

704

Organisatoriske utfordringer knyttet til en fusjon;

**Hvordan avdekke og forebygge motstand
mot endring i en fusjonsprosess**

SAMMENDRAG

Denne oppgaven søker å svare på følgende problemstilling;

"Hvilke utfordringer kan oppstå ved foreningen av to eller flere ulike styresett, arbeidstradisjoner og organisasjonskulturer i kjølvannet av en allerede gjennomført fusjon?"

Organisatoriske fusjoner er et omfangsrikt tema, og da oppgaven er begrenset til 40 sider, må undertegnede være selektiv i hvilke momenter som skal trekkes frem av særlig relevans. Oppgaven vektlegger dermed betydningen av individuell og kollektiv identitet under en sammenslåing av organisasjoner, og hvordan det kulturelle aspektet ved organisasjonen spiller en helt sentral rolle for om fusjonsprosessen vil lykkes. Oppgaven erkjenner at motstand mot endring vil oppstå om ikke ledelsen utfører de rette tiltakene for å forebygge dette, med utgangspunkt i John Kotters åttetrinnsmodell for å forhindre motstand endring. Endringsledelse er helt avgjørende for at fusjonen ikke skal feile. Transformasjonsledelse anses også som essensielt under en slik prosess. Begge skoler kommer til syne når Mel Fugate og kolleger viser oss hvordan fusjoner takles gjennom fire følgende endringsstadier; forventningsstadium, innledende endringsstadium, endelig endringsstadium og ettervirkningsstadium. Oppgaven vil dessuten ta hensyn til Kurt Lewins *"Force-field"*-modell for hvordan å skape oppslutning rundt en så omfattende endring som fusjon. Det blir brukt to reelle norske selskaper som case-studier i oppgaven for å få et virkelighetsnært bilde av de kjølvannsvirkninger som oppstår som konsekvens av en sammenslåing. Oppgaven vil gå nærmere inn på hvordan det som før var to stødige konstellasjoner av arbeidstradisjoner, styresett, maktforhold og organisasjonskulturer, nå må omkalfatres til et helt nytt fellesskap.

FORORD

Denne oppgaven markerer min siste og avsluttende del av studiet Administrasjon og Ledelse ved Høgskolen i Oslo og Akershus.

Jeg ønsker å takke min veileder Magid Al-Araki for hans gode hjelp og støtte gjennom prosessen av å skrive denne oppgaven. Hans rike og raske tilbakemeldinger har blitt satt stor pris på. Videre ønsker jeg å rette en stor takk til de som lot seg intervju angående sine erfaringer rundt fusjonsprosessen og hvordan deres respektive organisasjoner og arbeidssituasjon har blitt influert av dette. Ikke minst vil jeg takke den fusjonerte organisasjonen (som i denne oppgaven er kalt for C₂), for at de våren 2016 lot meg få tilbringe mitt ni uker lange praksisopphold hos dem. Spesielt ønsker jeg å takke Karoline som var min veileder der, og som tok meg inn under sine vinger. Ettersom studien er meldt inn til Personvernombudet for forskning, vil hennes etternavnet forbli anonymt. Verken personene eller selskapene som har bidratt til denne oppgaven vil bli nevnt ved navn, av hensyn til personlige opplysninger. Avslutningsvis vil jeg også takke mine nærmeste; spesielt min far, samt øvrig familie og venner, som har vist stor støtte ved å lytte og gi tilbakemeldinger under denne spennende, men krevende prosessen.

Med vennlig hilsen,

Kandidat 704

INNHALDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	II
FORORD	III
INNHALDSFORTEGNELSE	IV
INNLEDNING: OPPGAVENS OPPSETT.....	1
DEL 1: OM FUSJONER	2
1.1 Globalisering og behov for endring	2
1.2 Fusjoner i organisatorisk forstand	2
1.3 Fusjoner og identitet	4
DEL 2: UTFORDRINGER KNYTTET TIL FUSJON	6
2.1 Formelle og uformelle elementer	6
2.2 Organisasjonskulturens paradoks	7
2.3 Motstand knyttet til endring	9
2.3.1 <i>Å bruke motstand som middel</i>	11
DEL 3: CASE-STUDIE AV FUSJONERTE ORGANISASJONER	12
3.1 Om selskapene brukt i oppgaven	12
3.1.1 <i>Case C₁</i>	12
3.1.2 <i>Case C₂</i>	13
3.2 Metode	14
3.2.1 <i>Om valg av metode</i>	14
3.2.2 <i>Dybdeintervju</i>	15
3.2.3 <i>Personvern</i>	15
3.3 Hypoteser	15
3.4 Resultater	16

3.4.1 Resultater C_1	16
3.4.2 Resultater C_2	18
3.4.3 Resultater sett i lys av hypotesene	22
3.5 Studiens grad av reliabilitet og validitet	22
3.6 Sårbarheten ved en fusjon	23
DEL 4: HVORDAN TAKLE DE UTFORDRINGENE SOM OPPSTÅR I KJØLVANNET AV EN ALLEREDE GJENNOMFØRT FUSJON	23
4.1 Hva gjør vi feil? – Typiske fallgruver	23
4.2 Mel Fugate m.fl. og de fire stegene for å takle en fusjonsprosess	24
4.2.1 Studiens handlingsforløp.....	25
4.2.2 Studiens hypoteser	25
4.2.3 Resultater	26
4.3 Hvordan bruke endringsledelse i fusjonsprosessen	27
4.3.1 John Kotters åttetrinns-modell for organisasjonsendring.....	27
4.3.2 Kan 'top-down' bli 'bottom-up' gjennom transformasjonsledelse	29
4.3.3 Kurt Lewin og 'Force field'-modellen	31
4.3.3.1 Opptining.....	32
4.3.3.2 Bevegelse	33
DEL 5: KONKLUSJON	34
DEL 6: LITTERATURLISTE.....	36
DEL 7: VEDLEGG	40
7.1 Vedlegg 1: Intervjuguide	40

INNLEDNING - OPPGAVENS OPPSETT

Da jeg skulle begynne prosessen med å finne et passende og interessant emne til mitt bachelorprosjekt, var jeg ikke i tvil. Jeg hadde lenge hatt planer om å skrive om fusjon i organisasjoner. Min plan om dette kan spores så langt tilbake som til våren 2016, da jeg var så privilegert å få tilbringe mitt ni uker lange praksisopphold i en organisasjon som nylig hadde gjennomgått en fusjonsprosess. En allmenn oppfatning av organisatoriske fusjoner er at det er en prosess belastet med en rekke latente utfordringer som, avhengig av hvilke strategier som benyttes og hvordan ledelsen trår frem, vil åpenbare seg eller ikke. Denne oppgaven har til hensikt å avdekke disse, i tillegg til å presentere de tiltak som kan forebygges for å hindre fusjonen i å etablere seg.

Oppgaven innledes med et avsnitt om hvordan globalisering og endring presser organisasjoner og institusjoner i samfunnet til å fusjonere. Jeg vil deretter forsøke å unngå eventuelle begrepsmessige misforståelser slik at leseren ikke skal forveksle fusjon med det nært tilknyttede begrepene *fisjon* og *oppkjøp*. Under samme avsnitt, vil jeg kortfattet vise til hvordan fusjon i sin økonomiske forstand har sitt fotfeste i norsk samfunn og politikk.

Dernest vil jeg, i del 2, peke på hvilke utfordringer som er tilknyttet organisatoriske fusjoner, med et innblikk i hvordan det organisasjonskulturelle paradokset og motstand til endring er helt sentrale momenter som må tas hensyn til og 'overvinnes'.

I oppgavens del 3 vil jeg introdusere case-studiene som ble utført i sammenheng med denne oppgaven. Både hypoteser og metoder vil bli belyst, før jeg utbroderer ytterligere rundt resultatene av studien og drøfter rundt disse.

Del 4 har til hensikt å gjøre leser oppmerksom på de fallgruver som bør unngås, og hvilke tiltak ledelsen bør iverksette for å forebygges motstand mot fusjonen, og tilrettelegge for at prosessen skal utføres så problemfritt som mulig.

Avslutningsvis vil jeg i del 5 drøfte rundt alle de overnevnte punkter.

DEL 1 – OM FUSJONER

1.1 GLOBALISERING – EN KRYMPENDE VERDEN

Vi lever i en tid hvor globalisering har blitt en del av vår hverdag. Vi migrerer, kjemper om ressurser, selvrealiserer oss gjennom studier og forskning, og vi er på en stadig søken etter noe bedre og større. *Utvikling* og *innovasjon* er sentrale nøkkelord vi tillegger stadig mer betydning og som vi dyrker parallelt med den økende globaliseringen. Globalisering har alltid vært et faktum, men ble først begripeliggjort på 1980-tallet innenfor finansnæringen (Store Norske Leksikon, 2017). Den amerikanske økonomen Michael Spence (Spence, 2011) omtaler globalisering som ”(...) *the process by which markets integrate worldwide*”. Svært forenklet kan vi påstå at den ytterste konsekvensen av globalisering er en verden som blir mindre og mindre, samtidig som vi som mennesker har et ønske om å bli større og større. Dette paradokset er en konstant utfordring for samfunnets aktører, som må lære seg å takle større og mindre omveltninger. Den stadige søken etter profitt, og kravene om endring som stilles fra myndighetene, politikere, aksjonærer/eiere (’shareholdere’), investorer, ledere, medarbeidere, kunder/brukere og andre interessenter (’stakeholdere’), blir stadig mer frekvente og innfløkte. Organisasjonene må innrette seg disse endringene raskere enn før for å holde tritt med det konkurransebevisste markedet det er avhengig av. Dette gjelder offentlige virksomheter så vel som private. Ofte kan det oppstå det som kalles organisatorisk *inerti*, eller treghet, der organisasjonen ikke klarer å holde tempoet oppe med markedet det er en del av, og der virksomheten heller velger å motstå endringen (Jones, 2013, 300). For de organisasjonene som forsøker å holde tritt, kan forventningspresset som oppstår føre til en rekke konsekvenser, deriblant et økende behov for nettopp fusjonering og oppkjøp av organisasjoner.

1.2. FUSJON I ORGANISATORISK FORSTAND

Fusjon, fra latin *fusio*, betyr sammensmelting, og begrepet benyttes innenfor flere fagfelt, blant annet innenfor medisin, fysikk og finans. I organisatorisk sammenheng vil en sammensmelting av organisasjoner kunne skje på forskjellige måter. Enten i form av et oppkjøp av ett eller flere selskaper der aksjonærenes aksjer i det forhenværende selskapet opphører og blir videreført til det overtakende selskapet,

eller så kan det skje ved at alle selskapene avvikles og man heller går sammen om å starte ett nytt selskap (Store Norske Leksikon, 2017). Fusjon må ikke forveksles med begrepet *fisjon*, det motsatte av en fusjon, som i den økonomiske sfære innebærer å splitte et selskap opp i to eller flere bestanddeler (Wikipedia, 2017).

Selv om begrepene ofte blir omtalt sammen, er det viktig å skille mellom det som kalles fusjon (*'merger'*) og oppkjøp (*'acquisitions'*). En fusjon i økonomisk forstand innebærer, som nevnt over, gjerne en sammensmelting av to eller flere organisasjoner, der begge organisasjonene søker å skape en felles ny organisasjon, eller å skape en organisasjon som nettopp er en forening av de to forhenværende organisasjonene. Et oppkjøp betyr derimot at et selskap kjøper opp en eller flere andre organisasjoner, og hvorpå det overtagende selskapets styresett blir dominerende hos den overdragende part (Magma, 2000). Det er grunn til å tro at utfordringene blir mer synlige under en fusjon enn hva det vil være under et oppkjøp. Ved en fusjon er formålet nettopp å kombinere trekkene ved to eller flere ulike organisasjoner. Under et oppkjøp er det overtagende selskapet mest sannsynlig allerede forberedt på en omstilling. Om ikke på det operative planet, så innebærer oppkjøpet en åpenlys omstilling innenfor eiernes dimensjon. Det ligger implisitt i forståelsen av et oppkjøp at det overtagende selskapet må innrette seg det overtagende selskapets styresett, dersom det skulle vise seg å være behov for endring.

