk gjennom egne studier av fusjonsprosesser, ville vært for omfattende hovedsakelig som følge av hensynet til å få gjennomført avhandlingen på tilmålt tid. Dette er bakgrunnen for at jeg har valgt å gjøre en litteraturstudie. Formålet med kapittelet er å redegjøre for, og begrunne valgene som er tatt med hensyn til metode, samt å vurdere oppgavens validitet og reliabilitet.

3.2 Det forskningsmessige design av avhandlingen

For å besvare oppgavens problemstilling har jeg som nevnt valgt å gjøre en litteraturstudie. Dette kan sies å være det metodiske hovedgrepet i avhandlingen. Denne metoden kan plasseres under kvalitativt forskningsdesign. Kvalitativ forskning tillater å gå dypt i temaet ved å bruke få enheter og mange variabler (Ringdal, 2001:104). Litteraturstudie er en metode som legger opp til å skaffe seg oversikt over og analysere hva som er gjort innen feltet tidligere, noe som blant annet kan gi økt forståelse for emnet og av hvordan det har utviklet seg. Et annet trekk ved litteraturstudie som metode, er at forskeren kan fange opp bredden i forskningen på emnet. For denne avhandlingens formål innebærer det blant annet at jeg kan studere hva organisasjonskultur faktisk betyr for fusjoner.

Hart (1998:13) definerer litteraturstudie som :

”The selection of available documents (both published and unpublished) on the topic, which contain information, ideas, data and evidence written from a particular standpoint to fulfil certain aims or express certain views on the nature of the topic and how it is to be investigated, and the effective evaluation of these documents in relation to the research proposed.”

Litteraturstudie er en metode som gjør det mulig å se hva som er "the state of the art" innenfor forskningsområdet. Det gir økt kunnskap om emnet man studerer, hva som allerede har blitt gjort, hvordan det har blitt forsket på, og hva som er nøkkeltemaer innenfor feltet (Hart, 1998:1). Litteraturstudie bidrar med kunnskap om hva som er hovedspørsmålene, problemstillingen og kunnskapsstatus på feltet generelt fram til i dag; nøkkelteorier, konsepter og ideer (Hart, 1998:14). Forskeren får en oppdatert oversikt over hva som er kunnskapsstatus i forhold til de problemstillinger som hun/han har satt seg fore å belyse.

Litteraturstudie kan benyttes til to ulike formål. For det første i forkant av en empirisk studie, da kan forskeren orientere seg i tidligere forskning og eventuelt oppdage "hull" i denne. På bakgrunn av dette kan forskeren formulere teoretiske antagelser og få hjelp til å bestemme hvor i emnet han/hun vil plassere sin studie. For det andre kan litteraturstudie anvendes slik som det blir gjort i denne oppgaven, for å besvare forhåndsformulerte forskningsspørsmål. Da er litteraturstudie en relativt effektiv metode for å studere store mengder litteratur og se sammenhenger på tvers av denne (Hart, 1998). Jeg tolker litteraturstudie til å være en abduktiv tilnærming, fordi det krever et samspill mellom deduktiv og induktiv forskning. Det er etablert teori som ligger til grunn for forskningen, samtidig analyseres mønstre i empirien som gir mulighet for nye teoretiske perspektiver (Thagaard, 2002:177). Kvalitativ forskning er som oftest induktiv. Man antar at teoretiske perspektiver kan utvikles med grunnlag i akkumulasjon av empiriske studier (Thagaard, 2002:173). Dette gjøres i denne avhandlingen. Dermed kan man si at avhandlingen har en abduktiv tilnærming som heller mer mot induktiv enn deduktiv.

3.3 Kvalitetskrav og utvalg

For å unngå at oppgaven blir en tynn beskrivelse av litteraturen har jeg strebet etter å oppnå fire sentrale kvalitetskrav til litteraturstudien. "*Quality means appropriate breadth and depth, rigour and consistency, clarity and brevity, and effective analysis and synthesis;...*" (Hart, 1998:1). Dette betyr at dersom avhandlingen skal oppnå god kvalitet må litteraturen være av tilstrekkelig bredde og dybde. Den må være nøyaktig, konsis, tydelig og kortfattet, og ha en effektiv analyse og syntese.

I utformingen av litteraturstudien ble det derfor forsøkt tatt høyde for disse kravene. Kartlegging av kjennetegnene i publikasjonene ble benyttet som et hjelpemiddel til å oppnå

klarhet og konsistens, og en effektiv analyse. En slik kartlegging tillater at innholdet i mange artikler klassifiseres og registreres i et standardformat, dermed kan man isolere og fokusere på konkrete synspunkter i litteraturen (Hart, 1998:146). Det gjør at forskeren kan lokalisere likheter og ulikheter mellom flere studier innenfor emnet (Hart, 1998:145). Ved hjelp av en slik kartlegging kan studien blant annet fange opp hvilke sammenhenger forskerne er opptatt av, for eksempel om man i litteraturen ser på hva fusjonen gjør med organisasjonskulturen eller hva organisasjonskulturen gjør med fusjonen.

Det viktigste inklusjonskriteriet for hvilke publikasjoner som er tatt med, er at de skal ha anerkjennelse i forskningsmiljøet. Det vil si at de er trukket fram som viktige artikler, og/eller blir henvist til i andre studier. Øvrige utvalgs-kriterier som er lagt til grunn, er at publikasjonene skal bidra med ulike vinklinger til avhandlingens problemstilling, at de fleste skal ha en empirisk forankring og bestå av nyere forskning. Noen av artiklene er tatt med fordi jeg har vurdert det slik at de kan bidra med relevant informasjon og vinkling til problemstillingen, selv om de ikke er blant de mest anerkjente. Jeg ønsket å velge ut de fleste artiklene selv for å opprettholde selvstendighet i arbeidet. Det var flere publikasjoner som oppfylte inklusjonskriteriene, men av kapasitetshensyn ble antallet satt til 16 arbeider. Jeg har vurdert det til å være et tilstrekkelig antall for å oppnå god dybde og bredde i avhandlingen.

Litteraturen som er inkludert i studien består av 15 artikler og en doktorgradsavhandling. Publikasjonene består hovedsakelig av empirisk materiale med unntak av en review-artikkel og en ren teoretisk artikkel. De fleste artiklene starter dog med gjennomgang av litteraturen på området. Arbeidene ble nøye lest for å vurdere om de kunne bidra til å belyse oppgavens problemstilling før de eventuelt ble tatt med. For å få fram "the state of the art", er litteraturen hovedsakelig fra 1990- og 2000-tallet. To av artiklene er fra 1980-tallet, men er inkludert fordi den øvrige litteraturen gir uttrykk for at disse er "grunnsteiner" innenfor sitt område av forskningen omkring organisasjonskultur og fusjoner. For å finne publikasjonene blir det brukt søkemotorer som BIBSYS Ask, ProQuest Research Library, JSTOR Complete og Google scholar.

3.4 Forhold som ønskes belyst gjennom litteraturstudien

Forhold som ønskes belyst gjennom litteraturstudien er hvorvidt og eventuelt hvordan, blant annet ledelse og formalisering kan bidra til økt forståelse om en eventuell sammenheng mellom organisasjonskultur og fusjoner. Tilbyr et av perspektivene et bedre svar på hvordan ledere skal håndtere organisasjonskultur ved fusjoner eller er det større mulighet for å lykkes med fusjonen dersom man trekker ut elementer fra perspektivene og kombinerer disse.

Forskningsspørsmål 1 blir operasjonalisert til om de enkelte undersøkte publikasjonene sier noe om følgende forhold:

Tar beslutningstagerne spørsmål om ulike/like organisasjonskulturer i betraktning under planleggingsfasen av fusjonen?

Legges det strategier og planer for hvordan ulike organisasjonskulturer skal håndteres i prosessen?

Blir det fattet beslutning om hvor integrert man ønsker at kulturene skal bli, eventuelt om man skal beholde de gamle kulturene?

Tar beslutningstagerne hensyn til om organisasjonene består av sterke eller svake kulturer?

Forskningsspørsmål 2 operasjonaliseres til om den undersøkte litteraturen sier noe om følgende:

I hvilken grad aktiviseres organisasjonskulturene under implementeringen av fusjoner?

Påvirker organisasjonskulturen fusjonen under selve implementeringen?

Blir det gjort noe, og eventuelt hva blir gjort, for å håndtere organisasjonskulturen under fusjonen?

Har gjennomføring av fusjon betydning for om organisasjonskultur bidrar positivt eller negativt?

Stammer konfliktene fra organisasjonskulturer eller fra forskjell i interesser?

Forskningsspørsmål 3 blir operasjonalisert til om publikasjonene i studien sier noe om følgende:

Hva skjer med organisasjonskulturene etter at fusjonen er gjennomført?

Er det en sammenheng mellom planlagt håndtering av organisasjonskultur ved fusjoner, og grad av måloppnåelse gjennom fusjonen?

Evaluerer organisasjonene hvilken betydning organisasjonskulturene hadde for fusjonen?

Har to organisasjoner med relativt like organisasjonskulturer større sjanse for å lykkes med fusjonering enn organisasjoner med ulik organisasjonskultur?

3.5 Oppgavens feature-map

I dette avsnittet vil oppgavens feature-map bli presentert. Som nevnt ovenfor er det en kartleggingsmetode og et analyseverktøy som benyttes for systematisk å sammenfatte litteraturen. Dette gjør det enklere å undersøke og oppdage tendenser på tvers av publikasjonene.

3.5.1 Feature-map

Forskningsspørsmål 1: I hvilken grad forsøker beslutningstakere å ta høyde for betydningen av organisasjonskulturer når fusjoner planlegges – og i hvilken grad har man også planer for hvordan ulike kulturer skal håndteres i fusjonen?

Forskningsspørsmål 2: I hvilken grad påvirker organisasjonskulturen selve implementeringsprosessen, det vil si selve gjennomføringsfasen av fusjonen?

Forskningsspørsmål 3: Hvilken betydning har organisasjonskulturer for utfall av fusjoner?

Kjennetegn ved organisasjonene:

Kjennetegn ved organisasjonene som er med i studien er relevant for å undersøke om det er noe ved selve organisasjonene som fusjonerer som kan lette eller vanskeliggjøre prosessen. Det kan være bakgrunnsvariabler som har betydning for organisasjonskulturens innvirkning på fusjoner. Årsaken til dette kan være at organisasjonskultur kan variere med ulike kontekster, for eksempel mellom offentlige og private organisasjoner, og geografisk beliggenhet, det vil si mellom organisasjoner som er lokalisert i ulike nasjoner/land/kontinenter. Kjennetegn ved organisasjonene handler også om å få sjekket ut hvor representativt utvalget er, og dermed hvor generaliserbare funnene er. Dersom for eksempel store deler av studiene stammer fra store, private, multinasjonale amerikanske selskaper, kan man spørre seg om innsiktene er umiddelbart overførbar til fusjoner i andre virksomheter i andre deler av verden.

Det kan tenkes at organisasjoner innen offentlig sektor har de samme regler å forholde seg til og derfor har utviklet lignende organisasjonskultur. Innenfor privat sektor kan det ut fra en slik tankegang være større variasjon mellom organisasjoner. Derfor kan kunnskap om sektortilhørighet være relevant.

Er organisasjonene innenfor offentlig eller privat sektor?

Offentlig	
Privat	
Sammenslåing av offentlig og privat organisasjon	

Det er nærliggende å anta at de nasjonale kulturene påvirker organisasjonskulturen. Dersom det er organisasjoner fra ulike stater, kan det gjøre fusjonsprosessen mer turbulent.

I hvilke(t) land er organisasjonen plassert?

Organisasjoner som er innenfor samme bransje kan ha nokså lik organisasjonskultur, blant annet fordi det kan være like yrkesgrupper og funksjoner innad i organisasjonene. Derfor kan bransjetilhørighet ha betydning for fusjonen.

Er organisasjonene innen samme bransje?

Ja	
Nei	

Dersom det tas hensyn til organisasjonskultur før fusjoner kan det tyde på at man anser kultur som en relevant faktor for måloppnåelse.

Blir organisasjonskulturene vurdert/kartlagt før fusjonen?

Ja	
Nei	

Metode og data:

Ved bruk av sekundær data er det viktig å vurdere metodevalgene som er gjort i studiene. Her blir det kun tatt med faktorer som er relevant for denne studien. Som nevnt var et av utvalgsriteriene at studien hovedsakelig skulle bestå av empiriske studier. En årsak til dette er for å oppdage hva som skjer i organisasjonene.

Er studien i hovedsak teoretisk eller empirisk?

Teoretisk	
Empirisk	
Begge deler	

De ulike fasene i fusjon vil naturligvis gli over i hverandre. Dersom litteraturen er mer opptatt av en fase enn av de andre, kan det være en indikasjon på hvor kulturen ansees å kunne ha betydning for fusjonen og hvor den kan påvirkes.

Hvilke(n) fase av fusjonen er forskeren opptatt av?

Før fusjon	Implementering	Etter fusjon	Oppgis ikke/ alle faser

Effekter og sammenhenger:

Med disse spørsmålene ønskes det å undersøke hvilke funn litteraturen gir omkring fusjoner og organisasjonskultur.

Om forskeren er opptatt av avhengige eller uavhengige variabler kan fortelle noe om hvilken vei man tror påvirkningen tar. Det vil si om det er organisasjonskulturen som påvirker fusjonen, eller fusjonen som påvirker organisasjonskulturen.

Er forskeren(e) opptatt av avhengige eller uavhengige variabler?

Avhengige variabler/Virkninger	Uavhengige variabler/Faktorer

Dersom organisasjonskulturen oppleves å kunne påvirke implementeringen av fusjoner, kan dette fremtre ved at man i litteraturen er opptatt av organisasjonskulturen på dette stadiet.

Er forskeren(e) opptatt av hva som skjer med organisasjonskulturene under fusjonsprosessen?

Denne avhandlingen ønsker å undersøke sammenhengen mellom organisasjonskultur og fusjoners måloppnåelse. Et vesentlig spørsmål vil derfor være:

Finner forskeren(e) sammenhenger mellom organisasjonskultur og fusjonens måloppnåelse?

Dersom like organisasjonskulturer er lettere å fusjonere enn ulike, kan det tenkes at disse fusjonene har bedre muligheter for å lykkes.

Finner forskeren(e) en sammenheng mellom hvordan organisasjonskulturene var før fusjonen og fusjonens måloppnåelse?

Analysering av arbeidene foregikk ved at jeg gikk gjennom artiklene og fylte ut feature-mapen. I denne prosessen var jeg opptatt av konkrete funn. Men det å avdekke eventuelle hull i litteraturen er et funn i seg selv. Deretter ble skjemaene sammenlignet og funnene presenteres i kapitlene 5, 6 og 7. Feature-mapen er på ingen måte fullstendig. Skjemaet representerer kun en mulig måte å kartlegge litteraturen på, og vil alltid kunne diskuteres.

"Maps are, of course, just representations of an argument that can be represented in other ways and any map is open to discussion" (Hart, 1998:151).

3.6 Reliabilitet og validitet

Reliabilitet viser til nøyaktigheten i studien, det vil si fraværet av målefeil (Hellevik, 2003:471) og forteller hvor pålitelig datamaterialet er (Grønmo, 2004:222). Reliabilitet kan defineres som *"graden av samsvar mellom ulike innsamlinger av data om samme fenomen basert på samme undersøkelsesopplegg"* (Grønmo, 2004:222). Reliabiliteten til avhandlingen vil være god dersom andre som benytter samme undersøkelsesopplegg, finner grunnlag for å trekke like konklusjoner. Samtidig vil to litteraturstudier om samme tema aldri bli like, fordi ulike aktører vektlegger forskjellige elementer. Derfor vil et feature-map alltid kunne videreutvikles (Hart, 1998:142).

For å ivareta oppgavens reliabilitet ble artiklene inkludert med bakgrunn i at de ble henvist til, og anbefalt i oversiktsartikler. Deretter ble de plukket ut for nærmere lesing. Kartlegging av kjennetegn vil også være et hjelpemiddel til å "holde orden på" litteraturen og dermed unngå målefeil. Litteraturen består av sekundær data, dermed kan jeg ikke vurdere deres reliabilitet. Det kan ha blitt utført feil under datainnsamlingen, og det kan være utelatt elementer i artikkelen som er relevant for denne oppgaven. Jeg har vurdert hver artikkel etter beste evne og konkludert med at metodebruken i disse er tilfredsstillende. Der publikasjonene som er tatt med i litteraturstudien henviser til andre studier, kommer jeg ikke til å lete opp primærkilden. Dette er fordi jeg har valgt å analysere disse arbeidene og vil kun forholde meg til det deres funn.

Validitet vurderes i henhold til om datamaterialet er relevant for studiens problemstilling og uttrykker hvor godt datamaterialet og undersøkelsesopplegget svarer til forskerens intensjoner. For å oppnå høy validitet kreves det at enheter og begreper defineres systematisk, både teoretisk og operasjonelt, og at det er godt samsvar mellom disse. (Grønmo, 2004:221). Begrepet åpenbar validitet henviser til trekk ved datainnsamlingen og datamaterialet som ikke er kontroversielt eller problematisk for forsker eller andre. Validiteten er god dersom det innsamlede datamaterialet åpenbart er godt og treffende for studien (Grønmo, 2004:231).

Oppgavens validitet vil derfor være avhengig av at litteraturstudie er en egnet metode for å belyse problemstillingen og om artiklene som er tatt med passer til oppgaven. Teorikapittelet bidrar til begrepsfesting og høynet presisjonsnivå, som vil være med på å styrke avhandlingens validitet. På bakgrunn av de organisasjonsteoretiske perspektivene ble det tatt ut variabler som ble antatt å ha betydelig forklaringskraft på oppgavens forskningsspørsmål.

I tillegg til utfordringer i forhold til validitet og reliabilitet kan litteraturstudier bli preget av forskerens fordommer, faglige bakgrunn og interessefelt. Dette fremtrer blant annet ved de teoretiske antagelsene som har blitt gjort i forhold til forskningsspørsmålene. Artiklene som blir valgt til studien kan også bære preg av subjektivitet, selv om det er produsert enkelte kriterier som må fylles. De ulike artiklene kan alltid tolkes og vektlegges ulikt av forskjellige lesere. Derfor blir som nevnt aldri to litteraturstudier like (Hart, 1998:142).

