

Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser

av

Heidi Enehaug og Taran Thune

AFI-rapport 1/2007

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

© Arbeidsforskningsinstituttet AS, 2007
© The Work Research Institute
© Forfattere/Authors

Det må ikke kopieres fra denne publikasjonen ut over det som er tillatt etter bestemmelsene i «Lov om opphavsrett til åndsverk», «Lov om rett til fotografi» og «Avtale mellom staten og rettighetshavernes organisasjoner om kopiering av opphavsrettslig beskyttet verk i undervisningsvirksomhet».

All rights reserved. This publication, or part thereof, may not be reproduced in any form without written permission from the publisher.

ISBN: 978-82-7609-201-1
ISSN: 0807-0865

Rapporten kan bestilles fra:
Arbeidsforskningsinstituttet AS
Pb. 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Distribution by:
Work Research Institute
P.O.Box 6954 St. Olavs plass
NO-0130 OSLO

Telefon: +47 23 36 92 00
Telefax: +47 22 56 89 18
E-post: afi@afi-wri.no
Webadresse: www.afi.no

Publikasjonen kan også lastes ned fra www.afi.no

ARBEIDSFORSKNINGSINSTITUTTETS RAPPORTSERIE
THE WORK RESEARCH INSTITUTE'S REPORT SERIES

Temaområde:

Politikk, organisasjon og læring

Rapport nr.:

1/2007

Tittel:

Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser

Date:

Februar 2007

Forfattere:

Heidi Enehaug og Taran Thune

Antall sider:

56 sider

Resymé:

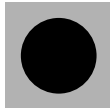
Denne litteraturstudien presenterer utdrag av de senere års internasjonale bidrag til organisasjons- og arbeidsmiljøforskningen innen feltet fusjoner og oppkjøp. Forskningsbidragene som er gjennomgått er av varierende kvalitet og relevans, og er hentet fra en hel rekke ulike typer virksomheter og sektorer, men samlet sett er det likevel grunnlag for å hevde at forskningen har relevans både når det gjelder fusjoner i offentlig og i privat sektor i norsk sammenheng.

Det er en sterk økning i fusjoner og oppkjøp i arbeidslivet. Erfaringer viser at det er svært vanskelig å lykkes med fusjoner. 80 % av fusjonene når ikke sine økonomiske eller strategiske mål. Integrasjonsfasen er kritisk for å skape vellykkede fusjoner. Samtidig er denne fasen komplisert, og forskningen indikerer at mangelfullt fokus på organisasjonskultur og menneskelige ressurser kan forklare hvorfor mange fusjoner ikke greier å skape synergi og dermed betegnes som mislykket. Målet med denne rapporten er å gjennomgå og analysere publiserte forskningsarbeider på temaet organisasjonskultur, ansatteperspektiver og arbeidsmiljøkonsekvenser i fusjoner og oppkjøp, og basert på dette skissere ut noen sentrale problemstillinger og utfordringer som fusjonsprosesser stiller. Dette problematiseres i lys av den økende bruk av fusjoner av offentlige virksomheter, og det som kan tenkes å være spesifikke rammebetingelser for fusjoner i denne sektoren.

Rapporten påpeker at fusjonsforskningen nå anbefaler å legge mindre vekt på å utjevne kulturforskjeller ved fusjoner, men heller fokusere på de ansattes opplevelser og faktiske atferd i fusjonsprosessene. Denne innsikten bør ha betydning for eksempel for fusjonen mellom Hydro og Statoil eller implementeringen av NAV-reformen.

Emneord:

Fusjoner, oppkjøp, arbeidsmiljø, offentlig sektor, privat sektor, organisasjonskultur, organisatorisk integrasjon, ansatte reaksjoner, emosjoner og mestring



FORORD

Denne rapporten er en litteraturstudie som presenterer nyere forskning på organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser. I norsk sammenheng i dag er problemstillingen rundt fusjoner aktualisert gjennom NAV-reformen og for eksempel fusjonen mellom Hydro og Statoil. Rapporten tar for seg ulike typer forskningsbidrag hovedsakelig knyttet til fusjoner i privat sektor, men ser også på den mindre omfattende forskning på fusjoner mellom offentlige virksomheter. Fusjonsforskningen innen offentlig sektor har stort sett dreiet seg om casestudier av fusjoner innen utdanningssektoren og helsesektoren. I denne studien diskuterer vi hvorvidt den omfattende forskningslitteraturen på fusjoner innen det private næringslivet kan ha relevans også for fusjoner i det offentlige og hvilken type lærdommer som kan trekkes av fusjonsforskningen generelt sett. Avslutningsvis tar rapporten også opp områder hvor behovet for videre forskningsinnsats er stort.