Heller ikke offentlig sektor er immun mot denne sammenslåingstrenden, og vi har også i Norge sett en fusjonsbølge som har feiet over landet de siste årene, lik den som preget næringslivet på 1980-tallet. Et eksempel på en av de mest omfattende offentlige fusjonene etter millenniumskiftet er NAV-reformen, altså sammenslåingen av arbeidsmarkedsetaten (Aetat), trygdeetaten og sosialtjenesten i kommunene. Forslaget om en sammenslåing som skulle bli til én stor arbeids og velferdsforvaltning, ble lagt frem for Stortinget i 2001 og iverksatt i 2006, med den hensikt å samle en tidligere fragmentert tjeneste. Dette viser at også en byråkratisk og statlig støttet sektor må være effektivitetsbevisste. Andre offentlige fusjoner ser vi innenfor helsevesenet hvor sykehus har blitt til helseforetak, lensmannsetaten og politiet har blitt til politidistrikt, og ikke minst innenfor skolevesenet hvor videregående skoler har blitt til regionskoler, og mindre høyskoler har slått seg sammen til større enheter.

Bak disse fusjonsbølgene, offentlige så vel som private, ligger ideen om *synergieffekten*, at man gjennom å slå sammen flere parter, vil oppnå en høyere resultatsum enn hva en ville gjort separat og uavhengig av hverandre. For å gi et enklere bilde av denne effekten kan vi om synergieffekten bruke allegorien ”1+1=3”. Mye av formålet med å slå sammen ett eller flere selskaper er nettopp for å opparbeide en aksjeverdi for aksjonærene som vil være høyere enn det som ellers ville vært summen av de ulike selskapene (Investopedia, 2017).

Vi kan skille mellom fem hovedtypologier av organisatoriske fusjoner, som igjen kan deles inn i ytterligere kategorier. Denne oppgaven vil kun gi et overblikk på de fem store hovedtypene. Disse er:

- 1) *Konglomerate fusjoner*, der organisasjonene har lite eller ingen fellestrekk.
- 2) *Horisontale fusjoner*, som vil si at begge organisasjoner har sitt fotfeste innenfor den samme industrien
- 3) *Fusjon på grunn av markedsutvidelse* innebærer at organisasjonene opererer i ulike markeder men med samme produkt.
- 4) *Fusjon på grunn av produktutvidelse*. Dette går på å kombinere produkter som går godt overens, partene leverer med andre ord komplementære produkter og tjenester.
- 5) *Vertikal fusjon*, er en sammenslåing mellom to organisasjoner som produserer ulike komponenter eller tjenester, men som sammen utgjør ett godt resultat.

(Investopedia, 2017)

1.3 FUSJONER OG IDENTITET

Ifølge en beregning gjort av *Revised Sociology*, tilbringer vi 35 % av vår våkne tilstand gjennom vårt 50 år lange arbeidsliv, på jobb, med den forutsetning at vi sover 8 timer hver natt (*Revised Sociology*, 2016). Dette reflekterer også hvor stor del av vår identitet som er tilknyttet vår geskjeft. For mange er arbeidsplassen den retningen vi har valgt oss i livet, og fungerer som et sosialt knutepunkt. Så, er det kombinasjonen av våre identiteter som former kulturen på arbeidsplassen, eller er det organisasjonskulturen som former oss?

For å svare på dette spørsmålet kan vi se på Henri Tajfel og John Turners teori om sosial identitet fra 1979 (Arnold & Randall et al., 2016, 462). Teorien baserer seg på hvordan vår identitet, som mennesker, i stor grad formes av de gruppene vi tilhører, det være seg familie og venner, på arbeidsplassen og i samfunnet generelt. Vi skiller mellom oppfatningen av å høre til i en gruppe, eller å ikke høre til i den, såkalt ”in-group”- og ”out-group”-mentalitet, gjennom hvorvidt vi identifiserer oss med gruppen eller ikke. Tajfel og Turner viser til hvordan vi tillegger oss denne oppfattelsen av tilhørighet gjennom tre prosesser; sosial kategorisering, sosial identifisering og sosial sammenligning (Learning Theories, 2015).

Hewstone med kolleger (2002, 579) postulerer at vi som regel har en tendens til å foretrekke de gruppene vi selv tilhører, dette kalles gjerne ”intergroup bias”. De påpeker videre at slik intergroup bias, som er forenelig med tankegodset i sosial identitetsteori, stimulerer selvtillit om den lykkes (Hewstone, Miles & Willis, 2002, 580). I tråd med Tajfel og Turners argumenter (Giessner, et al., 2011, 334-337) og med Hewstones og kollegers studier overfor, kan vi tolke dette som at det i foretakssammenslutninger også vil forekomme en fusjon av kulturer, hvorpå de ansatte i større grad vil identifisere seg med sin forhenværende organisasjonskultur enn med den nye.

Videre, er det en rekke andre uønskede psykologiske konsekvenser som følge av en organisatorisk fusjon, blant annet svekket identitets- og eierskapsfølelse overfor den nye sammensmeltede organisasjonen, svekket jobbtilfredshet og mellommenneskelig samarbeid, samt økt konflikt, diskriminering og gjennomtrekk av ansatte (Giessner et al., 2011, 335-336). Vi strever med andre ord i overgangsfaser med å finne det Jinette De Gooijer (2009, 59) kaller for ”emotional connectedness”, eller emosjonell tilknytning på norsk. Vi kan til en viss grad trekke paralleller mellom emosjonell tilknytning og identitet, da begge fenomener baserer seg på individets selvfølelse. Emosjonell tilknytning dreier seg om følelsen av tilhørighet, ønsket om å inngå profesjonelle relasjoner og kapasiteten til å være tilstede i de følelsesmessige aspektene ved arbeidet fremfor å fornekte og unngå dem (De Gooijer, 2009, 29).

Utover den individuelle identiteten, er også den organisatoriske identiteten i sin helhet viktig for at fusjoneringsprosessen skal lykkes. Det gjelder her at ledelsen klarer å opparbeide seg alle de ansattes fortrolighet, gjennom å danne et selskap med en visjon,

en misjon og et mål, som de ansatte ønsker å relatere seg til og identifisere seg med. Det vil bli vist til metoder for å lykkes med dette i oppgavens kapittel 4.

DEL 2 – UTFORDRINGER KNYTTET TIL FUSJON

Som nevnt i forrige kapittel kan det oppstå en rekke uheldige ringvirkninger som følge av en fusjon. Et fellestrekk ved disse konsekvensene er at de alle kan kobles til organisasjonenes kulturelle aspekt. Jeg kommer i dette kapitlet til å se nærmere på hvordan kulturen, eller ukulturen, er grobunn for motstand til endring.

En fusjon er ofte en stor omveltning for en organisasjon. Det er estimert at det kan ta opp til så mye som 5-10 år før endringene som følger av en fusjon kan anses for å ha fått ordentlig fotfeste (Kotter, 2007, 8). Fusjoner er en prosess som i stor grad vil påvirke hele organisasjonen, både på overordnet og individuelt nivå, og er derfor også en endringsprosess det bør tas høyde for at vil ta lang tid å etablere. Ofte kan kognitiv dissonans oppstå når en endringsinstruks gitt fra organisasjonens ledelse ikke går overens med den holdningen som eksisterer på det uformelle planet. Det vil da være nødvendig for ledelsen, den formelle makthaveren, å alliere seg med de som sitter i en posisjon med uformell makt. Dette kapitlet beskriver dette mer i detalj.

2.1 ORGANISASJONENS FORMELLE OG UFORMELLE ELEMENTER

Alle organisasjoner består av formelle og uformelle elementer. De formelle elementene består av struktur, strategi og systemer, mens de uformelle elementene innebærer kultur og uformelle maktforhold (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 22; Jacobsen, 2012, 104). Som det fremgår av begrepet, utspiller ikke uformelle maktforhold seg fra den formelle ledelsesstrukturen i organisasjon. De springer ut av andre premisser, som gjerne kan spores til andre egenskaper enn til at makt bare er resultatet av ens plass i hierarkiet. Det være seg at vedkommende som besitter uformell makt har en kunnskap eller ekspertise som organisasjonen gjerne anser som svært viktig, eller en som evner å mestre både den tause og den eksplisitte kunnskapen som rår i bedriften. Det kan også være en person med karismaen og

evnen til å mobilisere de ansatte, og være det Jacobsen omtaler som en naturlig lederskikkelse (Jacobsen, 2012, 106). Det vil være betydelig mer utfordrende å endre de uformelle elementene enn de formelle elementene. En endring i uformelle elementer krever et dypdykk i det som er et av organisasjonens mest stødige konstellasjoner, nemlig dens kultur. Kulturen består igjen av en rekke enkeltindivider som hver og en spiller en rolle.

2.2 ORGANISASJONSKULTURENS PARADOKS

Det finnes utallige definisjoner av begrepet organisasjonskultur, men en enkel og godt dekkende variant er den av Henning Bang (Kaufmann og Kaufmann, 2010, 266); *”... de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene”*.

En annen definisjon, formulert av Edgar H. Schein lyder; *”The cultur of an organization includes shares values and beliefs about its primary mission and purpose, the essential qualities of its products and services, and how members should be treated”* (Schein, 1992, referert i Yukl, 2008, 713). Ser man på denne definisjonen kan man gå så langt som å si at organisasjonskulturen er limet som holder virksomheten sammen (Van den Berg og Wildenrom, 2004, ref. i Work Psychology, 2016, 588). Det er den rene formen for *sosialkonstruktivisme*, i den grad vi som medlemmer av organisasjonen blir del av et større fellesskap, sammenkoblet gjennom felles tanker, fortellinger og erfaringer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, 359), ofte med en egen sjargong og en selverklært forståelse av at ”slik gjør vi det her”.

For å abstrahere de viktigste elementene ved en organisasjonskultur har Cummings og Huse utarbeidet en modell bestående av fire hovedelementer (Arnold & Randall et al., 2016, 589-590). Disse fire elementene er henholdsvis grunnleggende antakelser, verdier, normer og artefakter. I kjernen av kulturen finner vi de grunnleggende antakelsene som består av de ubeviste tankene vi gjør oss rundt hvordan organisasjonens utfordringer bør løses. Deretter finner vi organisasjonens verdier, det vil si prinsippet om de tanker og ideer som er viktige for organisasjonen. Det tredje elementet, normer, er de uskrevene retningslinjer som følges av organisasjonens medlemmer. Normene er mønsteret som former de naturlige oppfatningene av

hvordan en bør te seg i bestemte situasjoner og i tråd med de sosiale kodene. Det høyeste nivået i den kulturelle bevisstheten er artefaktene. Artefakter består av en kulturs manifestasjoner i form av atferd og fysiske forhold, det vil si de observerbare trekkene ved organisasjonen (Arnold & Randall, 2016, 590).

Det kan dessuten være gunstig, i sammenheng med en allerede utført fusjon, å se på hvilke effekter organisasjonskulturen har på medlemmenes atferd. Det vises gjerne til fem slike generelle effekter – tilhørighet og fellesskap, motivasjon, tillit, samarbeid og koordinering, og styring (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 127 – 129). For det første bidrar en sterk kultur til at den enkelte føler eierskap til organisasjonen, og således fungerer vedkommende som en ambassadør for virksomheten da de eksisterende normer og verdier internaliseres i enkeltindividet. En annen konsekvens av dette vil være lavere 'turnover', det vil si en mindre grad av "gjennomtrekk" av ansatte i løpet av en gitt periode. Dette er en naturlig reaksjon på den lojalitetsfølelsen som oppstår overfor bedriften når fellesskapet og tilhørigheten er sterk. For det andre vil den sterke kulturen virke stimulerende på den enkeltes indre motivasjon, den motivasjonen som springer ut av selve gleden ved å utføre jobben, og som ikke er betinget av belønninger og straff. Tett knyttet til den første effekten som omhandler tilhørighet og fellesskap, ligger den tredje kategorien, tillit. Jo større grad av tillit mellom ledelsen og medarbeiderne, desto mindre nødvendig vil det være med kontroll og overvåkning av arbeidet som utføres. Det tillater også en større grad av autonomi blant de ansatte. For det fjerde karakteriseres gjerne en sterk organisasjonskultur av mer samarbeidsvillighet, noe som igjen fører til at det er lettere å koordinere oppgavene. Sist, men ikke minst, fungerer organisasjonskulturen som det Jacobsen og Thorsvik kaller et *kognitivt kart*. Dette gjennom at medlemmene av kulturen legger sitt fokus på det kulturen anser som viktig, og siler ut det mer irrelevante (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 128).