Kapittel 4: Avhandlingens empiriske grunnlag

4.1 Innledning

Det påfølgende kapittelet presenterer litteraturen som danner grunnlaget for litteraturstudien. Kapittelet starter med en oversikt over publikasjonene som danner det empiriske grunnlaget for oppgaven. Deretter er det et kort resymé av publikasjonene.

4.2 Oversikt over litteraturen

For å komme fram til de 16 publikasjonene ble det i utgangspunktet benyttet vide temaer i søkemotorene. Dette bidro til at jeg fikk bred oversikt over litteraturen og så hvilke artikler som var gjennomgående for temaet. Samtidig som jeg fikk en større forståelse for emnet. Etter hvert ble søkene konkretisert for å få fange opp artiklene som gikk mer direkte på avhandlingens problemstilling. Artikler som kunne være relevante ble nøye lest før de ble forkastet eller inkludert i den videre prosessen. Denne prosessen gikk over flere runder, før jeg tilslutt hadde 16 nøye utvalgte arbeider. Nedenfor kommer en kort oversikt over publikasjonene som ble inkludert i studien.

Forfatter	Artikkelnavn	Publikasjonens hensikt	Publisert
Gregory S. Larson Gerald L. Pepper	Strategies For Managing Multiple Organizational Identifications: A Case of Competing Identities	This case study examines discursive strategies and related communicative tactics used by workers and managers in one high-tech company, JAR Technologies, to manage multiple targets and sources of identification during a time of major industry an organizational change.	<i>Management Communication Quarterly.</i> Vol.16. (2003)

Yaakov Weber	Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions	The present study assesses the role of corporate cultural fit, autonomy removal, and commitment of managers to the merger in predicting effective integration between, merger partners in different industry sectors.	<i>Human Relations.</i> Vol. 49 (1996)
Sayan chatterjee Michal H. Lubatkin David M. Schweiger Yaakov Weber	Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital	In particular, we examined whether the perceptions of differences between the cultures of similar strategic fit have an effect on one important measure of financial performance, shareholder value.	<i>Strategic Management Journal.</i> Vol.13 (1992)
Rikard Larsson Sydney Finkelstein	Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survy of Synergy Realization	The authors addressed that problem by developing a conceptual framework that integrates theoretical perspectives from economics, finance, and especially strategy, organization theory, and human resource management to offer a broader process-oriented integrative model	<i>Organizational Science</i> Vol.10 No. 1 (1999)
Stein Kleppestø	Kultur och identitet Vid företagsuppköp och fusioner	Syftet me ()boken är att granska begrepet och fenomenet kulturkrockar i kontexten av förvärv och	NERENIUS & SANTÉRUS FÖRLAG (2003)

		fusioner	(doktorgrads- avhandling)
Satu Teerikangas Philippe Very	The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How	In this article, we explore reasons for this contradiction and propose solutions in the form of propositions and a theoretical frame work.	<i>British Journal of Management.</i> Vol. 17 (2006)
Anthony F. Buono James L. Bowiditch John w. Lewis	When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger	This paper attempts to clarify our understanding of organizational culture and its consequences for the merger process by examining (1) the cultures of two banking organizations prior to a merger between the two institutions, (2) the attitudes and perceptions of organizational members before and after the merger, and (3) the emerging culture of the newly formed organization.	<i>Human Relations.</i> Vol. 38 (1985)
Afsaneh Nahavandi Ali R. Malekzadeh	Acculturation in Mergers and Acquisitions	The role of acculturation in mergers is addressed in this paper and an interdisciplinary acculturative model of the planning and implementation of mergers as a strategic alternative is	<i>The Academy of Management Review.</i> Vol.13 No.1 (1988)

		proposed.	
Deepak K. Datta	Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-Acquisition Integration	This study examines the impact of organizational differences between acquiring and acquired firms on post-acquisition performance.	<i>Strategic Management Journal.</i> Vol.12 No.4 (1991)
Rikard Larsson Michael Lubatkin	Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey	[] we examine alternative explanations to acculturation outcomes using organizational, strategic and national factors.	<i>Human Relations.</i> (2001) 54
Katinka Bijlsma-Frankema	On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions	The focus of the project is on the effects of frictions between structure and cultures, and frictions between different cultures, on the functioning of the organization.	<i>Journal of European Industrial Training.</i> (2001)
George Lodorfos Agyenim Boateng	The role of culture in the merger and acquisition process. Evidence from the European chemical industry	This study attempts to examine the role played by culture and provide a framework for enhancing the success of mergers and acquisitions.	<i>Management Decision.</i> Vol. 44 (2006)
Sally Riad	The Power of “Organizational Culture” as a Discursive Formation in Merger Integration	This paper argues that knowledge on “organizational culture” has acquired authority and constitutes a “truth” on mergers, a truth imbued with both enabling and	<i>Organization Studies.</i> (2005) 26

		<p>constraining power effects.</p> <p>Taking a Foucauldian perspective, the paper theorizes “organizational culture” as a discursive formation that is implicated in a regime of truth.</p>	
<p>Kimberly M. Ellis Taco H. Reus Burce T. Lamont</p>	<p>THE EFFECTS OF PROCEDURAL AND INFORMATIONAL JUSTICE IN THE INTEGRATION OF RELATED ACQUISITIONS</p>	<p>This study explores the independent and interactive effects of procedural justice and informational justice on post- deal value creation in large, related acquisitions.</p>	<p><i>Strategic Management Journal.</i> Publisert online 20. nov. 2008</p>
<p>Euro Vaara</p>	<p>Constructions of Cultural Differences in Post-Merger Change Processes: A Sensemaking Perspective on Finnish-Swedish Cases</p>	<p>This paper argues that this literature is to a large extent based on a realist epistemology where too little emphasis has been placed on the constructive processes.</p>	<p><i>M@n@gement</i> Vol. 3 (2000)</p>
<p>Steve Maguire Nelson Phillips</p>	<p>‘Citibankers’ at Citigroup: A Study of the Loss of Institutional Trust after a Merger</p>	<p>We show that institutional trust, like interpersonal trust (i.e. trust between individuals), can be identity-based, and we explore the implications of this in the context of a merger.</p>	<p><i>Journal of Management Studies.</i> 45:2 Mars 2008</p>

4.3 Resymé av avhandlingens empiri

I det påfølgende avsnittet vil det bli gitt en kort presentasjon av publikasjonene som danner litteraturgrunnlaget for avhandlingen.

When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger

Anthony F. Bouno, James L. Bowditch, John W. Lewis

Casestudien ser på organisasjonskulturen før, under og etter en nylig fusjon mellom to gjensidig stilte sparebanker. Forfatterne forsøker å gi en bedre forståelse av organisasjonskultur og dens konsekvenser for fusjonsprosessen. Dette gjør forskerne ved å studere organisasjonskultur i bankene før fusjon, holdninger og oppfatninger til organisasjonsmedlemmene før og etter fusjonen og den gryende kulturen i den nye organisasjonen. Det ble benyttet en multimetode tilnærming i longitudinalt rammeverk for å samle data om de to bankene før fusjonen (1979-1980), fusjonsprosessen (1981), og etter fusjon (1982). Innsamlingsteknikkene som ble benyttet var dybdeintervju, observasjon, arkivdata, spørsmålsskjema og selv-rapportering.

Studien finner at forskjeller i organisasjonskultur førte til nesten umiddelbar konkurranse mellom de to gruppene av ansatte. Organisasjonsmedlemmene tenderte til å bli nostalgisk i forhold til den gamle organisasjonskulturen veldig tidlig i prosessen. Selv om fusjonen besto av likeverdige parter, ble den nye organisasjonen mest lik bank B. Organisasjonsmedlemmene hevdet at informasjon om prosessen kom for sjeldent og at utvekslingen av ansatte mellom organisasjonene i forkant, ga flere problemer enn den løste. I tillegg mente de at det var for få representanter fra hver bank i prosessen. Selv om mangel på kommunikasjon og håndtering av oppsigelser påvirket organisasjonsmedlemmene, bidro også "kultursjokket" til disse følelsene. Særlig var dette tilfelle for medlemmer fra bank A.

Acculturation in Mergers and Acquisitions

Afsaneh Nahvandi og Ali R. Malekzadeh

Studien tar for seg akultureringsrolle i fusjon. Det presenteres en tverrfaglig akultureringsmodell for planlegging, og implementeringsmetoder for fusjon som et strategisk alternativ. Forskerne hevder at grad av enighet omkring den prefererte akultureringsmodellen for de fusjonerende organisasjonene vil påvirke fusjonens implementeringssuksess.

Akulturering defineres som *"changes induced in (two cultural) systems as a result of the diffusion of cultural elements in both directions"*. Dette oppstår både på gruppe- og individnivå i de tre stegene, kontakt, konflikt og tilpassning. Akulturering skal oppnås ved en toveis strøm mellom de to kulturene, men ofte forsøker medlemmer fra den ene å dominere medlemmer fra den andre kulturen. Hvor like organisasjonene er i utgangspunktet vil ha påvirkning på hvilken kurs akultureringen tar.

Studien er avhandlingens eneste rent teoretiske bidrag. Forskerne benytter organisasjonskultur som uavhengig variabel for å forklare forskjeller i lederstil og organisasjonspraksis. Organisasjonskultur er også benyttet som en variabel som antas å påvirke implementeringen av strategiske avgjørelser eller som en determinant for strategi.

Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-Acquisition Integration

Deepak K. Datta

Studien undersøker sammenstøt mellom organisatoriske forskjeller i kjøpende og oppkjøpte organisasjon i post-oppkjøp. Hindringer med å integrere organisasjoner kan føre til at den kjøpende organisasjonen ikke har mulighet til å lede integreringen av målorganisasjonen effektivt. Dette kan særlig være problematisk når hindringene er innen områder som lederstil, belønning, organisasjonsstruktur, og organisasjonskultur. Studiens utvalg består av oppkjøp som var taksert til en million eller mer. Organisasjonene kom fra produksjons- og gruveindustri i perioden januar 1980 til mars 1984. Alle delvise oppkjøp, men også oppkjøp av organisasjoner som selv var oppkjøpt innen 1986 er ekskludert fra utvalget. For å tillate en minimums assimilasjonsperiode på to år er utvalget begrenset til de oppkjøpene som var fullstendig rundt mars 1984. Innsamlingsteknikken var spørsmålsskjema til seniorledere i den kjøpende organisasjonen.

Studien finner at forskjeller i lederstiler har en negativ påvirkning på oppkjøpets utfall, selv om organisasjonsintegrasjon blir benyttet i post-oppkjøps perioden. Dette impliserer at ledelsen bør planlegge, og kartlegge forskjeller, særlig i lederstil. Forskjeller i belønnings- og evalueringssystemer har ikke samme negative påvirkning. En mulig forklaring kan være at organisasjonsmedlemmer har lettere og raskere for å forsones seg med forskjeller i belønning og evalueringssystemer.

Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital

Sayan Chatterjee, Michael H. Lubatkin, David M. Schweiger, Yaakov Weber

Studiens hensikt er å illustrere empirisk hvordan underliggende konsepter av strategisk- og kulturell tilpassningstilnærming, når de kombineres kan gi et viktig bidrag mot en bedre forståelse av den finansielle prestasjonen i fusjon mellom lignende organisasjoner. Av særlig interesse er innsikten om at kulturforskjeller i toppledelsen i organisasjonene har påvirkning på viktige mål som finansielt prestasjon og aksjeverdi. Utvalget består av organisasjoner som ble trukket ut fra en liste over fusjoner publisert i *Journal of Mergers and Acquisitions*, i perioden 1985-1987. Organisasjonene måtte være innen Standard Industrial Classification (SIC). Datainnsamlingen ble utført ved hjelp av spørsmålsskjema sendt ut til toppledelsen. Statistiske analysemetoder ble benyttet for å vurdere data.

Funnene som blir gjort i studien er av praktisk relevans, fordi disse viser at investorer generelt er skeptisk til fusjon der kulturforskjellene i toppledelsen anses å være inkompatibel, men støtter fusjon der kulturene tilsynelatende er kompatible. Samtidig vises det at ledelsen ofte overser kulturelle faktorer på grunn av problemer i planlegging av fusjonsprosessen. Men funnene tyder på at ledelsen bør gi minst like mye oppmerksomhet til faktorer omkring kultur tilpassning i pre-fusjon letingsprosessen som til strategi tilpassning.

Kultur och identitet: vid företagsuppköp och fusioner

Stein Kleppestø

Dette er en doktorgradsavhandling som omhandler det teoretiske og det empiriske skjæringspunktet mellom organisasjonskultur i oppkjøp og fusjoner. Årsaken til dette er missnøye med bruken av begrepet organisasjonskultur som dominerer området. Forskeren vil derfor gjennom en alternativ forståelse av begrepet, bidra med en alternativ forståelse av det empiriske begrepet kulturkrasj. Ambisjonen er å bidra til en utvidet forståelse av hvordan

kulturbegrepet kan benyttes for å kaste lys over interaksjon og integrasjon mellom organisasjoner i situasjoner som oppstår ved fusjon og oppkjøp.

Funnene tyder på at dersom organisasjonskulturene er for ulike vil organisasjonene oppleve samarbeids og kanskje kommunikasjons problemer. ”Vi” og ”dem” er viktige kategorier ved fusjon. Utgangspunktet for studien er at organisasjoner må sees som prosesser. To organisasjoner som fusjonerer må ikke tolkes som strukturer, men som prosesser som integreres. Kulturkrasj er skiller som skapes akkurat nå, og ikke skiller som har vært. Man må akseptere ulikhetene, men grensene kan forhandles sosialt. Det som må til er interaksjonsformer som fortolkninger og som fører med seg aksept for grensene.

Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions

Yaakov Weber

Studien vurderer kulturtilpassning, fjerning av selvstendighet, ledelsens forpliktelse til fusjon, og hvilken rolle disse faktorene spiller i en effektiv integrasjon mellom fusjonspartnere i ulike industrisektorer. Artikkelen undersøker rollen kulturforskjeller spiller i fusjon og oppkjøp basert på et relativt stort utvalg. Utvalget er trukket fra fusjoner publisert i *Journal of Mergers and Acquisitions*, i perioden 1985-1987. Hovedbeskjeftigelsen til organisasjonene skulle være innen samme SIC. Datainnsamling ble foretatt ved å sende ut spørsmålsskjema til toppledelsen, og ble deretter analysert ved hjelp av statistiske analysemetoder.

Funnene viste at kultur er viktig for serviceorganisasjoner fordi den tilbyr en kontrollmekanisme i et ellers høyt usikkert og ukontrollerbart system. Men kulturforskjellene var ikke assosiert med økonomiske prestasjoner. Videre tyder funnene på at fusjon mellom lignende organisasjoner kan være en finansiell suksess på tross av kulturforskjeller, dette kan komme av potensialet som ligger i samarbeidsmulighetene. For å frigi dette samarbeidspotensialet tydet funnene på at noe av selvstendigheten i organisasjonene må fjernes. Men hvor mye av selvstendigheten som skal tas bort vil være sektoravhengig, og må derfor justeres under integreringsprosessen. Funnene viser at ledelsen bør gi minst like mye

oppmerksomhet til kulturelle tilpassningsfaktorer under både pre-fusjon og post-fusjon integreringsprosessen, som den gjør med finansielle og strategiske faktorer. Høyt integrasjonsnivå kan være dysfunksjonelt fordi det skaper konflikt og reduserer forpliktelsene til den svakeste organisasjonen til å jobbe mot en vellykket fusjon. Der det er mulig å oppnå fordeler fra samarbeid, kan fordelene være større en tapet på grunn av menneskelige faktorer. Derfor må ledelsen estimere samarbeidspotensialet til fusjonen og kostnadene som må til for å realisere dette potensialet.

Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization

Rikard Larsson og Sydney Finkelstein

Forskerne hevder at fusjon er en kompleks hendelse i organisasjonslivet, som det er en ufullstendig forståelse av. En årsak til dette er at forskere har tendert til kun å studere deler av forklaringer på prosessen. Disse forskerne tilnærmer seg problemet ved å utvikle et begrepsmessig rammeverk som involverer teoretiske perspektiver fra økonomi, finans, og særlig strategi, organisasjonsteori og HRM. Ut i fra dette fremkommer en bredere modell som er en integrering- og prosessorientert modell. Integrasjonsmodellen forklarer hvordan det å realisere samarbeid er en funksjon av likhet og kombinasjonspotensial for organisasjonene, grad av interaksjon og koordinasjon under integreringen, og fraværet av motstand fra ansatte i den fusjonerte organisasjonen. Modellen ble testet ved casestudie fra U.S.A. som deretter ble vurdert opp mot et større utvalg fra U.S.A. og Europa. Dette ble analysert ved hjelp av statistiske analysemetoder.

Funnene i studien ga støtte til integrasjonsperspektivet ved fusjoner. Desto høyere integrering mellom organisasjonene, desto større ble realiseringen av samarbeid. Det ble funnet et positivt og sterkt forhold mellom kombinasjonspotensialet og realisering av samarbeid. Men å realisere samarbeidspotensialet medfører høyere integrasjon- og koordinasjonskostnader i fusjon mellom like organisasjoner enn i fusjoner mellom ulike. I fusjon der det er motstand fra organisasjonsmedlemmene er det vanskelig å realisere samarbeidsmuligheter.

Constructions of Cultural Differences in Post-Merger Change Processes: A Sensemaking Perspective on Finnish-Swedish Cases

Eero Vaara

Artikkelen argumenterer for at litteraturen innenfor dette emnet, i stor grad har et realist-vitenskapsteoretisk fundament, der konstruktive prosesser har vært vektlagt i for liten grad. For å brolegge dette gapet tar studien en "sensemaking" tilnærming for å studere kulturelle konsepter i fusjon. Kulturell "sensemaking" involverer et forsøk på å få en rasjonell forståelse av kulturelle karakteristikk og forskjeller, og den involverer en målbevisst manipulering med kulturelle begreper av mer eller mindre legetime årsaker. "Sensemaking" inkluderer også mer eller mindre undertrykt emosjonell identifisering med en av de fusjonerende organisasjonene. Studien benytter 8 case av svensk/finske oppkjøp eller fusjoner. Data ble samlet inn ved intervju av blant annet beslutningstakere, organisasjonsmedlemmer, toppledelsen og representanter fra eiere av organisasjonene. I en av casene ble det også benyttet deltagende observasjon.