Foreliggende rapport er et bidrag til Arbeidsforskningsinstituttets strategiske instituttprogram (SIP) om dynamiske organisasjonsformer i et kunnskapsbasert arbeidsliv. Hovedmålet med det strategiske instituttprogrammet (2003 – 2007) er å få AFIs forskningsbidrag nedfelt og koblet på mer allmenne organisasjonsteoretiske og forskningsmetodologiske diskusjoner. En del av instituttprogrammet har hatt som siktemål å utvikle AFIs egen kompetanse med hensyn til organisatoriske utfordringer knyttet til utviklingen i offentlig tjenesteyting. Samarbeids- og samordningsutfordringer i komplekse velferdsfelt er et sentralt forskningsområde, og organisatoriske løsningsmodeller for å møte slike utfordringer er et sentralt forskningstema.

Oslo, januar 2007
Heidi Enehaug og Taran Thune



INNHOLDSFORTEGNELSE

1	Innledning.....	1
2	Fusjoner – begrep og tilnærminger	4
2.1	Hva er fusjoner?.....	4
2.2	Guiding til vellykkede fusjoner – et eget ”fagfelt”	5
2.3	Forskning på fusjoner – ulike tilnærminger	7
3	Organisatorisk integrasjon i fusjoner	11
4	Organisasjonskultur og fusjoner	15
4.1	Organisasjonskultur og fusjoner – tilnærminger og studier	15
4.2	Integrasjonsperspektivet	16
4.3	Differensieringsperspektivet.....	19
4.4	Fragmenteringsperspektivet.....	20
5	Den menneskelige faktor i fusjoner	24
5.1	Omstilling og arbeidsmiljøkonsekvenser	26
5.2	Fusjoner og emosjoner.....	30
5.3	Fusjonssyndromet	31
5.4	Ansattes motstand mot fusjoner.....	33
5.5	Subjektiv helse og fusjoner.....	34
5.6	Kjønnsperspektiv på fusjoner	35
5.7	Kommunikasjon og fusjoner.....	36
5.8	Integrert stadiemodell	37
5.9	Oppsummering	40
6	Fusjoner i offentlig sektor	41
6.1	Fusjoner av offentlige virksomheter	41
6.2	Studier av fusjoner av offentlige virksomheter	42
6.3	Oppsummering	45
7	Diskusjon.....	47
7.1	Viktige lærdommer – spesielle betingelser	47
7.2	Tre lærdommer fra forskningen på integrasjon, organisasjonskultur og menneskelige ressurser i fusjoner	47
7.3	Spesielle rammebetingelser for fusjoner av offentlige virksomheter	49
7.4	Implikasjoner for videre forskning	51
	Referanser	53



SAMMENDRAG

Fusjoner og oppkjøp brer om seg både i norsk næringsliv, men også i økende grad i offentlig sektor. Vinteren 2006/2007 er en rekke store fusjoner bebudet, blant annet mellom Statoil og Hydro, Helse sør og Helse Øst, og mellom Aetat og Trygdeetaten.

Fusjoner kan sies å være et mye brukt omstrukturingsverktøy til tross for at erfaring viser at det er vanskelig å lykkes med fusjoner og at de er kompliserte, tidkrevende og kostbare. Forskning og erfaring viser at det er spesielt vanskelig å få til en vellykket integrasjon i kjølvannet av fusjoner, spesielt med tanke på integrasjon av organisasjonskulturer og ivaretagelse av menneskelige ressurser.

Med dette som utgangspunkt var hensikten med denne rapporten å gjøre en sammenfattende analyse av relevante forskningsbidrag på temaene organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser. Litteraturen om fusjoner og oppkjøp er svært omfattende og det har av den grunn vært nødvendig å begrense utvalget publikasjoner som inkluderes i denne gjennomgangen. I tillegg var det et mål å gjøre en analyse av fusjonsforskningens relevans for fusjoner av offentlige virksomheter.

Oppsummering av hovedtrekk i forskningen om fusjoner

Vi vil avslutningsvis i denne rapporten gi en punktvis oppsummering av hovedtrekkene i forskningen om fusjoner, før vi kort presenterer sentrale lærdommer fra fusjonsforskningen sett i lys av de spesielle rammebetingelser offentlige virksomheter opererer under. Helt til slutt vil vi konkludere med anbefalinger om videre forskning på dette feltet.

Tilnærminger til studier av fusjoner

Fusjoner og oppkjøp har blitt gjenstand for betydelig interesse fra forskere i takt med den stadig økende fusjonsaktiviteten i næringslivet. Det er flere ulike forsknings-tradisjoner og fagfelt som har studert fusjoner med til dels svært ulike perspektiver og metoder.