Å ha en solid og enhetlig kultur er for organisasjoner under mange omstendigheter en stor fordel, men i en endringssammenheng kan det være mer til hinder enn til hjelp, da innovasjon og nyteknisk fremgang hemmes, mens styringsproblemer og gruppetenkning forsterkes (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 144 – 146). Gruppetenkning er et mønster av feilslåtte beslutninger innenfor enhetlige grupper der medlemmene ser bort i fra negativ informasjon for å kunne komme frem til en enstemmig enighet. Den eskalerende forpliktelsen medlemmene føler vil bare forverres med situasjonen, da

gruppemedlemmene fortsetter å forfølge det de er forpliktet til, dette på tross av om de selv innser at beslutningen er feil. Disse prosessene gjør det svært vanskelig å endre gruppens atferd (Jones, 2013, 302). Ian Janis viser oss baksiden av en sterk organisasjonskultur, når han postulerer at grupper ofte vil ”reagere med aggressiv motstand mot det man oppfatter som en trussel mot deres eksistens” (Janis, 1982, ref. i Jacobsen, 2012, 105).

Dette er et kulturelt paradoks som forutsetter at de som står i baugen av endringen, endringslederne og endringsagentene, må gå taktisk frem for å klare skape oppslutning og få med den enkelte medarbeider med på lasset. Endringsledelse og tiltak for å skape entusiasme rundt endringsprosessene er noe jeg vil komme tilbake til senere i oppgaven.

2.3 Motstand til endring

Mennesker er vanedyr, og det ligger i vår natur å søke tilflukt i det stabile og forutsigbare (Lewin, referert i Jacobsen, 2012, 183). Denne tendensen til å skulle holde seg innenfor komfortsonen kan ofte være sunn. Uten stabilitet ville verden vært ukontrollerbar og preget av kaos (Palmer, 2003, s. xvi). Likevel kan det også, som eksempelvis ved en sterk organisasjonskultur, virke hemmende. Særlig vil det å opprettholde *status quo* svekke organisasjonens grad av innovasjon, utvikling, effektivitet, og i ytterste konsekvens, overlevelse (Jones, 2013, 300). Dette fordi medlemmene av organisasjonen ofte reagerer med aggressiv motstand mot det som truer den eksisterende kulturen, jamfør Ian Janis og gruppetekning (Janis, 1982, ref. i Jacobsen, 2012, 105).

Denne skepsisen til det ukjente er en iboende kraft i mennesket. Fordommer kan kokes ned til ren uvitenhet, og kanskje motstanden til endring også til syvende og sist bunner ut i nettopp mangel på informasjon.

John Kotter og Leonard Schlesinger nevner makt og konflikt, forskjeller i funksjonell orientering, mekanistisk struktur og organisasjonskultur som de fire faktorene som er mest sannsynlig å være grobunnen til motstand (Schlesinger og Kotter, 1979, 106-114). Daryl Connor (1995, referert i Martinsen, 168-169) nevner også følgende grunner for motstand til endring; For det første kan en kilde til motstand være basert

på mistillit overfor de som foreslår og initierer endringene. For det andre kan det være at de ansatte mener endringen er unødvendig. Dette er typisk for de tilfeller der tidligere praksis har vist seg vellykket. Selv om ledelsen klarer å overbevise de ansatte om at en endring er nødvendig for virksomhetens overlevelse, er det ikke dermed sagt at de ansatte ser seg villige til å utføre denne endringen. Dette er det tredje punktet til Connor. Ofte vil medarbeiderne nemlig være skeptiske til endringens gjennomføringsevne dersom tidligere omstillingsprosesser har vist seg å mislykkes. For det fjerde vil en motstand være en naturlig reaksjon på de økonomiske truslene medarbeiderne kan oppleve, det være seg tap av inntekt, økonomiske goder eller jobbsikkerhet. Et femte poeng er at endring alltid vil innebære relativt høye omkostninger, og når disse omkostningene overgår verdien av endringen, vil dette kunne vekke motstand. Det sjette punktet er knyttet til enkeltindividets selvfølelse og mestringsevne. Frykten for å mislykkes kan få en person til å heller tviholde ved de arbeidsmetoder de føler seg trygge på. Et typisk eksempel her kan være en organisasjons planer om å implementere mer teknologi i den daglige driften. En syvende kilde til motstand er enkeltindividets redsel for å miste sin makt eller status. Et slikt tap av identitet kan for mange føles degraderende og krenkende, og en naturlig reaksjon vil være å stille seg til motverge mot det som truer ens posisjon. Ikke så fjernt fra det syvende punktet er også den åttende kilden til motstand, nemlig trusler mot ens egne verdier og idealer. Strider endringene med enkeltindividets idealer og verdier er det stor sannsynlighet for at disse vil bli forkastet av vedkommende. Dette kan også skje på organisasjonsnivå, dersom bedriftskulturen har sterkt forankrede verdier. Connors niende og siste punkt over motstand mot endring, dreier seg om uviljen mot innblanding, som resultatet av misnøye av å bli kontrollert (Connor, 1995, referert i Martinsen, 168-169).

Dag Ingvar Jacobsen nevner også mye av de samme årsakene til motstand mot endring. Det Jacobsen omtaler som faglig uenighet kan knyttes til Connors manglende tro på at endringen er nødvendig. Han nevner også frykt for det ukjente, tap av personlige goder, tap av identitet, endrede maktforhold og symbolsk orden, som alle bærer likhetstrekk med Connors ni punkter. De supplerende fire punktene Jacobsen kommer med som årsaker til motstand mot endring er ekstraarbeid, sosiale relasjoner, psykologiske kontrakter og aktører i omgivelsene. En endringsprosess forutsetter gjerne at det over en viss tidsperiode er behov for ekstra arbeid utover det vanlige.

Ved implementering av nye systemer må ledelsen ta høyde for at det er behov for en opplærings- og tilvenningsfase av nye systemer og arbeidsmetoder. Det kan også være at en i en overgangsperioden må benytte seg av flere systemer, noe som fører til merarbeid.

Sosiale relasjoner og psykologiske kontrakter er nært tilknyttet hverandre. Sosiale relasjoner er den kontakten du har med dine kollegaer. Psykologiske kontrakter er den ikke-skriftlige og uformelle forståelsen av forpliktelsen man har overfor sine kollegaer, og som dannes gjennom regelmessig interaksjon mellom medarbeider. Brudd på disse sosiale relasjonene og psykologiske kontraktene kan medføre en følelse av at den vedvarende sosiale tryggheten og tilhørigheten plutselig forsvinner, og at man må opparbeide nye relasjoner og psykologiske kontrakter. Alle overnevnte punkter angår organisasjonens interne forhold, men Jacobsens siste punkt belyser også hvordan organisasjonen berører de eksterne forhold. En organisasjon er ofte en samfunnsaktør ved at den stiller arbeidsplasser disponibelt for beboerne i de nære omgivelsene, eller tjener samfunnet gjennom diverse samfunnsnyttige CSR-tiltak (*'Corporate Social Responsibility'*). En fysisk flytting av organisasjonen vil medføre motstand fra de ansatte som har sin familie og tilknytning til organisasjonens opprinnelige lokalisering. I siste instans kan en slik flytting også påvirke andre institusjoner i samfunnet, eksempelvis skoler og andre arbeidsplasser, da ansatte med sine familier, ser seg nødt til å flytte etter organisasjonen. Dette vil være særlig merkbart i mindre samfunn, der en organisasjon vil sitte på mer innflytelse og mer makt i samfunnet. Andre aktører i samfunnet som kan ha interesse i å motsette seg en organisasjonsendring, er politikere, kunder, brukere og samarbeidspartnere (Jacobsen, 2012, 137-141).

2.3.1 Å bruke motstand som middel

Endringsmotstand er et negativt betont begrep og et fenomen som for det meste vil føre til hindringer i en endringsprosess som fusjonering. Men det er viktig å understreke at motstand også kan vendes til det positive. Det er gjennom motstand og tilbakemelding at man har mulighet til å modifisere endringene underveis og tilpasse dem slik at de tar hensyn til alle interessentenes verdier og holdninger. Det å skulle tilfredsstille alles ønsker i praksis er neppe mulig, spesielt i store organisasjoner der

de ulike interessene er svært mange og forskjelligartede. Dette kan særlig vise seg problematisk i en fusjon der to organisasjoner kan ha to svært forskjellige strukturer og strategier. Det å imøtekomme de ulike grupperes ønsker etter beste evne er likevel et skritt i riktig retning i prosessen om å skape oppslutning for endring.

Således kan derfor også motstand brukes som et instrument for å få igjennom endring, så lenge den blir behandlet konstruktivt. Jacobsen (2012, 142) omtaler blant annet det å kve kritikk rettet mot endringen som en ”dialogbegrensning”. Prøver vi å se for oss en fusjoneringsprosess eller endringsprosess uten noen form for kritiske innvendinger, kan dette være et ganske skremmende bilde. Det ville, paradoksalt nok, kanskje vært den mest rendyrkede formen for gruppetenkning tenkelig, om vi ser tilbake på definisjonen gjort av Jones (2013, 302) under denne oppgavens avsnitt 2.2.

DEL 3 – CASE OM FUSJONERTE ORGANISASJONER

3.1 OM SELSKAPENE BRUKT I OPPGAVEN

Det er to store internasjonale norske selskaper som er blitt brukt i oppgaven. De vil videre i oppgaven bli omtalt som C_1 og C_2 , som igjen er resultat av sammenslåingen mellom de respektive selskapene A_1 og B_1 , og A_2 og B_2 . De er begge selskaper som har gjennomgått en større fusjoneringsprosess i løpet av henholdsvis de siste fire og tre årene. Det har i begge selskapene blitt intervjuet fem personer for å lære hvorledes fusjonen har påvirket organisasjonene internt. En fusjon berører ikke bare toppledelsen som har tatt avgjørelsen eller eiernes aksjekapital, den berører hele selskapet, både i sin helhet og på det individuelle plan. Intervjuobjektene har ulike stillingsbakgrunner, med nettopp den hensikt å sikre en bred representasjon.

3.1.1 Case C_1

Det første caset er en sammenslåing mellom et norsk selskap (A_1) og et annet europeisk selskap (B_1). Organisasjonene var tidligere i konkurransesituasjon med hverandre. Organisasjonskulturen i dette landet har ord på seg for å ha en mer rigid, byråkratisk og formalisert form enn den som eksisterer i Norge. I lys av dette kan det

være interessant å se om det vil oppstå en eventuell dissonans i form av de to organisasjonenes kulturelle betingelser. En kan også anta at organisasjonene i denne sammensmeltingen har ulike interesser, hvis man tar bakgrunn i at det ene selskapet er eid av en stiftelse og det andre er privateid. Andelen aksjer i det fusjonerte selskapet er fordelt med ca. 2/3 hos det norske eierselskapet, og ca. 1/3 hos det utenlandske eierselskapet.

Begge selskaper opererte og var konkurrenter innenfor samme marked, og etter Investopedias inndeling kan vi kategorisere denne fusjonen som en markedsutvidende fusjon, da bakgrunnen for sammenslåingen var å bli en større aktør på markedet og oppnå de stordriftsfordeler det medfører. Fusjonen ble offentliggjort for de ansatte ett halvt år før den trådte i kraft. A₁ og B₁ ble i denne perioden likevel bedt om å fortsette å behandle hverandre som konkurrenter frem til fusjonen var et faktum.

Etter en omfattende nedbemanningsperiode, der rundt en fjerdedel av arbeidsstokken forlot organisasjonen. Tross en omfattende nedbemanningsperiode er selskapet i dag et verdensomspennende og markedsledende selskap i sin bransje.

3.1.2 Case C₂

Det andre caset er en fusjon mellom to relativt like selskaper som begge har stått stødig som de sterkeste aktørene på det norske markedet innenfor sin bransje. Etter sammenslåingen er det naturlig å anta at de ville oppnå en monopolistisk posisjon i markedet. C₂ passer dermed godt inn i typologien horisontal fusjon (Investopedia, 2017). Dette bekreftes ytterligere når man ser at selskapet i dag ikke har noen direkte konkurrenter på markedet. Likevel tyder også de økonomiske resultatene på, i de påfølgende årene etter at selskapene fusjonerte, at sammenslåingen har kostet C₂ betydelige summer. Betyr dette at hensikten med fusjonen, å forhøye aksjonærenes verdier var feilslått? Eller er dette bare en fartsdump som alle fusjonerte organisasjoner må gjennom før en kan se bedre resultater på mer langsiktig hold? Aksjefordelingen er tilnærmet lik 50/50. Med sine 8000 ansatte har de avdelinger i hele Norden. De ansatte fikk vite om fusjonen to år før den ble iverksatt.

3.2 METODE

3.2.1 Om valg av metode

Jeg har under denne studien valgt å bruke samfunnsvitenskapelig metode som verktøy. Gjennom en kvalitativ tilnærming i form av dybdeintervjuer, har jeg fått innblikk i hvordan en allerede utført fusjonsprosess har påvirket organisasjonene, C₁ og C₂.