Analysen av funnene tyder på at kulturelle oppfatninger ikke bare reflekter reelle kulturforskjeller, men er også produkter av komplekse, kognitive-, emosjonelle-, og politiske prosesser. Det framgår at ledelsen kan forsøke å skape positive følelser omkring fusjonen og fusjonspartneren, dette vil bidra til at organisasjonsmedlemmene tildeler fusjonspartneren positive egenskaper og styrker kulturell tilhørighet. Negative følelser vil føre til negative virkninger.

Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey

Rikard Larsson og Michael Lubatkin

Studien undersøker alternative forklaringer til akultureringsutfall ved å benytte seg av organisasjoners strategiske- og nasjonale faktorer. De finner at hvorvidt akulturering oppnås i stor grad er avhengig av hvordan den kjøpende organisasjonen håndterer den uformelle integrasjonsprosessen. Artikkelen er casestudie. Utvalget består av 50 fusjoner og oppkjøp i flere land. Akulturering blir holdt som avhengig variabel når de undersøker den statistiske relasjonen med seks teoretisk, bestemmende faktorer.

Funnene tyder på at det eneste som gjelder er å involvere de berørte organisasjonsmedlemmene i sosiale aktiviteter som, introduksjonsprogram, besøk på tvers av

organisasjonene, feiringer, og andre sosiale ritualer. Dette vil sannsynligvis skape forent organisasjonskultur – så langt det er rom for autonomi i kulturen – av medlemmenes egen vilje. Å forsømme de sosiale kontrollene vil kunne skape motstand mot fusjon, uansett legitimitet i den svakeste organisasjonen. Derfor må ledelsen, dersom den er opptatt av akulturering, gi minst like mye oppmerksomhet til uformelle integreringsprosesser, som til andre strategiske, organisatoriske og kulturelle temaer som ofte forbindes med fusjon. Organisasjoner er ikke nødt til å kolliderer bare på grunn av ulike organisasjons- og nasjonskulturer.

On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions.

Katinka Bijisma-Frankema

Studien ser på hva ledelsen kan gjøre for å håndtere organisasjonskultur ved fusjoner. Fokuset ligger på effektene av friksjoner mellom kultur og struktur og friksjonene mellom forskjellige kulturer i organisasjoner. Faktorene som diskuteres i studien er basert på empiriske funn og litteratur. Forskeren finner fire faktorer som har betydning for å skille en vellykket endringsprosess fra en mindre vellykket prosess.

- Legitimering av endringene og formidling av positive utfall som forventes av den nye strukturen.
- Tydeliggjøre mål og endringer, om det som forventes av organisasjonsmedlemmene.
- Overvåke prosessen og lede ansatte i de tilfeller der det ikke er ettergivende atferd.
- Tilrettelegging for psykisk trygghet. Til slutt bør det skapes jevnlig dialog slik at ledelsen kan få feedback i de ulike stegene av prosessen.

Særlig ser det ut som det å overvåke ettergivenhet og enighet er viktig for å bygge tillit og samarbeid mellom de ulike gruppene, fordi det er med på å opprettholde avtaler.

Strategies For Managing Multiple Organizational Identifications: A case of Competing Identities

Gregory S. Larson og Gerald L. Pepper

Studien undersøker diskursive strategier og relaterte kommunikasjonsmetoder benyttet av organisasjonsmedlemmer (ansatte og ledelsen) for å håndtere multiple mål og kilder til identifisering i en tid med store endringer i industri og organisasjon. Fokuset rettes mot strategier og taktikker som benyttes for å håndtere multiple mål og kilder til identitet og

forsøker å avdekke kommunikasjonsprosessen som påvirker konstrueringen av medlemmenes identitet. Dette blir undersøkt ved en casestudie i en høyteknologi organisasjon, JAR Technologies. Innsamlingsteknikk var intervju.

Under intervjuene benyttet respondentene ofte en form for verbal ”sensemaking” som kan sees som en form for selv-overbevisning. Det ble avdekket tre diskursive strategier, sammenligning, logikk og støtte. På et praktisk nivå kan det å la organisasjonsmedlemmene snakke om sin identifisering, hjelpe dem gjennom spenninger som oppstår, og tillater dem å identifisere seg sterkere med noen og ikke identifisere seg med andre. Det å tilby muligheter for å snakke omkring betydningsfulle identitetsalternativer kan hjelpe medlemmene å håndtere identitetskonflikter under turbulente perioder i organisasjoner.

The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration

Sally Riad

Riad argumenterer for at kunnskap om organisasjonskultur har gjort krav på autoritet og ”sannhet” om fusjoner. Denne sannheten bringer med seg både aktiverende og innskrenkende makteffekt. Artikkelen inntar et Foucauldiansk perspektiv og teoretiserer rundt organisasjonskultur som en diskursiv dannelselse som er implisert i et sannhetsregime, men forsøker kritisk å undersøke hvordan organisasjonskultur på et tidspunkt, har gjort krav på autoritet og sannhet i fusjoner. Artikkelen kommer med to typer bidrag. Analysen er et sjeldent bidrag i å se organisasjonskultur ved fusjoner i et Foucauldiansk perspektiv og den gir mer rom for framtidige studier som har en kritisk vinkling til temaet.

Casen består av integrasjonen mellom to uavhengige og vel etablerte offentlige organisasjoner i New Zealand, Terra og Argo. I tillegg var det en intern sammenslåing i Terra, slik at det i praksis var snakk om fusjon av tre enheter. Integreringsperioden bestod av åtte måneder, forskeren brukte de syv månedene etter dette sammen med alle involverte organisasjoner. Det etnografiske feltarbeidet besto av observasjon, samtaler, intervju og dokumentasjon. Organisasjonskulturens sannhetsstatus i fusjoner kan ha splittende effekt i organisasjoner. Dette fordi den legitimerer forskjeller og har en innskrenkende effekt gjennom polarisering av forskjeller. Organisasjonskulturen legitimerer også motstand mot endringene og lederskapets inngripen.

The role of culture in the merger and acquisition process: Evidence from the European chemical industry.

George Lodorfos og Agyenim Boateng

Studien forsøker å forklare hvilken rolle som spilles av kultur ved fusjon, og tilbyr en tilnæringsmetode for å høyne sjansene for vellykket fusjon eller oppkjøp. Studiens utvalg består av 16 store europeiske organisasjoner innen kjemiindustri som var involvert i fusjon eller oppkjøp i perioden 1999-2004. Det ble benyttet en kvalitativ tilnærming, der datamaterialet ble innhentet ved intervju.

Funnene i studien tyder på at forskjeller i kultur mellom fusjonerende organisasjoner er en nøkkelfaktor som påvirker fusjonens utfall. Samtidig viser det seg at ledelsen gir mindre oppmerksomhet til mål og utvalgsriterier, og ikke analyserer kulturtilpassningspotensialet til de fusjonerende organisasjonene. Dette gjelder særlig i tiden før fusjon. Ut fra studien foreslår forskerne en firestegs prosess for å håndtere kulturintegrasjon i fusjon og oppkjøp. Den første fasen er før fusjon og planlegging, den involverer innsamling av informasjon og utvikling av tillit gjennom en til en interaksjon mellom medlemmer fra begge organisasjoner. Den andre fasen er planleggingssteget, her skal det produseres en handlingsplan for å forenkle den kulturelle integreringsprosessen. Den tredje fasen er integreringssteget som omhandler å integrere struktur- og kontrollsystemer. Den siste fasen handler om å evaluere, gjennomgå og reflektere over prosessen.

The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How

Satu Teerikangas og Philippe Very

Det er vidt akseptert at organisasjonskultur har påvirkning på fusjon og oppkjøp, men en gjennomgang av forskningen på området viser motstridende funn. Denne studien undersøker årsakene til disse motsigelsene og foreslår løsninger i form av et forslag om et teoretisk rammeverk. Forskerne hevder at i stedet for å undersøke kulturforskjellenes påvirkning i fusjon og oppkjøp, bør forskere undersøke hvordan kulturforskjeller påvirker prosess og utfall. Artikkelen er basert på en litteraturstudie.

Forskerne hevder at metodevalget som ofte er gjort innen forskningen på kulturforskjellers påvirkning på fusjon og oppkjøpsprestasjon, fører til en forenkling av temaet. Analysen viste at det er mange variabler som ligger til grunn for utfallet av prosessen, det vil derfor være meningsfylt å studere hele denne kompleksiteten. Den framtidige forskningen bør derfor

utvide de nåværende argumentene ved å ta i betraktning både denne kompleksiteten og de kulturelle bindingene. A) Kulturproblematikken bør studeres dypere. B) Sammenhengen mellom de ulike kulturnivåene (det vil si mellom for eksempel nasjonalkultur og organisasjonskultur) kan bidra til interessant forskning. C) Det kan undersøkes hvordan kulturforskjellene som framtrer i fusjon og oppkjøp er avhengig av integrasjonsstrategien som er valgt for prosessen. D) Det kan studeres videre hvordan akulturering og ulike ledelsesfaktorer påvirker prosessen. E) Videre forskning bør innta en ”grounded theory” for først å oppnå en utvidet forståelse av fenomenet før videre forskning.

THE EFFECTS OF PROCEDURAL AND INFORMATINAL JUSTICE IN THE INTEGRATION OF RELATED ACQUISITIONS

Kimberly M. Ellis, Taco H. Reus og Bruce T. Lamont

Studien undersøker hvordan selvstendige og interaktive effekter av prosedyrerettferdighet og informasjonsrettferdighet i tiden etter formelt avsluttet fusjon, påvirker verdiskapning i store, lignende oppkjøp. Prosedyrerettferdighet er kritisk for å realisere forbedringer i markedsposisjon i kjølevannet av integrasjonsprosessen. Informasjonsrettferdighet er grunnleggende for å oppnå forbedringer under integrasjon, og økonomisk tilbakekomst under og i tiden etter integrasjonsprosessen. Artikkelen benytter organisasjonsrettferdighetsteori som rammeverk for å undersøke gapet som er i litteraturen på dette området. Generelt er organisasjonsrettferdighet det å oppnå rettferdighet i organisatorisk setting. Prosedyrerettferdighet defineres som den grad den sterkeste organisasjonen forsøker å sikre rettferdighet i prosedyrer og prosesser i beslutningstagningen. Informasjonsrettferdighet defineres som den grad den sterke organisasjonen forsøker å rettferdiggjøre avgjørelser og prosedyrer. Utvalget består av like, beslektede fusjoner som involverer organisasjoner av lik størrelse. Datainnsamlingen besto av sekundærdata.

Funnene tydet på at effektene av informasjonsrettferdighet generelt var positive, men et mer fullstendig bilde fremtrer omkring organisasjonsrettferdighetens effekter på verdiskapning, da særlig under integreringsprosessen. Prosedyrerettferdighet hadde varig effekt på verdiskapning. Å svekke ledelsen i den svakeste organisasjonen hadde negative effekter på økonomisk tilbakekomst for organisasjonen, dette gjaldt både under og etter integrasjonsprosessen. De fant ingen støtte for viktigheten av organisasjonstilpassning, til tross for at det er vesenlige bevis for dette i den generelle fusjonslitteraturen. I konteksten for

denne studien har prosedyre- og informasjonsrettferdighet både selvstendige og interaktive effekter på verdiskapning under integrasjon av organisasjonene.

'Citibankers' at Citigroup: A Study of the Loss of Institutional Trust after a Merger

Steve Maguire og Nelson Phillips

Artikkelen presenterer resultatet av en undersøkelse omkring mistet institusjonell tillit, etter fusjon. Fokuset rettes særlig mot faktorer som organisasjonsidentitet og hvordan identifiseringsprosesser bidrar til tap av institusjonell tillit. Arbeidet er en casestudie, der data ble samlet inn ved intervju.

Funnene viste at tillit til organisasjonen er relatert til organisasjonsidentitet og aktørenes identifiseringsprosess i denne studien, er et resultat av vedvarende tap i institusjonell tillit i etterkant av fusjon. Årsaker til fravær av tillit, kan blant annet komme fra forskjellig syn på hvilke særpreg som er sentrale, distinktive og langvarige slik at organisasjonens handlinger oppleves som uforutsigbare. Funn tyder på at dette kan oppstå når den nye organisasjonsidentiteten er veldig ulik fra den opprinnelige organisasjonen, dersom organisasjonsmedlemmene identifiserer seg med og har tillit til denne organisasjonen. Dersom medlemmer ikke opplever tilpassning mellom sin egen selvfølelse og den nye organisasjonsidentiteten, vil de ikke forvente velvilje fra organisasjonen og som resultat av dette forblir den institusjonelle tilliten minimal.

Kapittel 5: Pre-fusjon; de første spadetakene

5.1 Innledning

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for og drøfte funn som er gjort i litteraturstudien i forhold til forskningsspørsmål 1. Dette forskningsspørsmålet ser på tiden før fusjon, det vil si at det tar for seg beslutning om fusjon og eventuell planlegging av prosessen. Først blir det redegjort for grunner til at spørsmålet i det hele tatt er interessant å stille som utgangspunkt for en litteraturstudie. Sentrale kjennetegn ved organisasjonene som er benyttet i de ulike studiene blir gjennomgått. Dette fordi geografisk beliggenhet, sektor og bransjetilhørighet er kjennetegn ved organisasjoner som kan tenkes å ha påvirkningskraft på organisasjonskulturene og eventuelt fusjon. Deretter vil spørsmålene som er utmyntet for å belyse dette forskningsspørsmålet bli nærmere framlagt, og funnene som gjøres i den undersøkte litteraturen blir redegjort for og drøftet. Avslutningsvis blir det gjort en kort oppsummering av funnene under spørsmålet.

5.2 Forskningsspørsmål 1

Forskingsspørsmål 1: I hvilken grad forsøker beslutningstakere å ta høyde for betydningen av organisasjonskulturer når fusjoner planlegges – og i hvilken grad har man også planer for hvordan ulike kulturer skal håndteres i fusjonen?

Med dette forskningsspørsmålet forsøker jeg å finne ut om ledelsen i organisasjoner som skal fusjonere tar høyde for organisasjonskulturene før fusjonen og om fusjonene planlegges. For å vurdere funnene vil det være relevant å se på sentrale kjennetegn ved organisasjonene som brukes i studiene som ligger til grunn for avhandlingens empiri. Deretter blir det sett på om beslutningstagerne tar hensyn til og planlegger håndtering av organisasjonskulturen. Og om dette er av betydning for fusjonens utfall.

5.3 Kjennetegn ved studienes metode

Her redegjøres det for hvilke metoder som er brukt i studiene som er gjennomgått. Har hovedvekten vært på kvantitative eller kvalitative metoder? Benyttes det casestudier? Og hvilke analysemetoder og innsamlingsteknikker er brukt?

Publikasjonene som danner avhandlingens empirigrunnlag, benytter seg hovedsakelig av casestudier. Studiene har benyttet seg av enkelt caser, men også flere caser. Innsamling av empiri er gjort ved intervju, samtaler, observasjon og dokumentinnsamling. Enkelte av publikasjonene som har studert flere caser, har deretter analysert funnene ved hjelp av statistiske analysemetoder som regresjons og variansanalyser. Dette gjør at det i den undersøkte litteraturen er blitt benyttet kvalitative og kvantitative metoder. Majoriteten av publikasjonene har en gjennomgang av tidligere studier omkring emnet. Artikkelen til Nahavandi og Malekzadeh er en ren teoretisk studie. Teerikangas og Very's artikkel er en litteraturstudie. De resterende artiklene har empirisk fundament. Som nevnt i metodekapittelet vil jeg kun ta for meg hva den undersøkte litteraturen kommer fram til, og ikke henviser til primærkilden.

5.4 Sentrale kjennetegn ved organisasjonene i studiene

Her fokuseres det på sentrale kjennetegn ved organisasjonene som studeres og fusjonerer. Det undersøkes hvorvidt det tas hensyn til organisasjonenes geografiske beliggenhet, og sektor- og bransjetilhørighet. Dette er relevant å undersøke fordi disse faktorene kan være bakgrunnsvariabler, og som nevnt er det muligheter for at de kan påvirke fusjon og organisasjonskultur. Disse faktorene vil også kunne gi en pekepinn på hvor generaliserbare funnene i avhandlingen er. Består utvalget hovedsakelig fra små industriselskaper fra et begrenset geografisk område (som for eksempel Nord-Amerika) kan det – med god grunn – stilles tvil om hvorvidt avhandlingens funn er overførbart til for eksempel offentlig sektor i Skandinavia.

5.4.1 Organisasjonenes sektor- og bransjetilhørighet

Av de 16 artiklene var det kun Sally Riads artikkel "The Power of "Organizational Culture" as a Discursive Formation in Merger Integration" som opplyser at organisasjonene hun studerte var innen offentlig sektor. De andre artiklene oppgir ikke hvilken sektor organisasjonene

tilhører. Dette kan tolkes to veier. Enten mener forskerne at det har liten betydning om organisasjonene er fra offentlig eller privat sektor, kanskje fordi skillene mellom disse ikke ansees som store. På den andre siden kan det være at forskningsmiljøet har en rasjonell tilnærming til temaet jamfør avsnitt 2.2.1, i så tilfelle vil ikke utgangspunktet til organisasjonene ha særlig betydning for utfallet til fusjonen.

I fire av artiklene ble det oppgitt at de fusjonerende organisasjonene tilhørte samme bransje. Tre artikler benyttet organisasjoner fra Standard Industrial Classification (SIC), disse fusjonene er derfor relativt homogene (Weber, 1996:1188). Tre artikler oppga ikke hvilken bransjetilhørighet fusjonene hadde, mens fire artikler så på fusjoner mellom like og ulike typer organisasjoner. Alt i alt hadde artiklene til sammen tatt for seg et bredt og varierende spekter av bransjer. At det derimot ikke var spesifisert mer hvilke typer organisasjoner som fusjonerte med hvem kan sees som noe overraskende. Dette med tanke på at det kan være ulike profesjonskamper og/eller ulikt forhold mellom organisasjonene i utgangspunktet som kan ha positiv eller negativ virkning på fusjonsutfallet og organisasjonskulturen.