For å sikre studiens representasjon, har alle intervjuobjektene en tilknytning til én eller flere av de fire selskapene før foretaksintegrasjonen trådte i kraft, i tillegg til å nå være ansatt i det nye fusjonerte selskapet, C. De besitter alle, som allerede nevnt under avsnitt 3.1, forskjellige stillinger med ulike arbeidsoppgaver, og de er posisjonert på ulike hierarkiske nivåer av organisasjonen. Å velge informanter med ulik stillingsbakgrunn er en bevisst avgjørelse med hensikt å unngå at resultatene skal være påvirket av gruppetenkning og det som kalles *gruppepolarisering*, hvor medlemmer gjennom stadig oppmuntring og forvaltning av mening i en gruppe har en tendens til å gjøre seg opp mer ekstreme standpunkter enn det man vanligvis ville gjort alene (Arnold & Randall et al., 2016, 458-459). Disse fenomenene kunne forstyrret resultatenes validitet, fordi den oppfatning og forståelse man har av fusjonen kan variere ut ifra den avdeling og omgangskrets man sosialiserer seg med i organisasjonen.

Som et supplement til disse intervjuene, inkluderes også mine erfaringer gjort under praksisoppholdet våren 2016 i organisasjon C₂. Disse ni ukene tjente som et feltarbeid der jeg først fungerte som ren observatør i ledermøter, regionssjefsmøter, salgsmøter, samt øvrige møter på det mer operative plan. Mot slutten av oppholdet bar min observatørrolle også preg av mer deltakende karakter enn kun som ren iakttaker. Deltakelsen tok form gjennom å få komme med innlegg på møtene, samt skrive møtereferat. Oppholdet tillot også at jeg fikk observere dynamikken på andre nivåer i bedriften og utarbeide en HMS-risikoanalyse på ett av selskapets enheter. Selv om jeg ikke hadde noen intern kjennskap til selskapene som senere skulle bli organisasjon C₂, sitter jeg likevel igjen, etter disse ni ukene med praksisopphold, med et dypere innblikk i hvordan fusjonen har påvirket de forhenværende selskapene.

3.2.2 Dybdeintervjuene

Dybdeintervjuene er av semistrukturert karakter, det vil si at det ble utarbeidet én intervjuguide som ble sendt ut til alle informantene i forkant av intervjuet. Hensikten med å sende en identisk intervjuguide til alle intervjuobjektene var for å lettere kunne sammenligne svarene etterpå. Det ligger likevel i betydningen ”semistrukturert” at det også er rom for å tilpasse spørsmålene til den enkelte informanten, og muligheten til å kunne komme med oppfølgingsspørsmål der det faller naturlig (Johannessen m.fl. 2010, s. 137-139). Intervjuguiden kan finnes som vedlegg i del 7. Alle intervjuene ble tatt opp med en båndopptaker og deretter transkribert.

Intervjuguiden tar for seg spørsmål som angår organisasjonens forhenværende og nye identitet, endringer i visjon, hvilke retningslinjer som ble gitt fra ledelsen, hvilke analyser som ble gjort for å kartlegge organisasjonene før fusjonen, og hvilke svakheter og styrker som preger organisasjonen som resultat av foretaksintegrasjonen, slik som refleksjoner rundt hvordan fusjonen har påvirket egen jobbsituasjon.

3.2.3 Personvern

Av hensyn til sensitive opplysninger og intervjuobjektens personvern, vil alt av datamateriale bli slettet etter innlevering av denne oppgaven. Oppgaven ble også ved inngangen av prosjektperioden, meldt inn og godkjent av NSD, personvernombudet for forskning.

3.3 HYPOTESER

Mine hypoteser i forkant av møtet med organisasjonene var som følger (jeg forutsetter her for C₂, de forventningene jeg hadde *før* mitt praksisopphold):

HYPOTESER	
1	Organisatoriske utfordringer vil være en uunngåelig konsekvens av en fusjon.
2	Organisasjon A og B vil oppleve tap av identitet etter fusjonen.
3	Ulike syn på markedsstrategier, profitabilitetskrav, og gapet mellom det idealistiske synet

	i A ₂ og det realistiske i B ₂ , vil føre til interessekonflikt i organisasjon C ₁ .
4	Det vil oppstå kulturell dissonans i C ₁ , som følge av et møte mellom to ulike organisasjonskulturer (A ₁ og B ₁), med ulik nasjonal bakgrunn.
5	C ₂ vil oppleve mindre motstand mot endring, fordi A ₂ og B ₂ har forholdsvis lik bakgrunn.
6	Det vil ikke oppstå noen merkbar kulturell dissonans i C ₂ , da A ₂ og B ₂ , deler mye av det samme tankegodset og tilhører det samme miljøet.

3.4 RESULTATER

Det fremgår av alle intervjuene gjort i denne studien, at utfordringer, i større og mindre grad, har vært tilstede. Disse utfordringene har vist seg særlig gjeldende i de kulturelle aspekter, da det tyder på at ansatte fra alle fire tidligere organisasjoner føler at den motsatte organisasjonen har tatt en større plass i organisasjon C enn den de selv føler tilhørighet til.

3.4.1 Resultater C₁

Det er interessant å se i samtale om organisasjon C₁, at det er et gjennomgående inntrykket blant de ansatte fra både A₁ og B₁, at den motsatte organisasjonen dominerer med sitt tankegods, og får større gjennomslag for sine beslutninger. Dette på tross av at A₁ sitter på nesten to tredjedeler av aksjene, og dermed sitter med flere representanter i styret. Flere av representantene fra B₁ sitter etter fusjonen igjen med et hovedinntrykk av at foretaksintegrasjonen har flere fellestrekk med et oppkjøp enn med en fusjon. De mindre filialene til B₁ som var lokalisert i Norge fikk tilbudet om å slutte i selskapet eller å flyttes over til A₁ sitt hovedkontor i Norge. Informantene beskriver det å skulle gå fra en liten filial til en større enhet, som et tap av identitet. Resultatet ble gnisninger mellom de ansatte, om hvem som skulle flytte på seg og hvilket navn som skulle fortsette. Det er viktig å understreke at C₁ er en stor virksomhet, hvor dette vil variere etter hvilket nivå man selv befinner seg på. Likevel påpeker begge informantene fra B₁ at overgangen til C₁, var til det bedre. De understreker at A₁ anses utad som dyktige i måten de jobber på og ledende innenfor sine områder. Dette synet reflekteres i noen grad i samtale med det ene

intervjuobjektet fra A₁ som forklarer at fusjonsprosessen var dyrere enn forutsett, grunnet behov for opplæring av B₁-ansatte.

I forkant av fusjonen ble det utført analyser av typen ”due diligence”, en form for datainnsamling og analyse av en organisasjon. Slik selskapsgjennomgang brukes gjerne i forbindelse med store strategiske endringer, som blant annet fusjoner (Wikipedia, 2017). Det fremkommer i dybdeintervju med en A₁-ansatt, at det på tross av grundige gjennomgangsanalyser av virksomhetene, og da særlig av B₁, viste seg å dukke opp uforutsette opplysninger, som analysene ikke hadde fanget opp. Det var derfor behov for justeringer av verdsettelsen året etter at fusjonen trådte i kraft. Sett bort i fra dette, ble gjennomgangsanalysene brukt for å bedre legge til rette for en smidig overgang fra A₁ og B₁, til C₁. Samtlige av informantene fra både A₁ og B₁ påpeker at selskapene kjente hverandre godt før sammenslåingen etter mange år som konkurrenter. Ettersom begge organisasjonens visjoner var såpass forenelige, var overgangen til C₁ forholdsvis udramatisk, med unntak av noe motstand helt innledningsvis i prosessen. Denne motstanden utspilte seg gjennom gnisningene vist til over, men det understrekes av alle de intervjuede at den motstanden som oppstod raskt gikk over.

Det kan være verdt å nevne at det ett halvt år etter fusjon, også var et kraftig fall i verdensprisene innenfor denne bransjen, noe som har gjort fusjonsprosessen tyngre og dyrere enn nødvendig. C₁ ble etter fusjonen en av de største aktørene på sitt marked, noe som nå synes å være et tveegget sverd. En sterk posisjon i markedet er utvilsomt en fordel under normale omstendigheter, men nå som markedet krymper og organisasjonen befinner seg i en krise, vil størrelsen være til hinder. Når det ikke lenger produseres spesialiserte tjenester, er virksomheten nødt til å konkurrere på pris, noe som vil være lettere for de små organisasjonene med lavere kostnader.

Hva gjelder forventninger til fusjonen, er det gjennomgående med følgende holdninger blant informantene; 2 av 5 er ikke overrasket over utfallet, men alle føler i større eller mindre grad en viss skuffelse, dette på grunn av årsaken nevnt overfor; tap av identitet, tap av autoritet, nedgangstider som igjen har ført til kraftig reduksjon av staben, en følelse - i begge organisasjoner - av at det motsatte selskapet har større gjennomslagskraft når beslutninger skal bli tatt, prosessen har vist seg tyngre og dyrere enn antatt, og flere fra A₁ mener C₁ har blitt mer profittbevisste og i noen grad

mer kyniske i sin overordnede måte å styre bedriften på. At selskapet A₁ har blitt mer kommersielt enn tidligere, vil være en naturlig konsekvens av det å gå over fra å være eid av en stiftelse til rent aksjeselskap. Fokuset på kostnadsreduksjon og lønnsomhet er også en måte å gardere seg i en nedgangskonjunktur. Det synes likevel som at B₁ føler de har kommet til noe bedre i C₁, når motstanden mot endringen roet seg.

Tre og et halvt år post-fusjon, fremstår selskapet C₁ som en vellykket foretaksintegrasjon. Det er likevel små elementer som tyder på at endringen likevel ikke har klart å infiltrere de opprinnelige organisasjonsidentitetene. I prat med kollegaer i andre deler av verden, presenterer de fleste ansatte seg fremdeles som ansatte hos enten A₁ eller B₁. Dette viser hvor tungt forankret den forhenværende identiteten har vært hos flere. Det er særlig tydelig i A₁, der flere av de ansatte har så lang ansiennitet i selskapet som 30 til 40 år. På tross av dette har det vært liten endring i organisasjonskulturen etter sammenslåingen. Det kan være flere grunner til dette; 1) organisasjonene A₁ og B₁ delte mye av den samme ideologien før sammenslåingen, noe som gjorde overgangen og tilpasningen til C₁ mindre, 2) organisasjonene A₁ og B₁ har kjennskap til hverandre etter flere år som konkurrenter, og 3) vi kan anta at to organisasjoner på størrelse med A₁ og B₁, som har kontorer over hele verden, vil være preget av en mer fragmentert organisasjonskultur enn den som eksisterer i mindre og mer enhetlige virksomheter. Dette innebærer at det innenfor de respektive organisasjonene eksisterer en rekke kulturer. Dette gjør det enklere å integrere nye kulturer, uten at det påvirker den allerede eksisterende kulturen i noen større grad.

3.4.2 Resultater C₂

I C₂, der aksjeandelene ligger på tilnærmet lik 50/50 forteller også representanter fra begge parter av selskapet, at de føler den motsatte organisasjonen har hatt en større innflytelse på hvordan kulturen har artet seg i C₂. Arbeidstradisjonene i A₂ bar preg av større grad av standardisering, systematikk, struktur og flere retningslinjer som skulle følges. Dette styresettet blir innenfor ledelseslitteraturen omtalt som *mekanistisk* organisasjonsstruktur (Knudsen & Flåten, 2015, 373). B₂ bar derimot preg av en *organisk* organisasjonsstruktur, eller det flere av informantene, fra både A₂ og B₂ omtaler som en ”cowboy”-kultur. En slik kultur tillater hver enkelt linjeleder å

selv kunne styre etter egen vilje, så lenge resultatene er i henhold til de budsjetterte forventningene. Samtlige av informantene anerkjente fordelene ved å lære av hverandres arbeidstradisjoner, men poengterer at det har vært vanskeligere å tilpasse seg dette i praksis. Før møtet mitt med organisasjon C₂, overrasket det meg at det kunne være et såpass stort gap mellom kulturene i A₂ og B₂, tatt i betraktning hvor like organisasjonene fremstår utad. Under intervjuene viste det seg at dette også var reaksjonen hos flere av informantene. Det er viktig å understreke at C₂ er en stor organisasjon med flere kulturelle nivåer – det er en overordnet kulturen som baserer seg mye på den visjonen og identiteten som organisasjonen ønsker å fremtre som i markedet, og så er det de mindre kulturene som tilhører de ulike avdelingene. Etter ni uker som observatør i C₂, er det tegn på at det eksisterer en ukultur i arbeidsmiljøet på toppledersjiktet. Dette blir også bekreftet gjennom intervju med medlemmer av denne kulturen. C₂ er et stort konsern, og ledergruppen består av en gruppe mennesker med sterke personligheter og egne meninger. Gjennom observasjoner gjort i ledermøtene og av den generelle dynamikken på arbeidsplassen, ble det avdekket hvordan enkelte nøkkelpersoner i ledergruppen dominerte i arbeidsmiljøet, og hvordan dette påvirket relasjonene i kulturen. Dette viste seg blant annet gjennom en utpreget bruk av hersketeknikker overfor andre kolleger både utenfor og i møtene. Jeg observerte også hvordan det påvirket samtlige av gruppemedlemmene ved at de ble mer innesluttet i bestemte og avgjørende situasjoner, som for eksempel i situasjoner der beslutninger skal fattes på et overordnet nivå. Post-fusjon har det utviklet seg et mer egosentrisk konkurranseinstinkt der fokuset ligger på det ”jag” har bidratt med, og ikke det ”vi” som et team har prestert.

Selv om kulturene innad i A₂ og B₂ er ulike, synes fremstillingen av den tidligere identitetene å harmonisere, på tross av varierende formidlingen av visjon og logo. Særlig B₂ understreker at deres identitet var nærmest urokkelig, og deres visjon og logo som var selve manifestasjonen av dette, var noe alle de ansatte følte et eierskap til. Det var dermed ikke en kamp om identiteten per se under sammenslåingen, men heller om virkemidlene som skulle formidle den.

På spørsmålet om hvilke retningslinjer som ble gitt fra ledelsen, er svarene noe sprikende. De ulike synspunktene som kommer frem er at (a) det *ikke* ble gitt tydelige retningslinjer, (b) at det *ble* gitt tydelige retningslinjer, og (c) at de ansatte sammen satt ned og utarbeidet felles retningslinjer for videre styring. Jeg antok først at det

ville være det mer uformelt drevne selskapet B₂, som ga uttrykk for at toppledelsen hadde sendt ut tydelige retningslinjer, nettopp fordi deres struktur reflekterer en mer desentralisert kultur og i mindre grad tydelige føringer gitt fra det øverste ledersjiktet.

Planen var at C₂ skulle adoptere de formelle elementene fra A₂ - deres systemer og struktur - gjennom å implementere en strømlinjeformet kjedestruktur. Det nye målet i C₂ ble å skape gode synergieffekter. Det ene intervjuobjektet var ansvarlig for å hente det beste fra begge selskapene og videreføre dette i C₂. Hennes inntrykk av prosessen var at mange av endringene tok tid å implementere, mye grunnet en blanding av det å ikke forstå de nye systemene og det å ikke ville tilpasse seg dem. Uviljen til å akseptere endringene kan vi kjenne igjen fra Connors tredje kilde til motstand mot endring, som introdusert i avsnitt 2.3. En av utfordringene hos C₂ har med andre ord vært å få med seg de som ikke vil endre seg. I intervju med medlemmer av B₂, kommer det frem at mange følte en degradering i sin stilling, når store deler av ansvarsområdene ble sentralisert til toppledelsen. Det fremgår av intervjuet med en B₂-leder, at hennes inntrykk av de ansatte fra A₂ er å ikke tørre ta egne avgjørelser og som resultat av dette stadig søke bekræftelser på beslutninger som lederne i B₂ mener de burde kunne ta stilling til selv. Dette slår også motsatt vei når ansatte i B₂ tar beslutninger som burde ha vært rådført med en overordnet leder. Begge representanter fra B₂ poengterer at overgangen til C₁ var tøff. Formaliseringen og byråkratiseringen av selskapet, førte til at mange fra B₂ følte på et tap av makt og beslutningsmyndighet, som videre førte til at tap av status og som i siste instans har hatt en demotiverende effekt på de ansatte. Vi kan her kjenne igjen Connors syvende kilde til motstand. Det pekes likevel på at systemene som ble brukt i A₂, og nå også C₂, er en stor forbedring fra de som ble benyttet i B₂.

I forkant av fusjonen ble det utført en rekke personaltester av de ansatte som sitter i stillinger på høyere nivå. Det ble også utført tester av drift, IT, og generelle prosedyrer for å forebygge trusler og tilrettelegge for en så smidig prosess som mulig. Det kommer frem av intervjuene at en stor del av resultatene fra analysene ikke ble brukt, og samtlige av risikoene som ble varslet, har allerede skjedd. En informant fra A₂ legger til at dette skyldes mye fordi selskapet lyttet til de sterkeste stemmene internt i prosessen, og ikke til rådene som ble gitt fra eksterne konsulenter. Mye tyder på at beslutninger baserer seg på enkeltindividenes egne følelser og frykten for å miste identiteten til ens opprinnelige organisasjon, fremfor å tenke på selskapets felles

beste. Denne frykten for tap av identitet kan igjen knyttes opp mot Daryl Connors syvende og åttende kilde til motstand mot endring, nevnt under avsnitt 2.3. Disse kildene dreier seg om motstand som resultat av at fusjonen truer ens tidligere makt og status, samt verdier og idealer. Vi kan se at alle Kotter og Schlesingers faktorer om grobunn for motstand, også er tilstede. Spørsmålet om makt og konflikt har kommet opp som en reaksjon på de store strukturelle endringene i selskapet. Det er også en reaksjon på de grunnleggende forskjellene i funksjonell orientering, tatt i betraktning kontrastene mellom A_2 og B_2 's styring og struktur. Den mekanistiske strukturen fra A_2 har blitt forsøkt adoptert hos C_2 . Sist, men ikke minst, har forholdet mellom organisasjonskulturene i de respektive organisasjonene vist seg konfliktfylte.

Fusjonsprosessen tenderer mot en såkalt *emergerende* strategi, eller fremadvoksende strategi, og det ble gjort flere endringer underveis i prosessen. Det ene intervjuobjektet beskriver blant annet en situasjon der stillingen hun ble lovet, ble fjernet, og det måtte lages en ny stilling, som vedkommende i dag sliter med å tilpass seg grunnet dens diffuse karakter. Dette har igjen ledet til mye skuffelse. Alle informantene peker på viktigheten av å ivareta medarbeiderne under fusjonsprosessen, og hvordan C_2 kunne vært flinkere på å forvalte sine ansatte. Dette forbedringspotensialet innebærer også å støtte lederne på lavere nivåer, som utgjør selv driverne av 'maskineriet'. Det trekkes også frem hvordan selskapet burde ha lyttet til de ansatte i startfasen av sammenslåingen, og da særlig de som sitter på mye følelser rundt fusjonen. Man kan risikere å miste ressurssterke personer i prosessen, om de ikke føler seg sett og hørt. I ettertid ser man også at selskapet burde tilrettelagt for en jevnere overgang fra B_2 til C_2 .

Fusjonen har styrket organisasjonene forretningsmessig ved at man har slått sammen to tidligere konkurrenter og nå seg sikret posisjonen som den største aktøren på markedet. C_2 sitter på de dyktigste medarbeiderne innenfor sin bransje, og en sterk merkevare. Selv om det har vært uoverensstemmelser i kulturene, er begge selskapene enige når det kommer til produktet de leverer. Den har også styrket de formelle elementene hos B_2 gjennom å implementere de robuste systemene fra A_2 .

3.4.3 Resultater sett i lys av hypotesene

Felles for organisasjon C_1 og C_2 , er at flertallet av intervjuobjektene omtaler fusjonen som mer omfattende enn hva de hadde forventet. Resultatene av studien, støtter opp

om både hypotese 1 og hypotese 2. Utfordringer har oppstått av større og mindre grad i både C_1 og C_2 , og representanter fra alle fire forhenværende organisasjoner beskriver også et tap på både individuell og kollektiv identitet. Da alle fire kulturer anser sin egen måte å gjøre ting på som den beste, har reaksjonen på endringene primært vært å forsøke å opprettholde sine respektive normer og holdninger, fordi enhver endring på disse føles for de ansatte som unødvendige og/eller som et bytte til det dårligere. Det er også en gjennomgående tendens blant intervjuobjektene, at de fleste har opplevd en endring i stilling og stillingsbeskrivelse i løpet av fusjonen. I noen tilfeller er denne endringen også en direkte konsekvens av sammenslåingen.

Resultatene støtter delvis opp om hypotese 3, da flere i selskap A_1 føler et økt fokus på kostnadsreduksjon og lønnsomhet, etter integreringen med det privateide B_1 . Dette viser seg blant annet i hvordan det realistiske synet og de kostnadsbevisste metodene brukt i B_1 , medvirket til at nedbemanningen post-fusjon i C_1 , ble av større omfang enn hva den ville vært for A_1 dersom de ikke hadde gått inn i fusjonen. Per i dag synes likevel ikke dette fokuset på profitabilitet å ha noen særlig negativ effekt på de ansatte.

Resultatet støtter ikke hypotese 4, da det fremkommer av intervjuene, ingen tegn til kulturell dissonans i C_1 . Som to internasjonale selskaper, er det ikke særlig behov for assimilering av A_1 og B_1 . At det organisatoriske språket er engelsk bidrar til redusere eventuelle kulturelle barrierer. I samarbeid og konkurranse med andre internasjonale aktører har man også etablert universelle koder og atferdsmønstre i samhandling med hverandre.

Hypotese 5 og 6 må begge falsifiseres da det resultatene tyder på at det har vært tilstede motstand til endring og et sammenstøt mellom de to eksisterende kulturene.

3.5 STUDIENS GRAD AV RELIABILITET OG VALIDITET

Resultatene støtter opp om flere av hypotesene ved denne studien. Det er ikke dermed sagt at disse tendensene er normen for andre fusjoner. Grunnet begrensede ressurser, kapasiteten til å kun inkludere to organisasjoner i studien, samt det at tiden ikke strekker til for å utføre en longitudinell studie, gjør at resultatene ikke bør bli lest som et faktum som gjelder for alle virksomheter. Det kan likevel fungere som en rettesnor og veiledning på hvilke faktorer en bør ta særlig hensyn til under fusjonsprosessen.

3.6 SÅRBARHETEN VED EN FUSJON

Det har under arbeidet med denne oppgaven vært et problem at få organisasjoner har vært imøtekommende for intervju eller villige til å åpne seg om deres gjennomførte fusjon. Uten å ha noen empirisk støtte å kunne basere mine mistanker på, er mitt inntrykk at fusjoner er et sårbart tema som få får seg til å kritisere. Som medlemmer av en organisasjon er det godt mulig at det føles som en form for svik å skulle uttale seg om noe som kan sette organisasjonen i et dårlig lys. Jeg vil også anta at de organisasjonene som har takket nei til å delta derfor også har følt på disse utfordringene som en fusjon kan medføre.

DEL 4 – HVORDAN TAKLE DE UTFORDRINGENE SOM OPPSTÅR I KJØLVANNET AV EN ALLEREDE UTFØRT FUSJON?

4.1 HVA GJØR VI FEIL? - TYPISKE FALLGRUVER

Det finnes ikke et fasitsvar på hvordan man skal gjennomføre en fusjonsprosess. Ofte vil utfordringene som oppstår i løpet av den lange og komplekse prosessen være resultatet av mange små valg tatt underveis. Likevel er det noen momenter det er lettere å peke på enn andre, og noen av disse gjør seg gjeldende allerede i planleggingsfasen, før fusjonen i det hele tatt er iverksatt. Som tidligere nevnt vil det være gunstig å gå inn i fusjonen med kunnskapen man har fått gjennom å utføre analyser og kartlegge organisasjonene som skal slås sammen.

I artikkelen ”*How leaders influence organizational effectiveness*”, peker Gary Yukl på det å overvåke omgivelsene for å identifisere trusler og muligheter som en av de tingene endringsorientert atferd innebærer (Yukl, 2008, 712). Denne trenden skjøt fart etter at Albert Humphrey på 1960 og -70-tallet introduserte det han kalte for en SWOT-analyse i sitt forskningsprosjekt ved Stanford Research Institute (Knudsen & Flåten, 2015, 78). Det gjaldt å oppnå det forskerne omtalte som *strategic fit*, en tilpasning av organisasjonen til de interne og eksterne omgivelser. SWOT står for

strengths (styrker), *weaknesses* (svakheter), *opportunities* (muligheter) og *threats* (trusler), og analysens hensikt er å kartlegge styrkene og svakhetene internt i organisasjonen, samt de muligheter og trusler som ligger i det eksterne miljøet. Konsulenter så sitt snitt til å profitere på tjenesten, og SWOT-analysen ble fort et populært instrument i den strategiske planleggingen. I dag er det likevel undersøkelser som viser at analysen er utdatert og ineffektiv (Knudsen & Flåten, 2015, 78). Mye tyder på at den i stor grad bærer preg av ren prosedyre, mer enn av at dataene som blir innhentet faktisk blir brukt til å tilrettelegging.