5.4.2 Organisasjonenes geografiske tilhørighet

Organisasjonenes geografiske tilhørighet ble ikke oppgitt i fire av de seksten artiklene. Fem av artiklene brukte organisasjoner som var fra U.S.A, og en artikkel så på fusjoner i både U.S.A, og Sverige, denne artikkelen ser på fusjoner både innenlands og på tvers av nasjoner. En artikkel så på fusjoner i Europa og U.S.A. En artikkel studerte fusjoner i Europa og en på New Zealand. Det var bare artikkelen til Eero Vaara, "Constructions of Cultural Differences in Post-Merger Change Processes: A Sensemaking Perspective on Finnish-Swedish Cases", som så spesifikt på kryssnasjonale fusjoner, disse var mellom Sverige og Finland.

Nasjonskulturens påvirkning på fusjonen er ikke noe som vil bli drøftet i denne oppgaven. Men jeg vurderer det som relevant å få med hvor casene kommer fra fordi man kan tenke seg at de nasjonale kulturforskjellene kommer i tillegg til organisasjonskulturen ved fusjoner på tvers av nasjoner og at de har en annen "virkemåte".

"As compared to organizational or other cultures, national culture operates at a deeper level, as it is learnt earlier on" (Teerikangas og Very, 2006:34).

Ut i fra dette er det nærliggende å anta at nasjonskulturer er vanskeligere å håndtere, og endre ved fusjoner enn organisasjonskultur. Men ledelsen kan til gjengjeld være mer oppmerksomme på kulturforskjeller ved kryssnasjonale fusjoner og dermed gjøre mer for at kulturene skal kunne samarbeide. På den annen side er det viktig å få fram hvilke land de ulike organisasjonene hører til dersom de blir sett i sammenheng med norske forhold. Sverige og New Zealand er ofte sammenlignet med Norge i andre sammenhenger, fordi de ansees å ha lik offentlig struktur og lik holdning og kultur. Det er derfor nærliggende å anta at disse to landene er mer like også i denne sammenhengen enn for eksempel U.S.A. som mye av empirien kommer fra.

5.5 Organisasjonene før fusjonen

Av alle artiklene var det kun en artikkel som oppga at de så på organisasjonen før fusjonen. Denne artikkelen var "When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger" av Buono m.fler. Dette er et funn i seg selv, som kan tyde på at tiden før fusjonen blir gitt lite oppmerksomhet i den undersøkte litteraturen. Andre artikler benytter seg av integreringsteorien, som jeg vil komme mer inn på senere. Slik jeg har forstått denne teorien omfatter den alle fasene ved en fusjon, men hovedtyngden i disse artiklene lå dog ikke på pre-fusjonsfasen. Lodorfos og Boatengs artikkel "The role of culture in the merger and acquisition process. Evidence from the European Chemical Industry" var i så måte et unntak da de tok for seg også denne fasen.

At tiden før fusjonen blir viet relativt lite oppmerksomhet er som nevnt et funn i seg selv. En årsak til det kan være at det ikke blir sett på som viktig å vurdere organisasjonskulturene på forhånd for å se om de "passer hverandre" og forskere og beslutningstageren dermed har en mer rasjonell tilnærming. På den andre siden kan det være at de anser det som mindre betydningsfullt hvordan organisasjonskulturene er i utgangspunktet, og at det kan jobbes med underveis eller at de vokser seg sammen.

5.6. Planlegging før fusjonen

I de påfølgende avsnittene vil jeg redegjøre for og drøfte funn som gjøres i den undersøkte litteraturen med hensyn på forskningsspørsmål 1. Først blir det undersøkt hva den aktuelle litteraturen gir av funn for underspørsmålene til forskningsspørsmålet. Her vil det undersøkes hvorvidt ledelsen vurderer organisasjonskulturene før fusjon, og under planleggingen av fusjon. Ser beslutningstakerne på om organisasjonene har lik eller ulik organisasjonskultur?

Legges det planer for hvordan kulturene skal håndteres? Tas det beslutning om hvordan organisasjonskulturene skal bli ved endt fusjon? Dette er interessante spørsmål å stille til litteraturen fordi dersom funn viser viktige faktorer i steget, som blir undervurdert av ledelsen, kan dette være en årsak til at mange fusjoner kommer dårlig ut. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av funnene under dette forskningsspørsmålet.

5.6.1 Tar beslutningstagerne spørsmål om ulike/like organisasjonskulturer i betraktning under planleggingsfasen av fusjonen?

Med dette spørsmålet vil jeg undersøke om beslutningstagerne vurderer organisasjonskulturene i forhold til hverandre. Er det i litteraturen en rasjonell tilnærming som fremmer at lik/ulik organisasjonskultur ikke har betydning for fusjonen. Eller råder det en mer gammelinstitusjonell tilnærming som fremmer at de fusjonerende organisasjonene bør være mest mulig like hverandre? Det er tre artikler som er innom dette spørsmålet, Vaara, Buono m. flere, og Lodorfos og Boateng.

Studien til Lodorfos og Boateng (2006:1405) finner at kulturelle forskjeller mellom de fusjonerende organisasjonene er en nøkkelfaktor som påvirker integreringsprosessens "effectiveness" og dermed fusjonens suksess. Dette kan tolkes dit hen at organisasjonskulturene bør kartlegges og forstås før fusjonen starter for å undersøke forskjeller og likheter mellom organisasjonskulturene. Slik kan ledelsen redusere muligheter for uoverensstemmelser mellom to organisasjonskulturer. Ut i fra denne kartleggingen, kan ledelsen trekke ut positive og negative egenskaper fra hver organisasjon for deretter å avgjøre grad av integrasjon mellom de to organisasjonene. Har ledelsen et rasjonelt utgangspunkt, kan de ut fra dette plukke ut de egenskapene de ønsker fra hver av organisasjonskulturene og "skape den optimale" organisasjonskulturen for den nye organisasjonen.

"in other words, to minimize risk relating to culture incompatibilities, we suggest that managers should carefully analyse and understand the target organisation's drivers and motives to merge, policies, norms, priorities, values, language, communication channels and reporting lines in order to evaluate the compatibility of the two cultures, to highlight the positive and negative attributes of each of the cultures and then decide the level of integration and/or independence necessary for a successful co-existence" (Lodorfos og Boateng, 2006:1412-1413).

Vaara (2000:95) støtter Lodorfos og Boatengs forslag om å kartlegge forskjeller og ulikheter i strukturer og prosesser i organisasjonene idet avtalen er gjort og blir annonsert.

Av litteraturen som danner grunnlaget for denne avhandlingen er det Bueno m. flere (1985) som studerer hvordan organisasjonskulturene var før fusjonen. De ser på den subjektive og den objektive organisasjonskulturen, ledelseskultur, helter, myter og historier og sammenligning av klima og kultur. Kort oppsummert er det relativt store forskjeller mellom de to organisasjonene, der organisasjon A er opptatt av menneskene, mens organisasjon B er konkurranseorientert og "lean and mean" (Bueno et al., 1985:491).

"Even though there were definite differences across the managerial and organizational culture between the two banks prior to the merger, similar portions of employees reported pride in working for their respective organization, and satisfaction with their systems of compensation and advancement, the context of their work, and interpersonal relations" (Bueno et al., 1985:489-490).

Når organisasjonskulturer med så forskjellig utgangspunkt skal fusjonere kan man ut i fra det klassiske institusjonelle perspektivet anta at det vil oppstå samarbeidsproblemer. Da må det beregnes lang tid før de to organisasjonskulturene har vokst sammen. Derimot kan det antas at de som har tatt avgjørelsen om fusjon har et rasjonelt synspunkt på prosessen, nettopp fordi kulturene er så ulike. Tar ledelsen et rasjonelt utgangspunkt kan den forvente at forskjeller i organisasjonskulturen kan endres med hjelp av enkle grep i etterkant av fusjonen. Dermed vil det ikke være nødvendig å kartlegge organisasjonskulturene før fusjon, noe som kan være en årsak til lite oppmerksomhet omkring denne fasen i den undersøkte litteraturen.

Organisasjonskultur kan være en årsak til mye av motstanden og samarbeidsvansker i og etter en fusjon. Desto større forskjeller i organisasjonskulturene, desto vanskeligere er det for organisasjonsmedlemmene å godta den andre/nye organisasjonskulturen. Dette kan tolkes slik at forskerne mener det kan være en fordel å kartlegge organisasjonskulturene, men dette blir ikke diskutert nærmere i denne artikkelen.

"Thus, given the employee acceptance of and satisfaction with these different cultures, and the attachments that organizational members develop to their own traditions, heroes, and symbols of the workplace, it is predictable that any change which threatens these cultures will result in feelings of confusion, insecurity, resistance, and even anger" (Bueno et al., 1985:491).

5.6.2 Legges det strategier og planer for hvordan ulike organisasjonskulturer skal håndteres i prosessen?

Med dette spørsmålet ønsker jeg å undersøke om hvorvidt det legges planer for håndtering av organisasjonskulturene før fusjonen starter. Det er i alt åtte artikler som er innom dette spørsmålet. Gjennomgående for funnene under dette spørsmålet er at lederskapet bør starte planlegging av fusjonsprosessen når avgjørelsen om fusjon er tatt, men også underveis i fusjonsprosessen. Disse planene bør også innbefatte organisasjonskulturen.

Ellis m. flere (2008:149) studerer prosedyre- og informasjonsrettferdighet i fusjonsprosesser. De finner støtte for at i integreringsprosessen er informasjonsrettferdighet positivt relatert til verdiskapning. Det impliserer at ledelsen bør legge til rette for rikelig med informasjon om fusjonen for å dempe usikkerhet, og sørge for lik tilgang på informasjon for begge organisasjonene, noe som også er viktig i det klassiske institusjonelle perspektivet. Datta (1991:332) hevder at ledelsen i den kjøpende organisasjonen bør gi minst like mye oppmerksomhet til temaer omkring kulturell tilpassning under pre-fusjon prosessen som de gjør til temaer omkring strategisk tilpassning.

I den undersøkte litteraturen er det bred og positiv dekning av integrasjonsteorien og dens virkning på fusjoner. Integrasjonsteorien omhandler grad av interaksjon mellom de fusjonerende organisasjonene. Denne interaksjonen kan oppnås blant annet gjennom restrukturering og flyt av ressurser, og koordinerte forsøk på å forbedre kvaliteten på interaksjon. Dette kan for eksempel oppnås gjennom spesielle integratorer, transformeringsteam og planlegging før fusjonen. Organisasjonsintegrasjon blir ofte henvist til som viktig å ta hensyn til ved fusjon (Larsson og Finkelstein, 1999:6). Larsson og Finkelstein definerer organisasjonsintegrasjon som:

“the degree of interaction and coordination between the two firms involved in a merger or acquisition” (Larsson og Finkelstein, 1999:6).

Ut i fra de artiklene som tar for seg denne fasen, ser det ut til å være enighet om at ledelsen bør planlegge håndtering av organisasjonskultur allerede i pre-fusjons fasen. Av integrasjonsperspektivet medfølger dette at beslutningstagerne tar hensyn til organisasjonskultur ved planlegging av fusjoner. Det vil også lette gjennomføringen og gi større sannsynlighet for en vellykket fusjon og verdiskapning.

“The tentative conclusion to be drawn here is that, good pre-merger planning with culture placed at the heart of integration strategies and implementation and the creation of a positive atmosphere for the change –before initiating any actual consolidation of human and physical assets, are likely to contribute to mergers and acquisition success and value creation” (Lodorfos og Boateng, 2006:1414).

Artiklene som berører dette spørsmålet, ser ut til å være enige omkring at det å planlegge fusjonen og ta hensyn til organisasjonskulturen også før fusjonen, bidrar positivt til fusjonens måloppnåelse. Jeg fant ingen tegn i litteraturen som motsa dette. Dette viser at selv om ledelsen innehar et rasjonelt utgangspunkt for fusjon, bør det være en klassisk institusjonell tilnærming til selve gjennomføringen.

5.6.3 Blir det tatt beslutning om hvor integrert man ønsker at kulturene skal bli, eventuelt om man skal beholde de gamle kulturene?

Hensikten med dette spørsmålet er å undersøke hvorvidt man i litteraturen er opptatt av, og om ledelsen tar avgjørelser omkring hvordan den ønsker at organisasjonskulturen skal bli ved endt fusjon. Det er i alt fire av de seksten artiklene som er innom dette spørsmålet.

Tidligere funn i litteraturen kan gi indikasjoner på at ledelsen har en rasjonell tilnærming til denne fasen av fusjonen. Dette blant annet fordi det er en fase som blir relativt lite studert, og det er hovedsakelig strategiske og økonomiske hensyn som styrer beslutningen om å fusjonere. På den andre siden hevder organisasjons- og HRM forskere at det strategiske potensialet i fusjon ikke oppnås automatisk. I hvilken grad samarbeidsmulighetene realiseres er avhengig av hvordan organisasjonen er ledet etter at avtalen er befestet (Larsson og Finkelstein, 1999:6). Dette kan tolkes dit hen at ledelsen bør planlegge hvordan organisasjonskulturen skal håndteres under fusjon, men også hvordan den skal bli seende ut ved endt fusjon. For at ledelsen skal kunne produsere disse planene, bør det foreligge tydelige mål på hva den ønsker å oppnå med dette grepet. Dette også utover rent økonomiske og strategiske mål. Ledelsen må ha en klar formening om hva den ønsker å oppnå med disse målene, for deretter finne ut hva de trenger å vite om den potensielle partneren.

“Before the decision to merge or to acquire is made, it is important that the top management has a clear sense of its own goals and that they elicit from these goals what they need to know about a possible partner” (Bijisma-Frankema, 2001:197).

Lodorfos og Boateng (2006:1415) foreslår en firestegs prosess for å lede organisasjonskulturtilpassning. Den første fasen er før fusjon og pre-planleggingssteget. Denne fasen omhandler det å samle informasjon og å utvikle tillit mellom organisasjonsmedlemmene. Fasen munner ut i planleggingssteget, som skal identifisere kulturelle forskjeller og klargjøre for fusjon. Hensikten med dette er å produsere en handlingsplan for den kulturelle integreringsprosessen. Hvor integrert lederskapet ønsker at den nye organisasjonen skal bli, vil være påvirket av hvordan ”kulturbildet” i de gamle organisasjonene ser ut. Dersom organisasjonen er plural, består den av flere forskjellige kulturelle grupper, om disse forskjellene også blir ansett å være verdifull for organisasjonen, er den multikulturell. Organisasjoner som ønsker konformitet og sammenvoksing til unike mål er unikulturell. En unikulturell organisasjon vil mest sannsynlig ønske sin egen kultur og lederstil inn i den nye organisasjonen. I en multikulturell organisasjon vil ledelsen derimot se forskjeller som en berikelse for organisasjonen og beholde de gamle kulturene (Nahavandi og Malekzadeh, 1988:84).

Her fremtrer tydelige trekk fra begge perspektivene som benyttes i avhandlingen. Det rasjonelle perspektivet fordi ledelsen bør produsere planer for hvordan kulturen skal bli. Men også fordi viktigheten av tydelige mål, som kan planlegges før fusjonen starter, blir framlagt i litteraturen. Dette er i tråd med forventningene som ble avledet i avsnitt 2.3.2. Samtidig er ikke det nok med bare tydelige mål og planer. Ledelsen må ta hensyn til menneskene i organisasjonene for å ha mulighet for å nå fusjonens mål. Dette er et klart trekk fra det klassiske institusjonelle perspektivet, som kom fram under avsnitt 2.3.3. Det var dog ingen av artiklene som påpekte hvilket tidsaspekt som kan forventes å være nødvendig for dette arbeidet.

5.6.4 Tar beslutningstagerne hensyn til om organisasjonene består av sterke eller svake kulturer?

Her vil det undersøkes om man i litteraturen er opptatt av forskjellen på sterke og svake organisasjonskulturer. Det vil si om ledelsen tar i betraktning hvor sterk kulturene er, og om den eventuelt forventer mer motstand fra sterke kulturer enn svake. Dette var et emne som fikk lite oppmerksomhet i litteraturen. Bare to av de seksten artiklene berørte så vidt denne faktoren.

Sterke og svake organisasjonskulturer er et relativt vanlig begrep i den mer generelle litteraturen om organisasjonskultur. Kort fortalt innebærer dette, at dersom en organisasjon har sterk kultur, har den en godt integrert og felles kulturforståelse. I slike organisasjoner kan kulturen fungere som en kontrollmekanisme. Dersom organisasjonskulturen er svak vil den være mer fragmentert, det kan være usikkerhet omkring hva kulturen egentlig står for og organisasjonen kan ha sterke subkulturer.

Som nevnt fikk ikke denne faktoren særlig oppmerksomhet i litteraturen. Det tyder på at man i litteraturen tar lite hensyn til om de fusjonerende organisasjonene består av sterke eller svake organisasjonskulturer, men det blir nevnt i artiklene til Buono m. flere (1985), og Maguire og Phillips (2008). Ledelsen bør forsøke å håndtere sterke organisasjonskulturer (Buono et al., 1985:497-498) fordi slike kulturer kan være vanskeligere å integrere enn svake kulturer. I sterke organisasjonskulturer er medlemmene sterkere integrert i kulturen, men dette kan også variere på individnivå. Organisasjonsmedlemmer som føler sterk tilhørighet til sin "tidligere" organisasjonskultur kan ha større problemer med å bli fortrolig med fusjonen og den nye organisasjonen. Dette kan også skape problemer under og etter fusjon, da det blir vanskeligere for individet å løsrive seg fra den gamle kulturen for å bli fortrolig med den nye. Dette er i tråd med det klassiske institusjonelle perspektivet, der det forventes at menneskene i organisasjonene trenger tid til å venne seg til det nye.

"Later, as ambiguity is reduced and new post-merger organizational identity narratives become more convergent, some employees- those who highly identified with their legacy organization- can continue to experience low institutional trust because they do not identify with- i.e. develop a psychological bond with the new organization in which they find themselves" (Maguire og Phillips, 2008:373).

I disse to artiklene ble sterke organisasjonskulturer vurdert til en faktor som kan skape problemer for den fusjonerte organisasjonen. Dette sett i sammenheng med at sterke og svake organisasjonskulturer er vanlige begreper i organisasjonsteorien, blir temaet viet overraskende lite oppmerksomhet i den undersøkte litteraturen. Funnene tyder på at ledelsen ikke tar sterke og svake organisasjonskulturer i betraktning ved fusjon, men at dette er en faktor som bør bli vurdert. Funnene tyder dermed på at ledelsen inntar en tilnærming til dette i tråd med det rasjonelle perspektivet, men bør ha en mer klassisk institusjonell tilnærming.

5.7 Oppsummering

Den undersøkte litteraturen ga lite oppmerksomhet til hvordan organisasjonene var før fusjonene startet, samtidig som flere av artiklene var innom fasen. Med tanke på at temaet i oppgaven og studiene som er undersøkt er ”mellommenneskelig”, kan det være overraskende lite fokus på hvordan menneskene og organisasjonen var i startfasen. En årsak til dette kan være at i de fleste studier kommer forskerne inn og studerer fusjoner enten mens de er i gang, eller helst når de er avsluttet. Det var store variasjoner i mengden informasjon publikasjonene ga om organisasjonene som ble studert og fusjonerte med hverandre. Dette kan tyde på at forskerne har en rasjonell tilnærming til selve organisasjonene. Samtidig kan det være et tegn på at ulikheter mellom organisasjonene ikke ansees å ha stor betydning, for eksempel at skillene mellom offentlig og privat sektor ikke ansees å være like store som tidligere. Organisasjonene er hovedsakelig lokalisert i U.S.A. Men også New Zealand, Skandinavia og en bredere del av Europa er representert. Det er ulike størrelser på organisasjonene. Dette betyr at funne i avhandlingen kan generaliseres og overføres til andre organisasjoner på et generelt grunnlag.

Funnene i dette forskningsspørsmålet gir generelt støtte for å kartlegge organisasjonskulturene før fusjon. Dette er en prosess som bør startes opp umiddelbart etter at avgjørelsen om fusjon er tatt. For at organisasjonen og dens medlemmer skal få en vellykket fusjon, kan ledelsen legge planer for å håndtere organisasjonskulturene både før og under fusjonen. Planene kan naturligvis justeres/endres etter hvilken retning fusjonen tar. Ledelsen bør tilrettelegge for at alle medlemmene i den nye organisasjonen får lik behandling og tilgang på informasjon. Dette er faktorer som vil bidra positivt til verdiskapning, som igjen bidrar til at organisasjonen kommer sterkere ut fra fusjonen. Hvordan kulturen i organisasjonene ”er” før fusjon vil ha innvirkning både på hvordan ledelsen vil at kulturen skal bli, og hvordan ledelsen bør håndtere kulturene i forbindelse med fusjonen. Er for eksempel den ene organisasjonskulturen sterk og unikulturell, kan den være vanskelig å integrere med ny(e) kultur(er).

Funnene i litteraturen under dette forskningsspørsmålet tyder på at ledelsen kan og bør ha en rasjonell tilnærming til fusjonen. Men det vil ikke vær tilstrekkelig for å få en god fusjon. For å få til dette må ledelsen også ta i betraktning det klassiske institusjonelle perspektivet og de menneskelige aspektene. Men ovenfor organisasjonsmedlemmene må ledelsen kanskje mest av alt ta på seg gartnerrollen i denne fasen, for å lage god grobunn for fusjonen.

Kapittel 6: Implementering av fusjon

6.1 Innledning

Dette kapittelet tar for seg forskningsspørsmål 2. Som nevnt innledningsvis er det på dette spørsmålet hovedtyngden ligger. Som i kapittel 5, vil kapittelet begynne med en begrunnelse på for hvorfor spørsmålet er interessant å stille til litteraturen og hvilke faktorer jeg vil avdekke. Deretter vil jeg redegjøre for, og drøfte funnene for forskningsspørsmålet. Kapittelet avsluttes med en oppsummering av funnene for dette spørsmålet.

6.2 Forskningsspørsmål 2

Forskingsspørsmål 2: I hvilken grad påvirker organisasjonskulturen selve implementeringsprosessen, det vil si selve gjennomføringsfasen av fusjonen?

Formålet med dette spørsmålet er å undersøke hvorvidt, og hvordan organisasjonskultur påvirker implementeringen av fusjon. Men jeg vil også være opptatt av hvordan organisasjonskulturen selv kan bli påvirket gjennom implementeringsprosessen. Hensikten er å avdekke om organisasjonskultur faktisk aktiveres under implementeringsfasen, og om dette har betydning for fusjonen. Eventuelt om det er ulike interesser som ligger til grunn for mulige konflikter. Deretter ser jeg etter tiltak, eventuelt om det i litteraturen rapporteres om ”kultur-grep”, det vil si hvorvidt det i de studerte fusjonsprosesser blir tatt høyde for at kultur kan få betydning for utfallet – og at ledelsen følgelig eventuelt forsøker å ”håndtere” kultur med sikte på at fusjonen skal forløpe mest mulig vellykket.

6.2.1 I hvilken grad aktiviseres organisasjonskulturene under implementeringen av fusjoner?

Her blir det ”rapportert” i forhold til spørsmålet om i hvilken grad man i litteraturen er opptatt av hvordan organisasjonskulturene ”oppfører” seg under implementeringsfasen av fusjon. Legger organisasjonskultur føringer for hvordan fusjonsprosessen forløper, eller er kulturene av minimal betydning for selve prosessen. Hele ti av publikasjonene tar for seg dette forskningsspørsmålet.

I den tradisjonelle forståelsen av organisasjonskulturens virkning under selve fusjonen, tar man utgangspunkt i at organisasjonskultur har påvirkningskraft på fusjon. Det blir sågar hevdet at endringer i kultur er blant de vanskeligste for mennesker, fordi det gir fundament for livet i organisasjonen (Buono et al., 1985:497). Organisasjonsmedlemmene er så innbundet i sin egen kultur at de sjeldent forstår hele påvirkningen den har på deres atferd. Når fusjonen inntreffer kan medlemmene oppleve et sjokk av å befinne seg i en annerledes organisasjonsverden. Og de ulike organisasjonskulturene som møtes kan kollidere (Buono et al., 1985:482). Som sitatet under viser, antas det at fusjoner åpner opp for muligheten til at organisasjonskulturens fulle styrke kommer fram.

“culture is not easily modified; its full potency can be seen when two autonomous cultures are brought into close contact with each other, as typically happens when two firms merge” (Weber, 1996:1183).

Hvor sterk kulturkollisjonen oppleves og fremtrer for organisasjonsmedlemmene vil variere etter hvordan ”kulturbildet” i organisasjonene var før fusjonsprosessen startet. Dersom organisasjonene i utgangspunktet er unikulturell, vil kulturen være sterkere og mer gjennomtrengende i organisasjonen. Dette kan bidra til at møtet med nye kulturer oppleves som vanskelig av organisasjonsmedlemmene. Er organisasjonen multikulturell, vil medlemmene være mer vant til å leve med ulike kulturer. Fordi det allerede er forskjellige kulturer i organisasjonen, kan det føre til at møtet med en ny kultur ikke blir like fundamental for medlemmene. Kulturkrasj er ikke nødvendigvis av negativ art for fusjonen, det kan også bringe med seg positive bidrag. Slike sammenstøt mellom forskjeller i organisasjonskulturene varierer fra å være negativ, kompleks til positiv (Teerikangas og Very, 2006:32). Det kan hende at slike sammenstøt kan hjelpe organisasjonsmedlemmer til å løse opp i spenninger og å bli enige om den nye organisasjonsidentiteten.

Slik jeg tolker artiklene til Vaara (2000), Riad (2005), Teerikangas og Very (2006) mener de at organisasjonskultur har blitt tillagt for sterk forklaringskraft for gjennomføring og utfall av fusjon. Vaara (2000:81) hevder at oppfatninger om kultur ikke bare er en refleksjon av ”virkelige” kulturelle forskjeller, men også produkter av komplekse kognitive, emosjonelle og politiske prosesser. Derfor kan påståtte forskjeller i organisasjonskultur bli benyttet i motstand mot fusjonen. Dette betyr at kulturforskjeller kan brukes som et argument i en eventuell interessekonflikt, uten at kulturen er det grunnleggende/hele problemet. Klarer ledelsen å skape positive følelser omkring fusjonen kan det bidra til at forskjeller i

organisasjonskulturene blir mindre vanskelig for fusjonen, enn om det oppstår negative følelser.

“...the evidence illustrates how fear of change, anger and other negative emotions easily lead to cultural confrontation and how positive emotions are respectively linked with cultural attachment. The evidence also shows how negative emotions produce negative and positive cultural attributes, strengthening cultural alienation or attachment” (Vaara, 2000:104).

Under dette spørsmålet avdekkes delte meninger i litteraturen, om i hvilken grad organisasjonskultur aktiviseres under fusjoner. Der noen forskere hevder at ”kulturkrasj” med stor sannsynlighet vil inntreffe – ja, nærmest som om det skulle være en lovmessighet – trekker andre dette resonnementet i tvil. Riad (2005:1532) trekker tvilen til ”fenomenet” kulturkrasj enda lengre. Hun hevder at diskurs kan skape en ny form for rasjonalitet, slik kan organisasjonskultur ha fått en form for rasjonalitet i fusjon integrering. Dermed har organisasjonskulturens betydning ved fusjoner ikke bare er blitt legitim men også normativ (Riad:1548).

”This paper argues that knowledge on “organizational culture” has acquired authority and constitutes a “truth” on mergers, a truth imbued with both enabling and constringing power effects” (Riad, 2005:1529).

6.2.2 Påvirker organisasjonskulturen fusjonen under selve implementeringen?

Med dette spørsmålet vil jeg undersøke hva som skjer når organisasjonskulturer møtes og om den påvirker implementeringen av fusjonen. Det er ti artikler som er innom dette spørsmålet.

Hvorvidt organisasjonskultur spiller en rolle i fusjonsprosessen er knappst diskutabelt. Hvordan den påvirker er mer usikkert. De to hyppigst brukte begrepene på dette er kulturkrasj og akulturering (Kleppesø, 1993:93). Kulturkrasj er når to organisasjonskulturer støter sammen. Akulturering handler om tilpassning av organisasjonskulturene. Begrepet ”sensemaking” forekommer i nyere publikasjoner. Slik jeg forstår dette begrepet handler det om at organisasjonsmedlemmene forsøker å skape fornuft i situasjonen de befinner seg i, men følelser blir tillatt i denne prosessen. Organisasjonskultur legger føringer på hvordan medlemmene i organisasjonen reagerer på nye strukturer i sitt arbeidsmiljø, det kan gå fra rask tilpassning og forpliktelse til de nye forventningene, til motstand, unnvikelse og annen type uproduktiv atferd (Bijisma-Frankema, 2001).

”Företagskulturena spelar en roll vid uppköp och fusioner. Den traditionella utgångspunkten är att kulturer skall förstås som system av normer och värderingar som påverkar aktörernas beteende. När två kulturer möts förutsätter man, med detta sätt att se, att dessa normer och värderingar kommer att forma beteendet även fortsättningsvis” (Kleppesø, 1993:190).

Det er relativt stor sannsynlighet for at organisasjonskulturer som forutsettes å skulle ”smelte sammen” eller i allfall skal samarbeide etter fusjoner, opplever kulturelle ”sammenstøt”. For å overkomme disse problemene kan en løsning være at begge partene blir enig om en prosedyre for å løse konflikter i forkant av implementeringen (Bijisma-Frankema, 2001:201). Et alternativ som er hyppig nevnt i litteraturen er Nahavandi og Malekzadeh’s (1988) modell for akulturering og kulturell tilpassning, som nevnes mer under neste forskningsspørsmål. Buono m. flere (1985:495) finner derimot at det påfølgende kulturkrasjet til fusjonen de studerte, bidrar til å forklare mange av årsakene til vanskelige følelser som ble avdekket i ”før-etter” analysen. Disse følelsene viste seg i det den nye banken forsøkte å undergrave de gamle kulturene i et forsøk på å skape et nytt sett av felles forståelse, prosedyrer og arbeidssystem. For de som opplever kulturkrasj er det høyst ”reelt”. Konfliktene som oppsto sprang blant annet ut fra ulike arbeidsmetoder, måter å omgås og snakke på.

“As employees from each of the banks began to interact with each other on a consistent basis, the disparate nature of the cultures between the two organizations became more and more apparent” (Buono et al., 1985:429).

Møtet mellom to eller flere ulike kulturer kan derfor tolkes som en forhandlingssituasjon mellom gruppene. Den nye kulturen utvikles gjennom samtaler om hvordan det som har skjedd, og det som kanskje kommer til å skje skal tolkes. Fortolkning og forståelse kan sees som ”bindeleddet” mellom kultur og følelser. Under slike situasjoner kan det naturligvis oppstå uenigheter som kan tolkes som ”kulturkrasj”.

”Mötet mellan två organisationer är inte frågan om två väldefinierade, väl sammanhållna, strikt rationella kroppar eller organismer som skall anpassa sig till varandra enligt någon given logik. Det är snarare frågan om en process där individer och grupper av individer med utgångspunkt i allehanda intressen och från olika positioner, involveras i ett ständigt pågående samtal om hur det som har hänt, det som händer och det som möjligtvis kommer att hända, skall tolkas (eller förstås). Jag argumenterar för att en dylik uppfattning är lämpligare för att förstå de empiriska fenomen som kallas kulturkrockar” (Kleppesø, 1993:91).

Sammenstøt mellom kulturer bør ifølge dette sitatet tolkes mer som forhandlinger, som ofte kan utarte seg til kraftige diskusjoner. I slike situasjoner kan sterke følelser fremtre, det kan hindre forhandlingene og gode problemløsninger. Sammenstøtene skal derfor ikke sees som et resultat av skiller som har vært, men av skiller som skapes på det aktuelle tidspunktet (Kleppestø, 1993:188). Slik jeg tolker litteraturen er en "sensemaking"- prosess, videreføring av fenomenet kulturkrasj, der det tas mer høyde for følelser. En kulturell "sensemaking"- prosess skjer når organisasjonen og dens medlemmer leter etter sin kulturelle identitet ved hjelp av spørsmål som "hvem er vi" og "hvem er de andre". Denne konstruksjonen av en ny identitet er alltid i forhold til andres identitet. Dermed skapes den kulturelle forståelsen ved enten å gjøre seg ulik en annen gruppe, eller ved å bemerke seg forskjellene og ta til seg de som anses som viktige. Det gjør kulturell "sensemaking" til en konstruksjon av identitetsforskjeller (Vaara, 2000:86).

"It is important to note that cultural rhetoric in the form of stories of symbolic events of myths was a particularly effective mechanism in spreading emotionally-laden cultural characterizations" (Vaara, 2000:99).

Funnene i litteraturen i lys av dette spørsmålet tyder på at det er enighet i forskermiljøet om at organisasjonskulturen aktiviseres under fusjoner. Skillene går på hvordan den faktisk påvirker, der skillene går fra fokus på prosedyrer til mer fokus på aktiviseringen av identitet og følelser. På den andre siden får kanskje organisasjonskultur for mye av skylden for disse sammenstøtene. Det plasserer spørsmålet under det klassiske institusjonelle perspektivet.

6.2.3 Blir det gjort noe, og eventuelt hva blir gjort, for å håndtere organisasjonskulturen under fusjonen?

Med dette spørsmålet rettes fokus mot hvorvidt ledelsen gjør noe og eventuelt hva den gjør for å håndtere organisasjonskulturene under fusjon. Det er ni av publikasjonene som er innom dette spørsmålet.

Ser man samlet på den undersøkte litteraturen fremtrer det fire hovedtyper av grep for å håndtere organisasjonskultur i fusjon. Hyppig nevnt er akulturering som går ut på kulturell tilpassning. Kulturell integrering og kulturell tilpassning kan også benyttes på andre måter. Dette går ut på å føre kulturene sammen, til den grad som er nødvendig for at organisasjonsmedlemmene skal kunne samarbeide produktivt for den aktuelle organisasjonen.

Organisasjonenes lederstil er hvor likt og ulikt ledelsen styrer organisasjonen og prosessen. Dialog mellom medlemmer fra de ulike organisasjonene og mellom ansatte og ledelsen, er et grep ved fusjon som kan bidra positivt.

Som nevnt ovenfor foreslår Nahavandi og Malekzadeh i sin artikkel "*Acculturation in Mergers and Acquisitions*" en modell for akulturering og kulturell tilpassning både før og etter fusjonen. De mener at organisasjonene bør være enige om en plan for implementeringsstrategi før fusjonen (Nahavandi og Malekzadeh, 1988:86). Akulturering er generelt definert som "*changes induced in (two cultural) systems as a result of the diffusion of cultural elements in both directions*". Denne prosessen oppstår på gruppe- og individnivå, i de tre stegene av kontakt, konflikt og tilpassning. Selv om akulturering skal være en toveis strøm mellom de to organisasjonene, forsøker ofte medlemmer fra en kultur å dominere medlemmer fra den andre kulturen (Nahavandi og Malekzadeh, 1988:81). Kleppestø (1993:87) hevder at Berrys akulturering – som modellen tar utgangspunkt i – forutsetter stabile, diskrete og internt konsistente kulturer, noe som kan sies sjeldent å forekomme i virkeligheten, det vil si i dagliglivet i ulike typer organisasjoner.

Som nevnt tar de fleste artiklene et integrasjonsperspektiv og støtter den retningen. Denne retningen går inn for å integrere de ulike kulturene ved fusjon. Slik jeg tolker det kan det være en videreføring av akulturering. Dette går ut på å integrere organisasjonen sammen til en organisasjon, slik at man får en organisasjon med felles organisasjonskultur.

"Our results provide considerable support for an integrative perspective on mergers and acquisitions" (Larsson og Finkelstein, 1999:15).