Det er viktig å understreke at SWOT-analysen i seg selv ikke er noen fallgrube, men heller at den potensielt kan bli det, om ikke resultatene av analysen blir brukt til videre vurdering. Således avhenger fallgrube-risikoen mer av konsulentene og lederne som utfører den.

4.2 MEL FUGATE ET AL.; HVORDAN EN ORGANISATORISK FUSJON BLIR TAKLET GJENNOM FIRE STADIER

Mel Fugate og kolleger (Fugate et al., 2002) utførte på begynnelsen av 2000-tallet en longitudinell studie over en tidsperiode på ni måneder, av hvordan individer takler en fusjon over fire stadier; forventningsstadium ("*anticipatory stage*"), innledende endringsstadium ("*initial change stage*"), endelig endringsstadium ("*final change stage*") og tilslutt ettervirkningsstadium ("*aftershock stage*"). Innledningsvis var det 216 deltakere i som gradvis ble til 81 deltakere ved utgangen av studien i måling 4. Målingene ble gjort med 3 måneders mellomrom.

Takling er definert av Folkman m.fl. (1986, 993) som "*the person's constantly changing cognitive and behavioral efforts to manage specific external and/or internal demands that are appraised as taxing or exceeding the person's resources*".

Det som ble vurdert var medarbeidersamtaler, taklingsressurser, negative følelser, følelsesbaserte- og problembaserte taklingsstrategier. Resultatene viste også en betydelig endring over stadier når det kom til følgende faktorer hos enkeltindividet; negativ vurdering, støtte gjennom sosial interaksjon, deres oppfatning av egen kontroll og påvirkningskraft i spesifikke situasjoner, og følelsesbasert takling. Studien forutsetter at taklingen av fusjoner er en prosess som endrer seg over tid.

Funnene som ble gjort i denne studien kan gi innsikt til andre organisasjoner for hvordan ledelsen kan påvirke de ansattes takling av en fusjon. Som nevnt i denne oppgaven under avsnitt 2.3 er det en rekke forskning som viser at fusjoner og oppkjøp er forbundet med en rekke negative ringvirkninger, deriblant økt angst, stress, fravær ("*absenteeism*") og gjennomtrekk, samt nedsatt produktivitet (Marks, 1991; Marks & Mirvin, 1985, referert i Fugate et al., 2012, 905 – 906), i tillegg til redusert jobbtilfredshet og mellommenneskelig samarbeid, samt økt konflikt, diskriminering og (Giessner et al., 2011, 335-336).

4.2.1 Studiens handlingsforløp

Det første stadiet, forventningsstadiet, fant sted én måned etter at fusjonen var annonsert. Denne skjedde ingen endringer i løpet av denne fasen, annet enn at de ansatte ventet på mer informasjon rundt de spesifikke endringer som ville oppstå og som kom til å påvirke dere stilling. Endringene begynte først i stadium 2 (innledende endringsstadium) og varte til og med stadium tre (det endelige endringsstadium). Innen stadium 2 var arbeidsstokken redusert med så mye som 10 %. Det ble likevel annonsert to uker før surveyen gjort på stadium 4, at det ville bli gjort ytterligere kutt i de ansattes fordeler på et ubestemt tidspunkt i fremtiden.

4.2.2 Studiens hypoteser

Det ble brukt seks hypoteser i studien:

- 1 "Negative vurderinger vil øke mellom det endelige endringsstadiet (tidspunkt 3) til og med ettervirkningsstadiet (tidspunkt 4). Dette fordi de får vite at deres ansattfordeler vil bli redusert."
- 2 "Støtte gjennom interaksjon av individets sosiale relasjoner vil minke mellom forventningsstadiet (tidspunkt 1) og gjennom både det innledende endringsstadiet (tidspunkt 2) og det endelige endringsstadiet (tidspunkt 3), for deretter å øke under ettervirkningsstadiet (tidspunkt 4)."
- 3 "Oppfatning av egen kontroll og påvirkningskraft vil være på sitt laveste under forventningsfasen (tidspunkt 1), øke under den innledende endringsfasen

- (tidspunkt 2), for så å forholde seg stabil gjennom det endelige endringsstadiet (tidspunkt 3). Den er deretter forventet å øke i ettervirkningsstadiet (tidspunkt 4).”
- 4 ”Negative følelser vil øke fra forventningsstadiet (tidspunkt 1) og frem til det innledende endringsstadiet (tidspunkt 2), for så å forholde seg stabilt under det endelige endringsstadiet og ettervirkningsstadiet (tidspunkt 3 og 4) av fusjonen.”
- 5 ”Ønsketekning vil minke mellom forventningsstadiet (tidspunkt 1) og det endelige endringsstadiet (tidspunkt 3), for så å øke under ettervirkningsstadiet (tidspunkt 4) i fusjonen.”
- 6 ”Problembasert takling vil øke mellom forventningsstadiet (tidspunkt 1) og det innledende endringsstadiet (tidspunkt 2), minke ved det endelig endringsstadiet (tidspunkt 3), for deretter å ligge lavt under ettervirkningsstadiet (tidspunkt 4) i fusjonen.”

4.2.3 Resultater

Resultatene syntes å støtte hypotese 1, 2 og 3, og spesielt sistnevnte. Den støtter dog ikke hypotese 4 som ikke viser noen betydelig endring i negative følelser i løpet av de fire stadiene av fusjonen. Resultatene viste delvis støtte for hypotese 5 og ingen bekreftelse på hypotese 6. I samsvar med hypotese 5, anvendte de ansatte betydelig mindre ønsketekning mellom forventningsstadiet (tidspunkt 1) og det endelige endringsstadiet (tidspunkt 3), men den forventede økningen av ønsketekning mellom det endelige endringsstadiet og ettervirkningsstadiet (tidspunkt 4) var beskjeden. Resultatene viser at den problembaserte taklingen i hypotese 6 ikke endrer seg noe særlig over tid.

Resultatene viser videre at sosial støtte gjennom interaksjon er en viktig ressurs for de som overvåker fusjonen gjennom de ulike stadiene. Disse funnene markerer forskjellen mellom objektiv og subjektiv kontroll. Individets oppfatning av hendelser som skjedde mellom forventnings- og det endelige endringsstadiet av fusjonen, ga dem en følelse av kontroll selv om de objektive endringene hadde potensielt negative virkninger.

4.3 HVORDAN BRUKE ENDRINGSLEDELSE I FUSJONSPROSESSEN

Jeg har valgt å se på endringsledelse som det primære verktøyet i prosessen om å oppnå en vellykket fusjon. En forutsetning for at endringen skal gå fra å kun være en idé, til det å faktisk bli realisert, er at organisasjonen i tillegg til en endringsvillig ledelse, også dyrker såkalte *endringsagenter*. Endringsagenter er aktører som analyserer situasjoner over tid og som initierer til endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, 387), de bør også besitte en viss grad av karisma og evne å få folk med seg, da de er avhengige av støtte og legitimitet fra avgjørende interessenter (Cels et al., 2012, 14).

4.3.1 John Kotter's åtte-trinns-modell mot motstand til endring

Et av endringsledelsens viktigste oppgaver er å forebygge motstand, nevnt i denne oppgavens avsnitt 2.3, som kan oppstå ved større endringer. En slikt motstand vil ofte være uunngåelig, men ledelsen kan gjennom endringsledelsen styre denne motstanden slik at den kan snus til noe positivt. Det er en rekke tiltak som kan, og bør, initieres av ledelsen for å begrense motstanden. John Kotter er en av de som har utviklet en modell for hvordan å best mulig skulle lykkes med større organisasjonsendringer, slik som fusjon. Kotters modell består av åtte trinn (Jacobsen, 2012, 222-223).

Det første, og muligens viktigste, tiltaket, er å mobilisere de ansatte til å erkjenne endringen som noe helt nødvendig for å holde liv i virksomheten. Ledelsen kan her anskueliggjøre den krisetilstanden som vil oppstå om man ikke tar behovet for endring på alvor, eller hvordan endringen representerer en mulighet som det vil være dumt å la gå fra seg. Videre er det viktig å etablere en styringsdyktig gruppe for fusjonen, med den nødvendige makt, kunnskap og støtte i organisasjonen til å kunne orkestrere endringen. Dette teamet må inneha følgende fire egenskaper; posisjonsmakt, sammensatt ekspertise, troverdighet og lederskap. Kotter påpeker nemlig at en for svak styringsgruppe er mye av årsaken til at endringer mislykkes (Jacobsen, 2012, 200). Det tredje steget dreier seg om å utvikle en ny felles visjon. For å kunne strekke seg etter denne visjonen, må ledelsen også formulere en strategi for å nå den. Det finnes en rekke egenskaper en visjon bør innfri. En visjon har til hensikt å inspirere og utfordre enkeltindividet, gjennom en enkelt artikulert, og gjerne billedlig fremstilling, av en ønsket fremtid. Denne billedlige fremstillingen av

fremtiden skal tegne organisasjonens ideologi og verdier. Visjonen, som er abstrakt av natur, bør være et mål å strekke seg etter, men det er viktig at ledelsen unngår å skape et luftslott. Blir visjonen for illusorisk vil det ikke lenger virke motiverende, fordi den fremstår som uopnåelig. Den bør være enkelt men uttrykkelig formulert og ofte med gjentakende syntaks, slik at den er lett å huske og kan forstås av alle. Den skal appellere og inkludere alle, gjerne gjennom å benytte inkluderende pronomenen – ”vi” og ”oss”. (Jacobsen, 2012, 190). Det fjerde trinnet omhandler hvordan ledelsen må kommunisere visjonen ut i organisasjonen på så mange måter som mulig. Effektive virkemidler kan være å benytte metaforer, analogier, eksempler eller historier, og formidle disse gjennom så mange ulike kanaler og fora som mulig. Det er også viktig å repetere budskapet flere ganger over en lengre tidsperiode, for å sikre at alle har fått det med seg, og at frasen som representerer visjonen er det som blir den umiddelbare assosiasjonen når man tenker på organisasjonen. Et annet effektivt virkemiddel er gjennom det som kalles *eksempelets makt*. Dette innebærer at ledelsens og endringsagentenes atferd reflekterer visjonen. Dersom ledelsen handler i strid med det som er organisasjonens overordnede mål og visjoner, vil dette virke svært svekkende på både tillit og troverdighet. Det er dessuten bedre å ha en åpen dialog mellom ledelsen og medarbeiderne. Dette skaper både eierskap til endringen og konstruktiv respons. Kotters femte steg omfatter delegering av myndighet til de ansatte, å oppfordre til risikovillig atferd og gi rom for å tenke utenfor boksen. Ledelsen må her fjerne de faktorer som opptrer som hindringer for endring, og heller støtte opp under de tiltak som oppmuntrer og bidrar til forbedring, gjerne gjennom opplæring og trening. For å holde den positive innstillingen levende, bør lederne legge til rette for såkalte ”*quick wins*”. Kotters sjette steg har for seg å skape små milepæler i endringsprosessen, som gjennom den mestringfølelse disse små seirene gir, stimulerer de ansattes indre motivasjon til å fortsette sitt endringsarbeid.

Fallgruven ved *quick wins* er følelsen av overmøt som kan oppstå gjennom den stadige bekreftelsen på resultater av endringen. Det er viktig å være bevisst at det vil ta opp mot 5 til 10 år før en endring har oppnådd en velfundert status i organisasjonen (Kotter, 2007, 8). Som Kotters syvende trinn sier bør ledelsen derfor konsolidere de oppnådde endringene, for så å modifisere og tilrettelegge disse. På den måten vil det stadig være rom for forbedring. For å sikre at endringsprosessen ikke stagnerer, må ledelsen konstant foreta små initiativ som holder prosessen gående. Eksempelvis

gjennom å investere i endringsvillige medarbeidere. Kotters åttende og siste trinn handler om å gjøre endringene til den nye bærebjelken i organisasjonen ved å innlemme disse i den nye organisasjonskulturen. Ved å forankre de nye normene, verdiene og holdningene vil man skape en permanent endring. Det kan også være lurt i denne fasen å introdusere organisasjonens interessenter (kunder, brukere, eller andre affekterte parter i samfunnet) for hvordan de nye tiltakene løfter organisasjonen.