Bijisma-Frankema (2001:197) hevder at desto mer kulturene tilpasses hverandre før fusjonen starter, jo mindre motstand vil kulturintegreringsprosessen møte. Kulturene kan starte tilpassningen til hverandre før selve implementeringen ved at organisasjonsmedlemmer møtes og besøker fusjonspartneren. Dersom kulturene tilpasses hverandre for sterkt, vil dette kunne redusere samarbeidseffektene som forventes fra smeltingsprosessen. Hun trekker fram tre faktorer som ser ut til å påvirke mulighetene for å lykkes med fusjon: A) Grad av kulturell tilpassning vil påvirke hvor godt kulturene samarbeider. B) Kulturpotensialet omhandler hvilket potensial som ligger i å slå sammen organisasjonskulturene, det vil si i hvilken grad de kan oppnå samarbeidseffekter. C) For at fusjon skal lykkes er det vesentlig at den styres av

kompetente ledere. Lederne må kunne styre fusjonen i riktig retning, for at dette skal være mulig bør ledelsene fra organisasjonene være enige om retning, mål og styreverktøy.

Ulike/like lederstiler blir av flere (Datta, 1991, Weber, 1996) brakt fram som en faktor som kan øke/reducere usikkerhet og motstand fra ansatte, selv om det har liten effekt på organisasjonsintegreringen. Det er funn som kan tyde på at likhet i lederstil har størst effekt på en eventuell realisering av samarbeid ved å dempe kulturforskjellene, heller enn å legge til rette for interaksjon og koordinasjon mellom ledelsesgruppene (Larsson og Finkelstein, 1999:17). Det tyder på at problemer kan oppstå på grunn av at organisasjonsmedlemmene ikke ønsker/ser behovet for å endre måten organisasjonen fungerer på. Vaara (2000:101) finner i sine caser at toppledelsen ofte ser på seg selv som ”kulturingeniører” i en slik prosess, og skaper programmer for å uttale mål og verdier. Disse lederne favnet om kulturell tilpassning av tro og verdier. Målet var å skape fellesskapsfølelse, slik at det ikke ble ”vi” og ”dem”, men en balansert maktfordeling i den fusjonerte organisasjonen. Øvrige organisasjonsmedlemmer ga uttrykk for at dette kunne gi både positive og negative effekter. Det kan tyde på at disse lederne ønsker å skape en unikulturell organisasjon, noe som ikke er nødvendig for at det skal være god kultur i organisasjonen. Disse funnene er i tråd med det rasjonelle perspektivet, der ledelsen bør ha en aktiv lederstil.

At ledelsen blir tildelt relativt stor påvirkningskraft kan gi inntrykk av at litteraturen har en rasjonell tilnærming til denne faktoren. Men Larsson og Finkelstein (1999) gir en forklaring i tråd med Scheins kulturdefinisjon og det klassiske institusjonelle perspektivet som sitatet under viser.

“That employees apparently pay so much attention to such managerial differences across organizations is not that surprising given the importance of symbols and rituals in organizations and the role of an organization’s leaders therein” (Larsson og Finkelstein, 1999:17).

Artiklene til Buono m. flere (1985), Larsson og Finkelstein (1999), Lodorfos og Boateng (2006) og Bijisma-Frankema (2001) er blant de artiklene som trekker fram dialog som et viktig redskap for å oppnå en vellykket fusjon. Jevnlig dialog med samtlige medlemmer i organisasjonen gjør at alle vet hva som har skjedd, og er forberedt på hva som kan komme til å skje. Kunnskap om fusjonen kan redusere usikkerhet og ryktespredning i organisasjonene, det kan bidra til at fusjonen blir lettere emosjonelt for organisasjonsmedlemmene. Dialog vil

fremme tillit og delt kunnskap, selv om det også kommer fram forskjeller i normer og forventinger i organisasjonene. Dette kan forebygge at den fusjonerte organisasjonen mister viktige menneskelige resurser på grunn av fusjonen.

“A regular dialogue brings about trust, based on shared knowledge even if the knowledge encompasses notions about differences in norms and expectations between the parties” (Bijisma-Frankema, 2001:201).

Viktigheten av jevnlig dialog og integrering av kulturene støtter det klassiske institusjonelle perspektivet, der ledelsen må dyrke fram den nye kulturen og alle medlemmene i organisasjonen bør innlemmes i fusjon, jamfør avsnitt 2.3.3. Ledelsen kan ikke bare ta strategiske hensyn, men også ha omtanke for menneskene i organisasjonene når den bestemmer seg for å fusjonere. Samtidig fremmes viktigheten av at ledelsen er aktiv gjennom hele prosessen og hele tiden følger opp slik at den går i riktig retning, som er en faktor i det rasjonelle perspektivet.

6.2.4 Har gjennomføring av fusjon betydning for om organisasjonskultur bidrar positivt eller negativt?

Gjennom dette spørsmålet ønsker jeg å avdekke om det er forskjell i gjennomføring av fusjon, der organisasjonskulturen har bidratt fruktbart, og der den har motarbeidet fusjonen. Syv av de seksten publikasjonene berører dette temaet.

Det er gjennomgående for artiklene at de tar for seg problemer som oppstår når organisasjonskulturer møtes. Om dette er fordi det som oftest oppstår samarbeidsproblemer ved fusjon, eller om det er disse fusjonene som ansees som interessante blir ikke nevnt. Det er tilfeller i litteraturen der organisasjonen(e) er positivt innstilt til fusjonen i starten, men det oppstår tidlig problemer mellom kulturene. Men som sitatet nedenfor viser kan selve annonseringen av fusjonen skape emosjonelle reaksjoner.

“The announcement of the merger news was as such a major trigger for emotional reactions. In brief, when the news was seen as negative or the anticipated changes appeared threatening, there was a tendency to identify oneself increasingly with one’s own side and distance oneself from the other” (Vaara, 2000:97-98).

Bijisma-Frankema (2001:205) finner fire faktorer som kan bidra til at sannsynligheten for å få til en vellykket fusjonsprosess øker. For det første må lederne legitimere endringene og fortelle om de positive effektene som forventes av den nye strukturen. For det andre må det komme tydelig fram hva som er målene, endringene og hva som forventes av organisasjonsmedlemmene. Den tredje faktoren er viktigheten av at ledelsen overvåker prosessen, for å oppdage eventuelle motarbeidende aktører. Den fjerde og siste faktoren er at ledelsen bør legge til rette for at medlemmene kan føle seg psykisk trygge og skape en jevnlig dialog for å få tilbakemeldinger underveis i hele prosessen. Særlig viktig er det at ledelsen oppdager organisasjonsmedlemmer som jobber mot fusjon, fordi ledelsen må følge opp at avtaler som gjøres blir holdt. Brytes avtaler vil dette svekke tillitsgrunnlaget, som er nærliggende å anta at må ligge i bunn for enhver fruktbar organisasjonskultur. Det er voksende enighet om at institusjonell tillit er viktig for at organisasjoner skal klare å beholde viktige organisasjonsmedlemmer (Maguire og Phillips, 2008:374).

Dersom den nye organisasjonen benytter seg av sosiale kontrollmekanismer vil den oppnå det beste akulturerings resultatet. Dette betyr å involvere organisasjonsmedlemmene i sosiale aktiviteter som introduksjonsprogram, trening, besøk på tvers av organisasjonene, feiringer og andre sosiale ritualer. Det bidrar til å skape en enhetlig organisasjonskultur ved hjelp av medlemmenes egen vilje, så fram det er rom for autonomi i kulturen. Hvis organisasjonen forsømmer disse sosiale faktorene, vil den sterkeste organisasjonen framtre som en erobrer som tvinger akultureringen gjennom. Dette kan føre til motstand fra organisasjonsmedlemmene (Larsson og Lubatkin, 2001). Motstand kan nøytraliseres ved at organisasjonsmedlemmer har mulighet til å påvirke og delta i beslutninger, fordi det bidrar til å skape forpliktelse blant medlemmene. Særlig for nøkkelansatte er det viktig å bli engasjert og delta aktivt i å forme de ulike delene av integreringsstegene (Ellis et al., 2008:140).

På den andre siden blir det hevdet at ledelsen kan bruke organisasjonskultur for å legitimere maktfordelingen i organisasjonen. Dermed kan ”riktig” organisasjonskultur legitimere at den ene organisasjonen dominerer over den andre i forsøk på å forbedre og realisere fusjonsmotivene (Riad, 2005:1547-1548). Dette kan være en metode for å oppnå ønskede endringer, men som på sikt kan ha negative virkning for organisasjonen og fusjonen. Å avsløre spesifikke detaljer om kritiske avgjørelser, vil ut i fra et informasjonsrettferdighetsperspektiv, redusere den negative påvirkningen av individuelle følelser og holdninger som kan spre seg raskt gjennom organisasjonen (Ellis et al., 2008:142).

For at organisasjonskultur skal kunne være et positivt bidrag i fusjonen er det noen faktorer som er viktig å følge. Rettferdighet, lik tilgang på informasjon og deltagelsesmulighet for alle medlemmer fra begge organisasjonene, er viktige faktorer for å legge til rette for tillit i den fusjonerte organisasjonen. Disse faktorene bør starte i og komme fra toppledelsen og bre seg nedover i organisasjonen. Dette fordi ledelsen fra de to organisasjonene må vise at de kan samarbeide og stole på hverandre, for at andre organisasjonsmedlemmer skal kunne gjøre det samme. Toppledelsen er den som sitter på ressursene og mulighetene for å legge til rette for realisering av disse elementene. På den andre siden kan ledelsen kan benytte seg av tvetydigheten som oppstår i fusjon, ved å gi en kultur forrang for slik å få ønsket organisasjonskultur. Men dette virkemiddelet kan gi uheldige effekter for den fusjonerte organisasjonen, dersom ledelsen mister kontrollen. Her fremtrer det som viktig at ledelsen både er kontrollør og gartner. Selv om det hovedsakelig er det klassiske rasjonelle perspektivet som ser på menneskene i organisasjoner, kan ledelsen ut i fra et rasjonelt perspektiv legge til rette for rettferdighet, lik tilgang på informasjon og deltagelsesmulighet.

6.2.5 Stammer konfliktene fra organisasjonskulturer eller fra forskjell i interesser?

I det på følgende avsnittet undersøkes det om mislykkede fusjoner skyldes ulike organisasjonskulturer eller om det snarere avspeiler underliggende interessekonflikter. Det er fem artikler som mer spesifikt berører dette forskningsspørsmålet

De øvrige funnene i kapittelet antyder at konflikter i forbindelse med fusjoner ofte skyldes organisasjonskulturene. Over 90% av Lodorfos og Boateng (2006:1411) sine respondenter mente at kulturforskjellene hadde stor betydning fusjonens måloppnåelse. Respondentene hevdet at kulturforskjeller må sees som en uheldig faktor for fusjonen, fordi det kan føre til misforståelser, fyre oppunder emosjonelle reaksjoner, overdrive konflikter, og eventuelle sammenstøt. Buono m. fler (1985:493) finner at organisasjonsmedlemmene tidlig blir nostalgisk i forhold til sin opprinnelige organisasjon. Det medlemmene savner er en familiær atmosfære, frihet, kameraderi og tilgang til ledelsen. Disse forskerne forklarer også sine funn med forskjeller i organisasjonskulturene. Organisasjonskulturene var også årsaken til at det nesten umiddelbart oppsto konkurranse mellom de to organisasjonene (Buono et al., 1985:492).

Opplevde kulturforskjeller er likevel ikke bare refleksjoner av ”virkelige” forskjeller, men kan også vær produkter av komplekse, kognitive, emosjonelle og politiske prosesser (Vaara, 2000:81). Påståtte forskjeller i organisasjonskultur kan derfor – som også har kommet fram tidligere i analysen – brukes i en interessekamp. Samtidig kommer det fram at kulturforskjellene som skaper problemer, ofte stammer fra emosjonelle reaksjoner. Dermed kan ledelsen forsøke å skape positive følelser i forhold til fusjonen og fusjonspartneren, da det kan skape positive karakteriseringer av den andre organisasjonen. Positive følelser kan skape tilhørighet, mens negative følelser kan føre til kulturell fremmedgjøring (Vaara, 2000).

Behovet for en klar og rasjonell årsak på problemer før, under, og etter fusjon kan være størst blant de organisasjonene som opplever mest problemer. Det kan tenkes at disse leter etter en lettvinnt måte å rette oppi problemene på.

”a central finding of the analysis is that especially experienced integration problems appeared to trigger this search for rational understanding while less problematic experiences apparently led to less active sensemaking” (Vaara, 2000:95).

I den undersøkte litteraturen er flertallet for at det er organisasjonskulturer som skaper konflikter og ikke ulike interesser. Samtidig er det eksempler der forskjeller i organisasjonskultur benyttes som et middel i interessekonflikter. Det kan tenkes at konflikter i kultur og interesse kan fremtre av lignende årsaker, som usikkerhet og forskjellsbehandling av organisasjonene. Dette kan bety at kulturkonflikter og interessekonflikter glir over i hverandre. Den undersøkte litteraturen tar hovedsakelig for seg kulturkonflikter, og eventuelle skiller blir vanskelig å studere ut i fra dette materialet. Der forskjeller i organisasjonskultur skaper konflikter er det følelsene (som inngår i både Schein og Hofstedes kulturdefinisjon) som er hovedårsaken, men det er nærliggende å anta at andre faktorer i kultur påvirker følelsene. Ut i fra funnene i denne avhandlingen kan organisasjonsmedlemmenes følelser legge føringer på fusjon. Dermed ser man i litteraturen hva organisasjonsmedlemmene kan gjøre med fusjonen, som forventningene var til det klassiske institusjonelle perspektivet.

6.3 Oppsummering

Funnene i litteraturen tyder på at organisasjonskultur aktiviseres under fusjon.

Organisasjonsmedlemmene kan oppleve kultursjokk fordi de befinner seg i en ny organisatorisk tilværelse. Organisasjonskulturen kan vise sin fulle styrke ved fusjon, men hvor sterkt den fremtrer er avhengig av hvordan kulturene var før fusjonen. På den andre siden var det artikler som tok for seg følelsesaspektet mer spesifikt. Kan ledelsen skape positive følelser omkring fusjonen og den andre organisasjonen vil dette bidra til at organisasjonsmedlemmene blir mer positivt til endringen og prosessen kan bli mindre konfliktfylt. Men at organisasjonskultur har en betydning for utfallet viste seg å være ”udiskutabelt”, diskusjonen i litteraturen omhandler hvordan kultur legger føringer på fusjon. Den faktoren som var framtrepende i diskusjonen var også her, organisasjonsmedlemmenes ulike emosjonelle reaksjoner. Implementeringsfasen vil være en prosess der aktørene forhandler om fortolkninger, og evaluerer seg selv i forhold til andres identitet. Her ser man at det hovedsakelig er det emosjonelle aspektet som ledelsen må ta hensyn til.

For å håndtere organisasjonskulturene i denne prosessen kan ledelsen benytte en akultureringsmodell. Dette oppnås best ved hjelp av sosiale kontrollmekanismer. Men viktige faktorer var kulturell tilpassning, kulturens potensial og kompetente ledere som evner å styre en komplisert prosess som fusjon. Likheter i lederstil vil bidra til å dempe kulturforskjeller og usikkerhet. Kunnskap og jevnlig dialog om fusjonen vil også redusere usikkerhet og ryktespredning. Ledelsen må legitimere endringene, ha tydelige mål og forventninger til organisasjonsmedlemmene. En viktig faktor for at den nye organisasjonen skal få et godt tillitsgrunnlag er at alle medlemmer følger opp avtaler som blir inngått.

Som nevnt hevder Riad (2005) at organisasjonskulturer har fått et rasjonalitetskrav på fusjoner. Dette kan være – men ikke nødvendigvis – en årsak til at organisasjonsmedlemmene selv mente at forskjellene i organisasjonskulturene var en viktig faktor. Funnene i litteraturen viser hovedsakelig at det er følelsene i kulturen som skaper problemer. Dette kan være et uttrykk for at organisasjonskultur har utspilt sin rolle i denne diskusjonen.

Organisasjonskultur har gjort det ”lov” å ta hensyn til menneskene i organisasjonene. Men nå kan man fokusere mer på følelsene som oppstår. Dette kan gjøre det lettere for ledere å vite hva de skal håndtere, enn et så ”diffust” begrep som organisasjonskultur. Det viste seg at det var viktige aspekt fra både det rasjonelle- og det klassiske institusjonelle perspektivet som bør bli tatt i betraktning ved selve gjennomføringen av fusjon.

Kapittel 7: Den fusjonerte organisasjonen

7.1 Innledning

I dette kapittelet vil det bli redegjort for og drøftet hva som ifølge litteraturen skjer med organisasjonskulturene etter at fusjonen er formelt avsluttet. Det blir først gitt en begrunnelse på hvorfor dette forskningsspørsmålet er interessant å stille til litteraturen. Deretter undersøker jeg hva som kommer fram i litteraturen omkring underspørsmålene til forskningsspørsmålet. Kapittelet avsluttes med en samlet framstilling og oppsummering av funnene gjort med utgangspunkt i forskningsspørsmålet.

7.2 Forskningsspørsmål 3

Forskingsspørsmål 3: Hvilken betydning har organisasjonskulturer for utfall av fusjoner?

Med dette spørsmålet ønsker jeg å belyse – indirekte gjennom litteraturstudien – hvilken betydning organisasjonskultur har for den fusjonerte organisasjonen. Dette er interessant å stille til litteraturen fordi det kan gi indikasjoner på hva som skjer med de gamle organisasjonskulturene etter fusjonen og om det blir foretatt evalueringer om organisasjonskulturens betydning i fusjon. Videre; om litteraturen sier noe om planlagt håndtering av organisasjonskulturer faktisk gir økte sjanser for en vellykket fusjon. Og ikke minst, om organisasjoner med ulik kultur kan oppnå gode resultater ved fusjon, eller leker like barn best?

7.2.1 Hva skjer med organisasjonskulturene etter at fusjonen er gjennomført?

Spørsmålet i dette avsnittet omhandler spørsmålet om hvorvidt organisasjonskulturene smelter sammen av seg selv relativt raskt, eller om dette er noe som går seg til over tid. Videre studeres det om sammenslåing av organisasjonskulturer kan gi langvarige problemer for organisasjonen. Fire av artiklene berører dette spørsmålet.

Litteraturen tar primært for seg fusjoner med *problemfylte* sammenslåinger. Det kan være nærliggende å anta at i en konfliktfylt fusjon, vil konfliktene lett kunne bli brakt videre inn i den nye organisasjonen. Det framgår ikke av den undersøkte litteraturen om fusjoner med mindre problemfylte implementeringsprosess opplever færre problemer i etterkant.

“Even when there is no direct clash, it is most likely that the cultures of the two firms will differ. If not managed properly these differences can grow easily in aversive diversity, causing productivity problems like low levels of trust and co-operation between groups of employees coming from different firms” (Bijisma-Frankema, 2001:194).

Som sitatet over eksemplifiserer er det i artiklene en tilnærming om viktigheten av å planlegge hvordan man skal få organisasjonskulturene til å fungere sammen. Subjektiv organisasjonskultur utvikles over tid med bakgrunn i felles erfaringer. Når ledelsen skal fusjonere to organisasjoner kan de skape felles erfaringer over en kort tidsperiode. Jo fortere vil et repertoar av felles symboler og meninger utvikles i den nye organisasjonen, og desto fortere kan medlemmene starte prosessen med å identifisere seg med organisasjonen. Følgelig vil det kunne gi betingelser for at en ny og ”god” kultur kan begynne å vokse fram (Buono et al., 1985:498).

Maguire og Phillips (2008:372) finner at umiddelbart etter fusjonen kan tilliten til institusjonen svekkes på grunn av usikkerhet omkring identiteten til den nye organisasjonen. Organisasjonsmedlemmene bør kunne identifisere seg med organisasjonens nye identitet. Får identifiseringen en dårlig start på grunn av usikkerhet eller at medlemmene har ”problemer” med den nye identiteten, kan dette ta lang tid å rette opp i (Maguire og Phillips, 2008:391). Organisasjonsmedlemmene kan håndtere de ulike identitetene i organisasjonen ved å vurdere likheter og ulikheter i de forskjellige alternativene. Medlemmene bruker argumenter som for dem selv er logiske, for slik å støtte opp om det identitetsalternativet de foretrekker. Identiteten evalueres i forhold til andre betydningsfulle personer der organisasjonsmedlemmene ser etter reell og underforstått støtte. I denne prosessen kan organisasjonsmedlemmene bruke en form for muntlig selv-overbevisning. (Larson og Pepper, 2003:550-551). Praktisk relatert kan det å snakke om hvordan man identifiserer seg med noen og ikke med andre, hjelpe organisasjonsmedlemmene gjennom spenninger som oppstår i forbindelse med fusjonen (Larson og Pepper, 2003:553-554).

“They compare and contrast identity options, they rely on ‘logical’ arguments, and they look for real and implied support from others” (Larson og Pepper, 2003:551).

Det er observasjoner for så vidt i overensstemmelse med det rasjonelle perspektivet: forestillingen er at ledelsen kan planlegge hvordan organisasjonen skal se ut – også hva angår kulturen(e) – og følgelig også styre utfallet fra tidlig i fusjonen. Samtidig fremtrer tankegangen til det klassiske institusjonelle perspektivet, blant annet i form av forestillingen

om at tillit i, og tillit til organisasjoner ikke kommer av seg selv. Dette er særlig tilfelle dersom det først har oppstått mistillit og usikkerhet.

Generelt viser litteraturen støtte for at planlagt håndtering av organisasjonskulturen gir bedre resultater enn i fusjonsprosesser der ledelsen ikke tar høyde for kulturforskjeller. Å legge til rette for at organisasjonsmedlemmene kan snakke sammen for å bli kjent og skape seg en ny identitet, kan lette prosessen. Dette vil også kunne bidra til å løse konflikter og skape samhold i organisasjonen.

”This cognitive process was characterized problem-solving and explanation-building as the actors tried to develop objective understanding of the organizations when confronted with major challenges in the post-merger integration projects. This often resulted in deliberate learning efforts but also involved other elements as the actors tried to make rational sense of the cultural characteristics of the merging organizations and the differences in the respective beliefs, norms, values and practices” (Vaara, 2000:94).

Dette viser, som i det klassiske institusjonelle perspektivet, at beslutningstakerne bør ta hensyn til menneskene i organisasjonen. Samtidig støtter funnene det rasjonelle perspektivet fordi ledelsen vil lykkes bedre om den planlegger prosessen. Men de gamle kulturene kan fremdeles ha betydning for den nye organisasjonen og ledelsen bør derfor ikke sette for korte tidsfrister, et funn som støtter det klassiske institusjonelle perspektivet.

Organisasjonskulturene kan skape langvarige problemer for organisasjonen dersom det blir konflikter. Konflikter og tvetydigheter har vist seg å oppstå tidlig i prosessen, men kan være vanskelig å få bukt med. Det vil derfor være nødvendig å ha planer for hvordan kulturen skal håndteres før fusjonen starter, det vil være for sent å fokusere på kultur etter fusjonen er avsluttet.

”In summary, an initial loss of institutional trust due to organizational identity ambiguity can continue even once ambiguity is reduced, due to absence of identification with the new organization. Although the prerequisite for weak institutional trust, predictability, may be present, thus allowing organizational members to form expectations about their organization, if members expect an absence of benevolence, this undermines strong institutional trust” (Maguire og Phillips, 2008:393).

7.2.2 Er det en sammenheng mellom planlagt håndtering av organisasjonskultur ved fusjoner, og grad av måloppnåelse gjennom fusjonen?

Med dette spørsmålet vil jeg undersøke om litteraturen gir støtte til at planlagt håndtering av organisasjonskultur påvirker fusjonens utfall. Dette er et interessant spørsmål å stille litteraturen fordi det vil belyse om det de facto er sånn at planlegging av organisasjonskultur gir et bedre resultat, som funnene i kapittel fem tyder på. Av mitt utvalg artikler er det kun tre som fokuserer på dette.

Lodorfos og Boateng (2006:1414) finner at kulturforskjeller mellom de fusjonerende organisasjonene er en nøkkelfaktor som påvirker fusjonens måloppnåelse og bør derfor bli gitt nødvendig oppmerksomhet i alle fasene av fusjonen. Dette funnet underbygges av at prosedyrere rettferdighet og informasjonsrettferdighet er viktige faktorer for organisasjonens finansielle tilbakekomst og opprettholdelse av markedsposisjon både under og etter integreringen (Ellis et al., 2008:156).

Som nevnt er det tre av artiklene som er innom dette spørsmålet. Men det er øvrige funn i litteraturen som også kan tolkes til støtte for at planlagt håndtering av organisasjonskultur. Planlegging vil høyne fusjonens muligheter til å nå sine mål. Dersom ledelsen tar organisasjonskulturene i betraktning kan de tilrettelegge for blant annet håndtering av emosjonelle reaksjoner som kan oppstå i fusjon. Dette styrker det klassiske institusjonelle perspektivet, hvor det antas at organisasjonskulturen kan bidra til at organisasjonen kommer styrket ut av fusjonen slik det ble antatt i avsnitt 2.3.1.

”Our results imply that such planning, in order to be meaningful, should necessarily include a careful assessment of existing organizational differences, particularly differences in management styles. Unfortunately, in practice, such analysis is either overlooked or given secondary importance” (Datta, 1991:293).

Funnene under dette avsnittet støtter funnene under avsnitt 5.6.2.

7.2.3 Evaluer organisasjonene hvilken betydning organisasjonskulturene hadde for fusjonen?

Hensikten med dette spørsmålet å finne ut om organisasjonene evaluerer hvilken effekt organisasjonskulturene hadde for fusjonen. Det kan si noe om organisasjonene anser organisasjonskultur som viktig i en slik prosess, og om den vil lære til en eventuell neste

fusjon. Det kan igjen si noe om praktikerne har en rasjonell eller en klassisk institusjonell tilnærming til fusjoner.

Hvorvidt ledelsen i organisasjonene er opptatt av å evaluere organisasjonskulturens betydning ved fusjonen finner jeg ikke i den undersøkte litteraturen. Det hender at forskere blir kontaktet av organisasjoner for å få prosesser studert, men dette trenger nødvendigvis ikke å komme fram i publisert verk. Likevel blir organisasjonskulturens betydning under fusjonene reflektert over i litteraturen, som oppgaven også har vært innom tidligere i analysen.

Bijisma-Frankema (2001:193) hevder som nevnt tidligere at organisasjonskultur spiller en viktig rolle i måten organisasjonsmedlemmer reagerer på de nye strukturene, dette varierer fra hurtig tilpassning og forpliktelse, til å motarbeide fusjonen. Fordi kulturell tilpassning som oftest endrer seg saktere enn strukturelle endringer, er det en høy sannsynlighet for at endring i struktur kan skape (midlertidig) friksjoner mellom (sub)kulturer og strukturene i den nye organisasjonen. utfallet av å slå sammen strukturer kan være assimilasjon, sameksistens, nyskaping, dekulturering og avvisning (Bang, 1988:36-37). Dette kan fremme negative reaksjoner fra organisasjonsmedlemmer og ulike grupper, som igjen vil føre til produktivitetstap. For ledere betyr det at organisasjonskultur burde bli tatt hensyn til under både prosessen med å lete etter fusjonspartner, og i integreringsprosessen, i like stor grad som det tas hensyn til strategiske og finansielle faktorer (Weber, 1996:1199). Som sitatet under viser er det bred enighet i litteraturen om at organisasjonskultur har betydning for fusjoners måloppnåelse og integreringsprosess. Samtidig finner ikke Ellis m.fler (2008:155) den støtten de forventet for viktigheten av organisasjons tilpassning, til tross for vesentlige bevis for integreringens prestasjonseffekter i oppkjøplitteraturen.

”On the role of culture in M&As, we found that culture plays a key role in the integration process and consequently the overall success of M&As” (Lodorfos og Boateng, 2006:1411).

Dersom ikke organisasjonskulturens betydning for fusjonen blir evaluert, kan det være en indikasjon på at ledelsen har en rasjonell tilnærming til fusjoner. På den annen side er det ikke funn i den undersøkte litteraturen som tyder på at kulturens betydning ikke evalueres. Det kan også hende at organisasjonene lager intern rapporter, som denne avhandlingen ikke har tatt med eller hadde til hensikt å undersøke.

7.2.4 Har to organisasjoner med relativt like organisasjonskulturer større sjanse for å lykkes med fusjonering enn organisasjoner med ulik organisasjonskultur?

Det kan være nærliggende å anta at en fusjon mellom to organisasjoner fra for eksempel samme/lignende bransje opplever mindre problemer, blant annet fordi organisasjonskulturene kan ha likhetstrekk. Det er hele elleve av de seksten artiklene som er innom denne problematikken.

Den undersøkte litteraturen antyder at organisasjonenes likhet eller ulikhet spiller en rolle ved fusjoner, men den er ikke nødvendigvis positiv. Kleppestø (1993:75) tolker det dit hen, at graden av virksomhetsintegrering påvirkes av akultureringen. Det er større sannsynlighet for at mye selvstendighet blir fratatt den svakeste organisasjonen, dersom to lignende organisasjoner fusjonerer, enn to ulike. Motivasjonen for å fusjonere vil i slike tilfeller hovedsakelig komme fra et ønske om å oppnå fordeler med produksjonssamarbeid, likeså mye som samarbeid mellom organisasjonene. I oppkjøp mellom lignende organisasjoner er det større sannsynlighet for at ansatte i den oppkjøpte organisasjonen blir konforme med kulturen i den kjøpende organisasjonen, enn tilfellet er med oppkjøp av ulike organisasjoner (Chatterjee et al., 1992:320).

Fusjoner mellom lignende organisasjoner kan oppnå større fordeler med fusjonen fordi de kan slå sammen arbeidsoperasjoner, bytte og utfylle hverandres kunnskap. Dette kombinasjonspotensialet som kan oppnås ved å fusjonere to like organisasjoner er en viktig drivkraft for mange slike fusjoner, men for å oppnå samarbeidsmulighetene er god integrering mellom organisasjonene spesielt viktig. Det beste resultatet oppnås når både kombinasjonspotensialet og organisasjonsintegreringen er høy, tilgang på kun en av faktorene vil gi et dårligere resultat. Det gjør at like fusjoner får betydelig høyere integrerings og koordinasjonskostnader enn fusjoner mellom organisasjoner med større ulikheter (Larsson og Finkelstein, 1999:16-17). Fusjoner mellom lignende organisasjoner kan bli vellykket selv om de har kulturelle forskjeller, sannsynligvis på grunn av det høye samarbeidspotensialet. Men de kulturelle forskjellene kan ha ødeleggende effekt på fusjoner ved å gi dårlig "effectiveness" til integrasjonsprosessen og aksjonærverdiene (Weber, 1996:1199).

"The conclusion from the results of this and other studies is that related mergers may be financially successful despite cultural differences, probably due to high synergy potential" (Weber, 1996:1199).

Det er funn i litteraturen som viser at i fusjoner mellom bransjelike organisasjoner (med en sterkere organisasjon), der mye av selvstendigheten blir fratatt den ene organisasjonen, får et dårligere resultat enn i fusjoner der mindre av selvstendigheten blir tatt bort (Weber, 1996:1198). En årsak til at den sterkeste organisasjonen kan stramme grepet ved fusjonering mellom lignende organisasjoner kan være at ledelsen vil forsøke å unngå ”familiefæder” og kultur- og samarbeidsproblemer.

”Related mergers also appear to be associated with higher levels of Social Controls, perhaps in the attempt to mitigate the likelihood of “family feuds” and unachieved acculturation” (Larsson og Lubatkin, 2001:1589).

I store deler av litteraturen støtter forskerne høy integrering av organisasjonene, dette skal bidra til å nå optimalt samarbeidspotensialet og en vellykket fusjon. Dette kan tyde på en rasjonell tilnærming. På den andre siden blir det hevdet at det å ta fra organisasjonene for mye selvstendighet kan ha en ødeleggende effekt på fusjonen, sannsynligheten for at dette kan skje er størst i fusjoner mellom like organisasjoner. Slik jeg tolker funnene under dette spørsmålet handler det om å finne en balansegang, der organisasjonene og deres medlemmer lærer hverandre å kjenne. Dermed kan de bygge opp tillit til å utveksle erfaringer, samtidig som dette ikke tvinges gjennom. Det gir tolkningen et klassisk institusjonelt preg, fordi det er en prosess der menneskelig usikkerhet må tas hensyn til og som trenger tid for å gå seg til. Funnene viser at fusjoner mellom organisasjoner med likhetstrekk kan oppnå store samarbeidsfordeler, men hvorvidt disse blir nådd er avhengig av selve håndteringen av fusjonen. Dette gjør at ledelsens håndtering av fusjonen er avgjørende for om fusjonen lykkes eller ikke.

7.3 Oppsummering

Litteraturen som er gjennomgått tok hovedsakelig for seg problemfylte fusjonsprosesser. Dette synes også å ha materialisert seg i postfusjonsproblemer. Funnene som ble gjort i den undersøkte litteraturen tyder på at de gamle organisasjonskulturene kan ha betydning for den fusjonerte organisasjonen. For å skape en felles kultur, kan ledelsen legge til rette for at organisasjonsmedlemmene skal få felles erfaringer, for eksempel ved feiringer og opplevelser. Her er det også viktig at ledelsen reduserer usikkerhet omkring og skaper tillit til den nye identiteten, da usikkerheten kan skape langvarige problemer for den nye organisasjonen. Tillit til den fusjonerte organisasjonen kommer ikke av seg selv. For at organisasjonsmedlemmene

skal få tillit til og identifisere seg med den nye organisasjonen. Er det viktig med jevnlig dialog, som kan skape samhold i organisasjonen, og hjelpe medlemmene til å skape den nye identiteten.

Kulturforskjeller blir ansett som en nøkkelfaktor for at fusjon skal oppnå sine mål. Funnene i litteraturen tyder på at dersom fusjon skal få et tilfredsstillende utfall, bør ledelsen ta hensyn til menneskene i organisasjonene. Dette kan gjøres ved å blant annet informasjons- og prosedyrerettferdighet. Det vil også ha positive virkninger på verdiskapningen og dermed organisasjonskulturen i den fusjonerte organisasjonen. Strukturelle endringer vil komme først i tid og kan derfor skape friksjoner i struktur og kultur. De strukturelle endringene kan materialisere seg i språket og kan derfor bidra til kulturendringer. For eksempel ble de som benyttet seg av nåværende NAV's tjenester tidligere kalt klienter, nå omtales de som brukere. Vil det å endre begrepet til brukere, endre holdningen (som inngår i kulturdefinisjonene) til NAV ansatte, vil det bidra til å endre organisasjonskulturen. Derfor kan det tyde på at de strukturelle endringene også kan bidra til å endre organisasjonskultur. Det ble ikke gjort funn i den undersøkte litteraturen som avkrefte eller bekreftet at ledelsen foretok evalueringer av organisasjonskulturers betydning ved fusjon.

Dersom organisasjonene som skal fusjonere er like kan det bidra både positivt og negativt til fusjonens utfall. Det beste resultatet ved fusjon oppnås dersom kombinasjonspotensialet og organisasjonsintegreringen er høy. Dette betyr at fusjon mellom like organisasjoner vil gi økte kostnader for å oppnå en vellykket fusjon. I fusjon mellom like organisasjoner tyder det på at ledelsen i den ene organisasjonen tenderer til å ta bort for mye av selvstendigheten til den andre organisasjonen, som vil ha negativ virkning på utfallet. Dermed tyder det på at fusjon mellom like organisasjoner kan ha stort potensialet, men har også store sjanser for å mislykkes. Utfallet vil hovedsakelig avgjøres av ledelsens håndtering av fusjonen. Her bør det være et samspill mellom det rasjonelle- og det klassiske institusjonelle perspektivet.