4.3.2 Hvordan 'top-down' kan bli 'bottom-up' gjennom transformasjonsledelse

Innenfor ledelsesparadigmet refereres det gjerne til et skille mellom to helt sentrale retninger – transaksjonsledelse og transformasjonsledelse. I begrepet transaksjonsledelse, ligger det at relasjonen mellom leder og medarbeider bærer preg av et bytteforhold. Under denne transaksjonen vil medarbeideren yte arbeidskraft i bytte mot lønn og andre finansielle insentiver, og han/hun vil følge de retningslinjer lederen har satt, for å unngå eventuell straff (Jacobsen og Thorsvik, 2013, 446). Denne formen for ledelse kan knyttes til den strategiske tilnærmingen kalt for plan- og kontrollperspektivet; en top-down lederstil som baserer seg på at ledelsen legger en strategisk plan for beslutningene som fattes, før de senere blir iverksatt på det operative plan (Knudsen og Flåten, 2015, 50). Innenfor plan- og kontrollperspektivet er man bundet til den planen som er satt opp, og det lite rom for endringer underveis. Det kan være lurt å legge en grunnleggende plan over endringsprosessen under en fusjon, men det er ikke alle faktorer som kan planlegges i forveien. I løpet av prosessen vil den mest sannsynlig bli påvirket av eksterne interessenter og uforutsette hendelser. En strategi basert på ren plan- og kontroll, begrenser i stor grad muligheten for å kunne modifisere planene til det bedre. En uheldig konsekvens som følge av dette, er at planens mål ofte vil være utdatert før endringene i det hele tatt er gjennomført. Under et slikt styringsregime som plan- og kontroll, er endringer gjerne initiert av ledelsen som en siste utvei fordi organisasjonen står i en krisesituasjon, det Andrew M. Pettigrew kaller for *revolusjonære* endringer, eller brudd (Knudsen og Flåten, 2015, 53). Som motpol til dette finner vi det han kaller *evolusjonære* endringer, de endringer som følger en *emergerende* tilnærming. Denne retningen går best overens med det som innledningsvis ble introdusert som transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse baserer seg på en mer 'myk' og relasjonsorientert lederstil

enn den av transaksjonsledelse. Den kjennetegnes ofte som karismatisk, men denne egenskapen er ingen betingelse. Transformasjonsledelse tar utgangspunkt i fire elementer, det som gjerne kalles de fire I-er. Dette innebærer at lederen skal besitte evnen til påvirke sine ansatte gjennom 1) idealisert innflytelse, 2) inspirerende motivasjon, 3) individuell omtanke, og 4) intellektuell stimulering (Hetland, 2008, 265-271). I motsetning til transaksjonsledelse og plan- og kontrollperspektivet, som baserer seg på en top-down-styringsmekanisme, er målet innenfor transformasjonsledelse å mobilisere de ansatte gjennom det som kalles *bottom-up*. I ordet ligger ideen om styring gjennom å appellere og motivere de ansatte til å yte utover det som er forventet av dem. Denne formen for ledelse beror i større grad av indre motivasjonsfaktorer. Studier viser at medarbeidere yter mer for transformasjonsledere enn hva de gjør for transaksjonsledere (Martinsen, 2012, 77). Transformativ ledelse tillater i større grad desentraliserte metoder og 'empowerment' ved å delegerer beslutningsmyndighet til medarbeidere på lavere hierarkiske nivåer. Vi kan kjenne igjen de ulike styresettene fra Case C₂, der A₂ i hovedsak var av mekanistisk struktur og brukte momenter fra de standardiserte og sentraliserte metodene i transaksjonsledelse. B₂ var av organisk struktur og baserte seg i større grad på transformasjonsledelse.

Transformasjonsledelse anses gjerne som den mest gunstige lederstilen innenfor dynamiske miljøer som opplever presset på endring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, 447). Det betyr likevel ikke at transaksjonsledelse og transformasjonsledelse er to gjensidig utelukkende prosesser. Mye tyder på at de mest effektive lederne er de som klarer å kombinere begge stiler, men med et hovedfokus på sistnevnte. Tar vi Case C₂ og organisasjon B₂ som eksempel, ser vi at transformasjonsledelse alene kan skli ut og lede til en "cowboy"-kultur. Det kan derfor i dette tilfellet være nødvendig med en grad av 'top-down'-styring for å sette de generelle føringene.

Transformasjonsledelse kan i en fusjonsprosess bidra til å redusere motstand mot endring. Ved å spille på tilhørighetsfølelsen i organisasjonen, er det lettere å fremstille endringen som noe positivt og ønsket. De transformativ metodene tillater også den enkelte medarbeider å føle eierskap til prosessen.

4.3.3 KURT LEWIN OG "FORCE FIELD"-MODELLEN

I praksis kan det være både vanskelig og uhensiktsmessig å velge én av skolene gitt i forrige avsnitt, og følge den helt dogmatisk. Den løsningen som gjerne velges er en gylden middelvei, der organisasjonene forsøker å kombinere litt fra begge skoler, en *ambidekster* løsning. Ambideksteritet betyr i medisinen verden evnen til å være nevedyktig med både høyre og venstre hånd (Knudsen & Flåten, 2015, 393), men brukes også om organisasjoner som klarer å kombinere det å oppnå høy grad av effektivitet og fleksibilitet samtidig (Yukl, 2008, 715). Å gå inn i en fusjon uten noen form for planlegging vil være både en ansvarsfraskrivelse og en bønn om å mislykkes. Sun Tzu, kinesisk general, strateg og filosof, sa en gang; "Strategi uten taktikk er en dårlig vei til seier, taktikk uten strategi er støyen for nederlag" (Karp, 2014, 173).

Derfor er den neste modellen plukket ut for å gjøre fusjoneringsprosessen så smidig som mulig, basert på en meget anerkjent bidragsyter innenfor litteraturen om planlagt endring. Den tysk-amerikanske psykologen, Kurt Lewin, har hatt stor innflytelse innenfor samfunnsvitenskap, psykologi, sosialpsykologi, samfunnspsykologi, organisasjonsutvikling, prosesshåndtering og endringsledelse (Wikipedia, 2017). I sin '*force field*'-analyse, eller tre-steps-modell som den ofte kalles på norsk, postulerer han sin teori om *sosiale kraftfelt*, hvor han hevder at enkeltindivider, grupper og systemer er preget av en såkalt *stabil kvasistatisk likevekt* (Karp, 2014, 169). Selv om vi som mennesker søker forutsigbarhet, er vi alle bestanddeler av et større sosialt system, en konstellasjon som over tid kommer til å forandre seg. Som delaktige i disse sosiale systemene, besitter vi også makten til å kunne påvirke endringene av dem. Lewin legger til grunn i sin teori om sosiale kraftfelt at det alltid vil eksistere drivkrefter, som medvirker til endringer, og motkrefter, som stritter i mot dem. Når kreftene er likestilte, befinner organisasjonen seg i en tilstand av organisatorisk treghet (inerti), hvor den ikke endrer seg. Ifølge analogien av kampen om kreftene, vil endringsagentenes kunstgrep her bli å få drivkreftene til å overgå motkreftene (Jacobsen, 2012, 183).

Som navnet tilsier består modellen av tre faser – opptining, bevegelse og nedfrysning – hvorav de to førstnevnte er de mest sentrale for retningen endringsledelse, og som derfor også er de jeg vil konsentrere meg om.

4.3.3.1 Opptiningsfasen

Mye av fundamentet for å lykkes med endring i Lewins "Force field"-modell, ligger i selve grunnarbeidet som utføres i det han kaller opptiningsfasen. Her er ledelsens hovedoppgave å skape oppslutning og hemme motstand til endring.

For å skape oppslutning er det viktig at medarbeiderne oppfatter endringen som, viktig, riktig og god (Jacobsen, 2012, 185). Klarer endringsagentene å overbevise medarbeiderne om dette, så har de også klart å skape en felles erkjennelse av at endringen er nødvendig, det Karl Weick (1995, referert i Jacobsen, 2012, 187) kaller for '*sensemaking*', eller meningssskaping på norsk. Det er to måter å få gjennomslag for dette; det er gjennom fortolkning av historien, og fortelling om fremtiden (Jacobsen, 2012, 187). Felles for begge er at de baserer seg på historiefortelling.

Det kan være viktig og taktisk av ledelsen å danne et bestemt bilde av organisasjonens historie, nettopp fordi fortiden kan være uklar av natur og relativ i det at den varierer utifra øyet som ser. Den kan være så uklar at enkeltindividet fyller den med sin helt egen tolkning, noe som kalles styrt meningssskaping eller "forvaltning av mening" (Smircich & Stubbart 1985; referert i Jacobsen, 2012, 188). For å formulere historien, kan ledelsen bruke teknikker som (1) formulering, (2) sammenligning, enten med seg selv over tid eller med andre lignende organisasjoner ('*benchmarking*'), (3) eksternalisering, og (4) dramatisering (Jacobsen, 2012, 188). Som supplement til dette genererer ledelsen en følelse av at organisasjonen står i en krisesituasjon, og at noe drastisk må til for å bryte ut av denne tilstanden.

Den andre metoden for meningssskaping, fortellinger om fremtiden, er mer optimistisk i sin tilnærming. Fremfor å bruke frykt som virkemiddel, er tanken her at ledelsen skal inspirere sine ansatte gjennom å danne en bilde av en lys og lovende fremtid. For å nå denne fremtiden er det helt essensielt at ledelsen utarbeider en visjon, med de kvaliteter beskrevet under John Kotters åtte-trinnsmodell i avsnitt 4.3.1.

Etter å ha formulert behovet for endring, må det kommuniseres ut i virksomheten, enten gjennom språk eller handling. Det er dette Weick kaller meningsgiving ('*sensegiving*') (1995, referert i Jacobsen, 2012, 187;192). Det som her trekkes frem, bærer likhetstrekk med John Kotters femte steg, ved at budskapet må leveres over en lengre tidsperiode og i så mange kanaler som mulig. Weick går litt lenger i dette

arbeidet ved at han søker å finne hva som er den mest effektive formen for kommunikasjon. Mye tyder på at ”ansikt-til-ansikt”-metoden er den som er mest gunstig (Jacobsen, 2012, 192). Røvik (2007, referert i Jacobsen, 2012, 192) viser til de egenskaper den som kommuniserer endringen bør ha. Vedkommende bør være flerkontekstuell ved at han/hun formidler behovet for endring i ulike settinger. Vedkommende bør også være modig og kreativ i sin måte å kommunisere budskapet på, tålmodig i det at budskapet må repeteres over lengre tid, samt være sterk da motstand kan oppstå.

Ved å kommunisere gjennom handling, kan endringsagentene og ledelsen bruke eksempelets makt, der de handler i tråd med det endringens maksime.

4.3.3.2 Bevegelsesfasen

I bevegelsesfasen kreves det av ledelsen en større bruk av makt for påvirke de ansatte til å faktisk endre sin atferd. Her skiller det gjerne mellom to ulike tilnærminger i denne fasen; Strategi E som er den harde, oppgavefokuserende, kostnads- og effektivitetsorienterte tilnærmingen, eller Strategi O, med sin myke og relasjonsorienterte tilnærming. Ser vi nærmere på disse strategiene kan de kobles til henholdsvis transaksjonsledelse og plan- og kontroll, og transformasjonsledelse og emergens.

På mange måter kan man si at strategi og lederstil O bruker mer ressurser på å forebygge motstand og skape oppslutning, mens lederstil E bruker sine ressurser på verktøy for å overvinne motstanden, gjennom kartlegging av maktbaser, eventuell motstand og støtte, og deretter danne allianser.

DEL 5 - KONKLUSJON

Denne oppgaven tar utgangspunkt i at organisatoriske utfordringer er en uunngåelig konsekvens av en fusjonsprosess. Formålet med oppgaven var derfor å avdekke i hvilke former utfordringene åpenbarer seg, og belyse hvorfor det vil være lettere å bekjempe disse gjennom forebyggende tiltak, fremfor å møte dem ”rett på”.

Innledningsvis ble det satt fokus på hvordan globalisering og et stadig økende behov for endring i samfunnet presser organisasjoner og andre institusjoner til å fusjonere. For å se nærmere på de utfordringer som oppstår i lys av en slik prosess, velger jeg å konkretisere identitetsbegrepet som særlig sentralt. Slik det er formulert i Tajfel og Turners sosiale identitetsteori vil både enkeltindividets identitet og den felles for organisasjonen, formes av den kulturen vi er en del av (Arnold & Randall et al., 2016, 462). Fenomenet Hewstone m.fl. omtaler som *intergroup bias* kan skape splid mellom forskjellige kulturer i organisasjonen og vanskeliggjøre integreringen av de to kulturene som skal forenes under en fusjon. Det er dette jeg senere omtaler som organisasjonskulturens paradoks; et paradoks som anskueliggjør situasjoner der en sterk kultur i endringssammenheng, blir mer en ulempe enn en fordel. I dette ligger også tilbøyeligheten for gruppetenkning og gruppepolarisering, to begivenheter som bør unngås.

Det er en gjennomgående trend i forskningen gjort om fusjon, at sammenslåing av organisasjoner har en rekke negative effekter, slik som svekket identitets- og eierskapsfølelse overfor den nye fusjonerte organisasjonen, svekket jobbtilfredshet og mellommenneskelig samarbeid, nedsatt produktivitet, samt økt konflikt, diskriminering, angst, stress, fravær og gjennomtrekk av ansatte (Marks, 1991; Marks & Mirvin, 1985, referert i Fugate et al., 2012, 905 – 906; Giessner et al., 2011, 335-336). Disse utfordringene må takles gjennom å møte den enkelte medarbeiders behov, og tilrettelegge for en så smidig overgang som mulig. Fugate og kolleger (2012, 921) understreker at det å gi medarbeiderne sosial støtte gjennom interaksjon, er en av de viktigste instrumentene en endringsleder og endringsagent bør utnytte under en fusjon.

Av resultatene som fremgår av Case C₁ og C₂ i del 3, ser vi en tendens til at utfordringene som har vist seg gjeldende er av kulturell eller styringsmessig karakter.

Det er også et gjennomgående funn i studien at alle informantene har følt en skuffelse i større eller mindre grad i forhold til de forventninger de hadde i forkant av fusjonen.

Samtlige av Daryl Connors og John Kotter og Leonard Schlesingers kilder til motstand er tilstede i Case C₂. Dette kan være årsaken til de kulturelle utfordringene selskapet nå opplever, som igjen kan være en konsekvens av at ledelsen aldri tok hensyn til de resultatene analysene ga før sammenslåingen. C₁ synes å ha mestret denne overgangen bedre, dette på tross av grunnleggende ulike interesser mellom eierne og at selskapene opprinnelig stammer fra to ulike land som er kjent for å ha delvis ulike organisasjonskultur. Det kan legges til at denne organisasjonen tok stilling til varslene analysene meldte fra om. Dette fører oss over på konklusjonen om at slike preventive analyser fort kan bli en fallgrube for organisasjonen dersom resultatene ikke tas hensyn til.

Mye tyder på at ledelsen bør initiere tiltak for å berede seg på utfordringer, allerede før fusjonen har trådt i kraft, det Kurt Lewin kaller opptiningsfasen. At en fusjon skal lykkes forutsetter i stor grad at ledelsen har klart å skape oppslutning rundt endringen, gjennom verktøy Weick har omtalt som *meningsskaping* og *meningsgiving*. I bevegelsesfasen, som er Lewins andre steg i ”force field”- modellen, kan ledelsen velge mellom den effektivitetsorienterte Strategi E og den relasjonsorienterte Strategi O. Således viser endringsledelse og transformasjonsledelse seg helt sentrale i fusjonsprosessen. Det kan være lurt å kombinere disse lederstilene med noen av momentene fra transaksjonsledelse (’top down’) for nettopp å vedlikeholde den generelle strukturen som kreves for å passe på at organisasjonens retningslinjer ikke sklir ut.

DEL 6 – LITTERATURLISTE

BØKER

- Arnold, John og Ray Randall, et al. (2016). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. (6. Utgave). Harlow: Pearson
- Cels, Sanderijn; Jorrit de Jong og Frans Nauta (2012). *Agents of Change: Strategy and Tactics for Social Innovation*. Brookings Institution Press / Ash Institute Series
- Connor, Daryl R. (1995). *Managing at the Speed of Change; How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail*. New York: Villard Books. (Referert i Martinsen, 2012, 168-169)
- De Gooijer, Jinett (2009). *The Murder in Merger – A Systems Pscyhodynamic Exploration of a Corporate Merger*. Karnac Books.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (2. Utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4.utgave). Bergen: Fagbokforlaget
- Janis, Ian L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (2 utgave). Boston: Houghton Mifflin (referert i Jacobsen, 2012, 105).
- Johannessen, Asbjørn; Per Arne Tufte og Line Kristoffersen (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Finland: Abstrakt forlag AS
- Jones, Gareth R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7. Utgave). Harlow: Pearson Education Limited
- Karp, Tom, (2014). *Endring i organisasjoner – Ideologi, teori og praksis* (1. Utgave, 1. Opplag). Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann, (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. Utgave). Bergen: Fagbokforlaget

Knudsen, Harald og Bjørn-Tore Flåten. (2015). *Strategisk ledelse* (1. Utgave, 1. Opplag). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Martinsen, Øyvind Lund (2012). *Perspektiver på ledelse* (3. Utgave, 5. Opplag). Oslo: Gyldendal Akademisk

Palmer, Brien, (2003). *Making Change Work - Practical Tools for Overcoming Human Resistance to Change*. ASQ Quality Press

Røvik, Kjell Arne (2007). *Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget. (Referert i Jacobsen. 2012, 192)

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage. (Referert i Jacobsen, 2012, 187)

FORSKNINGSARTIKLER

Folkman, Susan; Richard S. Lazarus, Christine Dunkel-Schetter, Anita DeLongis og Rand J. Gruen (1986). Dynamics of a Stressful Encounter: Cognitive Appraisal, Coping and Encounter Outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 50 (5), s. 992 – 1003. Lest 20. mars 2017

Fugate, Mel; Angelo J. Kinicki og Christine L. Scheck (2002). Coping With An Organizational Merger Over Four Stages. *Personnel Psychology*, Vol.55 (4), s.905-928 . Lest 16. mars 2017. doi: 10.1111/j.1744-6570.2002.tb00134.x

Giessner, Steffen R.; Johannes Ullrich og Rolf van Dick. (2011). Social Identity and Corporate Mergers. *Social and Personality Psychology Compass*, Vol. 5 (6), s. 333 – 345. Lest 24. April 2017. doi: 10.1111/j.1751-9004.2011.00357.x

Hetland, Hilde (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk psykologforening*, Vol. 45 (3), s. 265 – 271. Lest 28. April 2017

Hewstone, Miles; Mark Rubin og Hazel Willis (2002). Intergroup Bias. *Annual Review of Psychology*, Vol. 53, s. 575 – 604. Lest 27. April 2017. doi: 10.1146/annurev.psych.53.100901.135109

- Kotter, John P. (2007). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, s. 1-11, Lest 24. April 2017 . http://c2l.mcnrc.org/wp-content/uploads/sites/8/2013/06/LeadingChange_Kotter.pdf
- Marks, Mitchell Lee (1991). Combating Merger Shock Before the Deal is Closed. *Mergers and Acquisitions*, vol. 25 (4), s. 42 – 48. (Referert i Fugate, 2002, 905 – 906).
- Marks, Mitchell Lee og Philip Mirvis (1985). Merger Syndrome: Stress and Uncertainty. *Mergers and Acquisitions*, vol. 20 (2), s. 50 – 55. (Referert i Fugate, 2002, 905 – 906).
- Schlesinger, Leonard A. Schlesinger og John P. Kotter. Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review* vol. 57 (2) (mars – april 1979). Lest 4. Mai 2017
- Smircich, Linda. og Charles Stubbart (1985). Strategic Management in an Enacted World. *Academy of Management Review*, Vol. 10, s. 724 – 736. (Referert i Jacobsen, 2012, 188)
- Spence, Michael. Globalization and Unemployment – The Downside of Integrating Markets. *Foreign Affairs* (juli – august 2011). Lest 20. April 2017. <https://www.foreignaffairs.com/articles/united-states/2011-06-02/globalization-and-unemployment>
- Yukl, Gary (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19 (6), s. 708 – 722. Lest 3. Mai 2017. doi: <https://doi-org.ezproxy.hioa.no/10.1016/j.leaqua.2008.09.008>
- Yukl, Gary (2008/2009?), Leading Organizational Learning: Reflections on Theory and Research. *The Leadership Quarterly*, Vol. 20 (1), s. 49 – 53. Lest 3. Mai 2017. doi: <https://doi-org.ezproxy.hioa.no/10.1016/j.leaqua.2008.11.006>

INTERNETT

- Investopedia. 2017. ”Mergers and Acquisitions: Definition”. Hentet 16. februar 2017. <http://www.investopedia.com/university/mergers/mergers1.asp>

Learning Theories. 2015. "Social Identity Theory (Tajfel, Turner)". Hentet 24. April 2017.

<https://www.learning-theories.com/social-identity-theory-tajfel-turner.html>

Magma. 2000. "Oppkjøp og sammenslåing". Hentet: 10. Februar 2017.

<https://www.magma.no/oppkjoeop-og-sammenslaaing>

Revise Sociology (2016). "What Percentage of Your Life Will You Spend at Work?". Hentet

24. April 2017. <https://revisesociology.com/2016/08/16/percentage-life-work/>

Store Norske Leksikon. 2017. "Globalisering". Hentet 20. April 2017

<https://snl.no/globalisering>

Store Norske Leksikon. 2017. "Fusjon – selskaper". Hentet 20. April 2017

https://snl.no/fusjon_-_selskaper

Wikipedia. 2017. "Fusjon (finans)". Hentet 24. April 2017

[https://no.wikipedia.org/wiki/Fisjon_\(finans\)](https://no.wikipedia.org/wiki/Fisjon_(finans))

Wikipedia. 2017. "Heraklit". Hentet 26. April 2017 <https://no.wikipedia.org/wiki/Heraklit>,

Wikipedia. 2017. "Kurt Lewin". Hentet 28. April 2017

https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin

Wikipedia. 2017. "Selskapsgjennomgang". Hentet 9. Mai 2017.

<https://no.wikipedia.org/wiki/Selskapsgjennomgang>

DEL 7: VEDLEGG

VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE

”Organisatoriske utfordringer knyttet til en fusjon”

A = den ene organisasjonen *før* fusjon (den organisasjonen intervjuobjektet opprinnelig var ansatt i)

B = den andre organisasjonen *før* fusjon

C = den sammenslåtte organisasjonen etter fusjon

1. Hva er din stilling hos C?
2. Når ble du ansatt hos A? (Evt C, dersom du ble ansatt etter fusjonen?)
3. Hva legger du i organisasjonens (C) identitet*?
4. Hvordan ville du beskrevet henholdsvis A og Bs identitet før fusjonen?
5. Hvilke retningslinjer ble gitt av toppledelsen under fusjoneringsprosessen ifht det å
 - a. holde på gammel identitet og arbeidstradisjoner i A,
 - b. tilpasse den gamle identiteten til B's identitet; eller
 - c. utvikle en felles ny identitet?
6. Har du opplevd noen endringer i visjoner og måten organisasjonen blir styrt på etter sammenslåingen?
7. I hvilken grad, og på hvilken måte, vil du si at bedriftskulturen A har endret seg etter fusjonen med B?
8. Hvilke analyser eller annen detaljert kartlegging av organisasjon A og B ble utført i forkant av fusjonen?
 - a. Ble disse gjort av interne eller eksterne konsulenter?
 - b. Ble resultatene av disse analysene brukt til videre tilrettelegging av fusjonen?
9. Hvordan svarer den faktiske endringen seg til dine forventninger før fusjonen?
10. Har din egen jobbsituasjon og arbeidsinnhold endret seg etter fusjonen?
11. Har du opplevd forbedringer eller utfordringer i din egen jobbsituasjon i forbindelse med fusjonen?

12. Ser du noen utfordringer som har oppstått for A etter integrering med B, i så fall hvilke er disse?
13. Hvordan vil du si at fusjonen har styrket selskapet (f.eks forretningsmessig, organisatorisk, kulturelt, osv) ?
14. Er det noe du ønsker å tilføye, eller er det noe jeg ikke har spurt om som du mener vil være viktig å ta hensyn til?

** Med identitet siktes det her til forståelsen av organisasjonens profil, som kommer til uttrykk gjennom virksomhetens formelle kommuniserte verdier, visjon og misjon, gjennom logo og andre symboler, og gjennom organisasjonsmedlemmenes beskrivelser av hva som kjennetegner organisasjonen.*