Kapittel 8: Avsluttende kommentarer

Oppgaven har tatt for seg hvilken betydning organisasjonskultur har i forbindelse med organisatoriske fusjoner. Problemstillingen ble belyst ved å gjennomføre en litteraturstudie. Avhandlingens formål har ikke primært vært å finne kjøreregler – eller oppskrifter – for hvordan fusjoner bør gjennomføres, men å avdekke hva den mest siterte og anerkjente organisasjonsvitenskapelige litteraturen sier om temaet. Den overordnede problemstillingen som ble lagd for å belyse dette var:

Hvilken betydning har organisasjonskultur i forbindelse med organisatoriske fusjoner?

Forskningsspørsmålene som ble utmyntet for å studere problemstillingen nærmere var følgende tre:

1. I hvilken grad forsøker beslutningstakere å ta høyde for betydningen av organisasjonskulturer når fusjoner planlegges – og i hvilken grad har man også planer for hvordan ulike kulturer skal håndteres i fusjonen?
2. I hvilken grad påvirker organisasjonskulturen selve implementeringsprosessen, det vil si selve gjennomføringsfasen av fusjonen?
3. Hvilken betydning har organisasjonskulturer for utfall av fusjoner?

8.1 De viktigste funnene

I litteraturgjennomgangen fant jeg støtte for at det at ledelsen tar høyde for kulturer før fusjoner igangsettes kan ha positiv innvirkning på forløp og utfall. Med andre ord; ”kulturplaner” lagt i forkant, og som kan justeres etter hvilken retning fusjonen har vist seg å ta, kunne ha positiv innvirkning på fusjoners forløp og utfall. Den overordnede innsikten er at organisasjonsmedlemmers mulighet for å kunne delta i prosessene og for å få informasjon og kunnskap om prosessene legger ofte føringer både for hvordan selve fusjonen vil forløpe samt hvordan den fusjonerte organisasjon vil fungere når den kommer mer over i driftsfasen. Derfor vil grep fra ledelsen som går på å involvere og informere ansatte både direkte og indirekte ha positiv innvirkning på organisasjonskulturer i fusjonsprosesser. Det kan tenkes at noenlunde *like deltakelsesrettigheter* for organisasjonsmedlemmene – samt *at informasjon distribueres til i prinsippet alle* (og for eksempel ikke forsøkes reservert noen utvalgte

grupper/kulturer) kan legge godt til rette for fusjonen og organisasjonen. Funnene tydet på at det hovedsaklig er emosjonelle reaksjoner som forekommer. Videre var det funn som ga indikasjoner på at akulturering (det vil si endringer i kulturelle systemer som er forårsaket av utbredelse av kulturelle elementer i begge retninger) kan resultere i sameksistens, assimilasjon, nyskaping, dekulturering og avvising. Akulturering kan oppnås ved hjelp av sosiale kontrollmekanismer. Viktige faktorer ved prosessen var en kompetent ledelse, kulturell tilpassning og kulturens potensial. Videre vokser det frem et samlet bilde fra litteraturreviewen at tydelige og godt kommuniserte mål, jevnlig dialog med ansatte og kommunisering av forventningene til medlemmene også kan hjelpe fusjonen i riktig retning.

Funnene fra litteraturgjennomgangen tyder på den andre siden på at organisasjonskultur kan skape langvarige problemer dersom medlemmene ikke har tillit til eller identifiserer seg med den fusjonerte organisasjonen. Et interessant funn som synes å gå igjen i flere studier og som til sammen danner et slags mønster, er at hvorvidt fusjonen lykkes ser ut til å være mer påvirket av hvordan fusjonen ledes og kulturene håndteres enn av hvordan organisasjonskulturen(e) er/var i utgangspunktet, altså i tiden før fusjonsplanene ble lagt. Dette funnet understreker betydningen av organisasjonskulturer ved fusjoner – og hvilke risiko ledelsen løper dersom den ikke tar høyde for denne faktoren ved fusjoner. Her kan man kanskje skimte en mulig (del)forklaring på hvorfor mange organisasjoner ikke makter å ta ut tilnærmedesvis de synergier som var forventet ved fusjonene.

Funnene i litteraturen ble belyst med det rasjonelle perspektivet og det klassiske institusjonelle perspektivet som teoretiske baktepper. Når jeg benyttet disse perspektivene (eller ”brillene”) tydet funnene i den undersøkte litteraturen på at organisasjonskultur *de facto* har betydning ved fusjoner og for dens utfall. Dette fordi faktorer som lederstil, følelser, fortolkninger og kognitive elementer påvirker fusjonens utfall. Dette er faktorer som inngår i definisjonene av organisasjonskultur som ble lagt til grunn for denne avhandlingen. Derimot kunne det tyde på at ledelsen ikke planlegger håndteringen av organisasjonskultur ved fusjon, og i de tilfellene det utmyntes planer, blir ikke disse tilstrekkelig fulgt opp under selve prosessen. Men det viste seg at organisasjonskultur kan være en årsak til at fusjoner mislykkes.

Med utgangspunkt i det rasjonelle og det klassiske institusjonelle perspektivet kan det hevdes at funnene fra min litteraturanalyse nokså klart pekere i retning av at ledelsen *bør* ta hensyn til

organisasjonskulturene ved planlegging og gjennomføring av fusjon. Dette arbeidet bør starte når avgjørelsen om fusjon er tatt, og fortsette under og etter at fusjonen er implementert. Kartlegging av forskjeller og likheter i organisasjonskulturene bør starte før den endelige avgjørelsen tas. Er forskjellene for store, bør ledelsen vurdere om forhandlingene skal avbrytes. Dette gjelder særlig forskjell i lederstil, fordi denne har stor betydning for hvordan organisasjoner styres og for medlemmers trykghetsfølelse. Ved at ledelsen legger en handlingsplan for blant annet jevnlig dialog, lik kunnskap og informasjon til alle organisasjonsmedlemmene, kan dette være lettere å følge opp i praksis. Men funnene tyder også på at ikke alle organisasjonskulturer kan samarbeide. Ser ledelsen at organisasjonskulturene er for ulike, kan det hende at organisasjonene ikke bør fusjonere med hverandre. Årsaken til dette er at organisasjonskultur gir fundament for livet i organisasjoner, om sammenstøtet mellom disse fundamentene blir for kraftig, kan det skape emosjonelle reaksjoner som blir for vanskelig å leve med.

Jeg fant støtte for at beslutningstagerne bør ta hensyn til faktorer som kan subsumeres inn under både det rasjonelle- og det klassiske institusjonelle perspektivet ved fusjon. Ledelsen bør *legge planer* (rasjonelt perspektiv) for fusjonen for å forsøke å styre både retning og *følelser* (klassiske institusjonelle perspektiv) i den grad det er mulig. Det er viktig at det er et tydelig mål med fusjonen (rasjonelt perspektiv), også med tanke på hvordan ledelsen ønsker at organisasjonskulturen skal bli. Men grep utledet fra det rasjonelle perspektivet er ikke tilstrekkelig fordi det kan hevdes å ikke i tilstrekkelig grad ta hensyn menneskers ulike interesser og følelser. Derfor bør man også se på mer ”softe” grep – slike som kan avledes fra det klassiske institusjonelle perspektivet. Det kan for eksempel være vanskelig å legge faste planer for en prosess som er i kontinuerlig endring og som vil ta lang tid. Med andre ord; med utgangspunkt i dette perspektivet, vil man understreke nødvendigheten av at ledelsen innvilger både seg og de ansatte *god tid* for gjennomføring av sammenslåinger. Videre kan man med utgangspunkt i det klassiske institusjonelle perspektivet klarere se nødvendigheten av å ta hensyn og høyde for eventuelle uoverensstemmelser og menneskelige følelser for å lykkes med fusjonen. Organisasjonskultur har betydning ved fusjon, dersom man benytter seg av definisjonene som er lagt til grunn for denne avhandlingen. Alt i alt tyder funnene i litteraturen at organisasjonskultur i fusjoner er så viktig, så vannskjøttet, men behøver nødvendigvis ikke være fullt så vanskelig som man først kan få inntrykk av.

8.2 Egne refleksjoner

For å belyse avhandlingens problemstilling valgte jeg å benytte det rasjonelle- og det klassiske institusjonelle perspektivet som analyseverktøy, for tydelig å få fram forskjellen i litteraturen. Men i tillegg til disse perspektivene kunne nok det nyinstitusjonelle perspektivet vært benyttet. Dette perspektivet ble ikke tatt med fordi jeg i denne oppgaven ønsket å se på hva som skjer inne i organisasjonen. Man kan si at hovedskillet mellom det klassiske institusjonelle og det nyinstitusjonelle perspektivet går på at det sistnevnte også ser på omgivelsenes innvirkning. Miljøet organisasjoner opererer i vil alltid kunne påvirke organisasjonen og dens medlemmer, som jeg så vidt har berørt i denne oppgaven. På grunn av oppgavens begrensede omfang ble miljøfaktoren utelatt.

Lesere av denne avhandlingen vil kunne hevde at det ville vært mer naturlig å benytte integrasjonsperspektivet og differensieringsperspektivet som analyseverktøy. Dette ville trolig også gjort arbeidet med analysen lettere, fordi litteraturen som danner grunnlaget for oppgaven benytter seg hovedsakelig av disse, da særlig integrasjonsperspektivet. Men ved å benytte de perspektivene som ble gjort, tror jeg litteraturen ble sett med andre ”briller”.

Når jeg startet prosessen med avhandlingen framsto temaet som vagt og diffust. Derfor var konkretisering av oppgaven avgjørende for at den skulle kunne gjennomføres. Som et ledd i denne prosessen ble det foretatt valg av definisjoner jeg ønsket å legge til grunn for avhandlingen. Men det var kanskje valget av teori som bidro mest til å få oppgaven og temaet håndterlig. Teorivalget ga også frustrasjonsmomenter underveis i prosessen. Årsaken til dette var at det i en periode syntes som om det rasjonelle perspektivet ikke bidro noe vesentlig til oppgaven, fordi det ikke tar videre hensyn til mennesker og kultur. Og det framsto som om det kun var følelser og generell motstand mot endringer som skapte problemer ved fusjon. Etter hvert som jeg kom dypere ned i materien viste det rasjonelle perspektivet sin forklaringskraft på temaet.

8.3 Veien videre

Funnene i den undersøkte litteraturen tyder på at det hovedsakelig er de menneskelige følelsene som danner grunnlaget for konflikt ved fusjon. Fortolkninger kan sees som bindeleddet mellom kultur og følelser, og må naturligvis ikke overses. Funn tyder på at begrepet organisasjonskultur har bidratt til at det er ”lov” å snakke om menneskelige følelser

og usikkerhet i forbindelse med fusjon. Men at den nå kanskje har utspilt sin største rolle, fordi kultur har fått et ”sannhets krav” på fusjon. Den videre forskningen kan derfor fokusere mer spesifikt på følelsene som kan oppstå og hvordan håndtere disse. Eventuelt om det er noe som skiller motstand mot fusjon fra motstand mot endringer generelt.

Det ble funnet støtte for at ledelsen bør planlegge håndtering av organisasjonskultur før, under og etter fusjon. Denne planleggingen bør starte allerede når avgjørelsen om fusjon er tatt. Samtidig var det lite fokus på dette i litteraturen. Derfor kan videre forskning undersøke nærmere hvordan man skal planlegge håndteringen av kulturer. Blant annet kan forskere studere faktorer som ledelsen bør undersøke i organisasjonskulturene og om det er spesielle trekk ved kulturer som ikke bør fusjonere med hverandre.

Mange av publikasjonene for denne oppgaven, men også under litteratur-søket, ga inntrykk av at organisasjonskultur studeres som et verktøy for ledelsen under fusjon. Dette fordi mange artikler undersøkte hvordan ledelsen kan påvirke organisasjonskultur og kan benytte kulturen som et middel for å nå ønskede utfall. På den andre siden gir ikke litteraturen støtte for eventuelle forestillinger om det er *enkelt* å planlegge og styre kulturen. Man kan si at innimellom i noen publikasjoner skisseres det noen forholdsvis relativt enkle grep som kan benyttes for ”kulturhåndtering”. Hadde det vært tilfellet at dette kan gjøres like enkelt i en reell organisasjon, skulle det kunne tenkes at organisasjonskulturer ikke var årsaken til ”så mange mislykkede fusjoner” som det blir fremsatt i media. Dette fordi kunnskapen er tilgjengelig for alle ledere som ønsker å benytte seg av disse. Dersom det er tilfelle at organisasjonskultur er så viktig og enkel ved fusjoner, burde kunnskapen benyttes i større grad. Dette kan igjen tyde på at organisasjonskultur ikke er så styrbar som den undersøkte litteraturen gir uttrykk for.

Den overstående diskusjonen tyder på at organisasjonskultur fremdeles er tildelt for sterk forklaringskringskraft. Funnene fra analysen – selv om de ikke er så uenig – er ganske snevre, slik at jeg mener at organisasjonskultur ikke forkarer hele årsaken til at fusjoner er så vanskelig som det blir påstått å være

Litteraturliste

- BANG, H. (1988) *Organisasjonskultur*, Otta, Tano Aschehoug AS.
- BIJISMA-FRANKEMA, K. (2001) On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, 25, 192-207.
- BOWER, M. (1966) *The Will to Manage: Corporate Success through Programmed Management*, New York, McGraw-Hill Book Company.
- BOYE, K. og MEYER, C. B. (1998) *Fusjoner og oppkjøp*, Oslo, Cappelen akademisk forl.
- BUONO, A. F., BOWDITCH, J. L. og LEWIS, J. W. (1985) When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger *Human Relations* 38, 477-500.
- CHATTERJEE, S., LUBATKIN, M. H., SCHWEIGER, D. M. og WEBER, Y. (1992) Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital. *Strategic Management Journal*, 13, 319-334.
- CHRISTENSEN, T. (1994) *Politisk styring og faglig uavhengighet*, Oslo, Tano.
- DATTA, D. K. (1991) Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-Acquisition Integration. *Strategic Management Journal*, 12 281-297.
- EGEBERG, M. (1989) Mot instrumentelle modeller i statsvitenskapen. IN EGEBERG, M. (Ed.) *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling. Bidrag til en anvendt statsvitenskap*. Oslo, TANO.
- ELLIS, K. M., REUS, T. H. og LAMONT, B. T. (2008) The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions *Strategic Management Journal*, 30, 137-161.

- EPSTEIN, M. J. (2005) The determinants and evaluation of merger success. *Business Horizons*, 48, 37-46.
- FUBINI, D., PRICE, C. og MAURIZIO, Z. (2007) *Mergers: Leadership, Performance and Corporate Health*, Wales, Creative Print & Design.
- GRØNMO, S. (2004) *Samfunnsvitenskapelige metoder*, Bergen, Fagbokforlaget.
- HART, C. (1998) *Doing a Literature Review*, London, SAGE Publications Ltd.
- HELLEVIK, O. (2003) *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*, Oslo, Universitetsforlaget.
- HOFSTEDE, G. (1991) *Cultures and Organizations: Software of the mind*, London, McGraw-Hill Book Company Europe.
- KLEPPESTØ, S. (1993) *Kultur och identitet: vid företagsuppköp och fusioner*, Stockholm Nerenius & Santérus
- LARSON, G. S. og PEPPER, G. L. (2003) Strategies For Managing Multiple Organizational Identifications: A Case of Competing Identities. *Management Communication Quarterly* 16, 528-557.
- LARSSON, R. og FINKELSTEIN, S. (1999) Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science*, 10, 1-26.
- LARSSON, R. og LUBATKIN, M. (2001) Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human Relations*, 54, 1573-1607.
- LODORFOS, G. og BOATENG, A. (2006) The role of culture in the merger and acquisition process. Evidence from the European chemical industry. *Management Decision*, 44, 1405-1421.

- MAGUIRE, S. og PHILLIPS, N. (2008) 'Citibankers' at Citigroup: A Study of the Loss of Institutional Trust after a Merger. *Journal of Management Studies*, 45:, 373-401.
- MARCH, J. G. og OLSEN, J. P. (1989) *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics* London, Collier Macmillan Publishers
- MARTIN, J. (2002) *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Thousand Oaks, Sage Publications.
- NAHAVANDI, A. og MALEKZADEH, A. R. (1988) Acculturation in Mergers and Acquisitions. *The Academy of Management Review*, 13, 79-90.
- NGUYEN, H. og KLEINER, B. H. (2003) The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 447-454.
- RIAD, S. (2005) The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration. *Organization Studies* 26, 1529-1554.
- RINGDAL, K. (2001) *Enhet og mangfold: Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*, Bergen, Fagbokforlaget.
- RONESS, P. G. (1997) *Organisasjonsendringar: Teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*, Bergen, Fagbokforlaget.
- RØVIK, K. A. (1996) Deinstitutionalization and the Logic of Fashion IN CZARNIAWSKA, B. og SEVÓN, G. (Eds.) *Translating Organizational Change*. Berlin, Walter de Gruyter.
- RØVIK, K. A. (1998) *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*, Bergen, Fagbokforlaget.
- SCHEIN, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Josset-Bass Publishers.

SCHEIN, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

SCOTT, W. R. (1981) *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Pearson Education International.

SELZNICK, P. (1957) *Lederskap*, Otta, Tano Aschehoug.

TEERIKANGAS, S. og VERY, P. (2006) The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British Journal of Management*, 17, 31-48.

TETENBAUM, T. J. (1999) Seven Key Practices That Improve the Chance for Expected Integration and Synergies. *Organizational Dynamics*, 28, 22-36.

THAGAARD, T. (2002) *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*, Bergen, Fagbokforlaget.

VAARA, E. (2000) Constructions of Cultural Differences in Post-Merger Change Processes: A Sensemaking Perspective on Finnish-Swedish Cases. *M@n@gement*, 3, 81-110.

WEBER, Y. (1996) Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions. *Human Relations*, 49, 1181-1202.

Internettkilder:

Aspaas, K. (03.03.08): *På leting etter seg selv*. [Online]. Tilgjengelig fra: <<http://www.aftenposten.no/meninger/kommentarer/article2290312.ece>> [28.10.08].

Hofstede, G.: "A summary of my ideas about organizational cultures". [Online]. Tilgjengelig fra: <<http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page4.htm>> [28.10.08].

"TV2 NYHETENE", (07.10.2008): *Visste om Libya-avtale*, [Online]. Tilgjengelig fra: <<http://www.tv2nyhetene.no/innenriks/okonomi/article2278611.ece>> [08.04.09].