Strategiperspektivet har vektlagt de mulighetene som fusjoner gir for å skape konkurransefortrinn og vektlegger at strategisk "fit" er nødvendig for å realisere synergipotensialet i fusjoner. *Økonomi- og finanslitteraturen* har fokusert på resultatoppnåelse, spesielt med tanke på om fusjoner er vellykkede i betydningen om de genererer inntekt for sine eiere. Forskning viser at mange fusjoner har dårlig resultatoppnåelse. Dette forklares i *organisasjonstilnærmingen* med at fusjoner ofte ikke fører til en nødvendig organisatorisk integrasjon, og at dette ofte skyldes ulikhet i organisasjonskultur. Fusjonsforskere som har sett på fusjoner fra et *Human*

Resource- perspektiv vektlegger at fusjoner kan oppleves som en dramatisk omstillingsprosess som kan medføre en rekke negative konsekvenser for den enkelte ansatte og for organisasjonen, som igjen kan føre til dårlige resultater.

Organisatorisk integrasjon

Manglende organisatorisk integrasjon blir sett på som en hovedforklaring på hvorfor mange fusjoner ikke oppnår de forventede resultatene. Forskning på organisatorisk integrasjon framhever at integrasjon ikke er en standardisert prosess, men at integrasjonsstrategien må tilpasses organisasjonenes forutsetninger og målet med fusjonen.

Forskning viser også at strategisk ”fit” ikke alltid er nødvendig, men at likhet i organisatoriske trekk ofte er en fordel for integrasjon. I tilknytning til dette framheves ofte ulikhet i organisasjonskultur som en hovedforklaring for manglende organisatorisk integrasjon.

Organisasjonskultur i fusjoner

Organisasjonskultur har hatt et bredt nedslagsfelt i fusjonslitteraturen i flere år, og det finnes flere tilnæringer til studiet av organisasjonskultur i fusjoner.

Organisasjonskultur har blitt sett på som en forklaring på hvorfor organisatorisk integrasjon i fusjonsprosesser er svært vanskelig. En slik forklaringsmodell fastholder at kultur (organisatorisk, profesjonsbetinget eller nasjonal) er en stabil og håndgripelig størrelse. En rekke studier på 1980- og 1990-tallet var basert på en slik forståelse av kultur, og hevdet at kulturell likhet var en nødvendig forutsetning for vellykkede fusjoner fordi likhet ville motvirke ”kulturkollisjoner”.

Dette synet på kultur blir kritisert av forskere som framhever at organisasjonskulturer ikke er stabile, men heller flytende og fragmenterte. Lengst i kritikken går forskere som hevder at organisasjonskultur er noe som stadig rekonstrueres gjennom aktørers bestrebelser for å forstå de erfaringene de gjør seg i fusjonsprosesser. Et sentralt fokus er hvordan sosial identitet rokkes ved i fusjonsprosesser. Denne tilnærmingen framhever at man må gå bak ideen om kulturkonflikter som hindring for vellykket integrasjon i fusjoner og heller prøve å forstå de organisasjonsprosessene som gjør at forestillinger om kulturelle forskjeller oppstår og forsterkes.

Ansatte- og arbeidsmiljøperspektiver

Studier som ser på den menneskelige faktor i fusjonsprosesser vektlegger fusjonsprosessens ulike stadier og kompleksiteten knyttet til ansattes reaksjoner på situasjonen.

Fusjoner oppleves ofte som turbulente og en rekke ulike negative reaksjoner og konsekvenser av fusjoner er dokumentert. Ansatte er gjerne preget av motstand, sinne, angst og usikkerhet med hensyn til fremtiden – både i forhold til frykten for å miste arbeidet, eventuell plassering i ny organisasjon, og konsekvenser for karriereutviklingsmuligheter. Opplevelse av urettferdighet i personellhåndtering kan for eksempel øke sannsynligheten for at ansatte som ikke mister jobben i etterkant sliter med skyldfølelse.

Økning i konflikter mellom ansattegrupper, stressreaksjoner, ”vi vs de”-tankegang, verstefallstenkning og tap av identitetsfølelse er alle mulige konsekvenser av fusjonsprosessen som medvirker til økt turnover, sykefravær og nedsatt produktivitet. Kort sagt kan man på bakgrunn av forskning om ansattreaksjoner slå fast at ansattes mentale og fysiske arbeidshelse kan bli skadelidende, og derved også påvirke resultatet av prosessen, dersom det ikke tas høyde for dette i løpet av fusjonen.

Dialog med de ansatte, reell medvirkning, god informasjonsflyt og bedret kommunikasjon mellom ledelse og ansatte, økt forutsigbarhet med hensyn til fremtidig organisering og sosial støtte fra kolleger og ledelse er fremhevet som virkningsfulle faktorer som kan forhindre uønskede negative reaksjoner blant ansatte.

Fusjoner av offentlige virksomheter

I de siste årene har det blitt publisert flere arbeider om fusjoner i offentlig sektor, som oftest basert på case studier av fusjoner fra utdanningssektoren og helsesektoren. Flere av disse framhever spesifikke kjennetegn ved offentlige virksomheter som gjør at fusjoner vil være annerledes enn i privat sektor.

Fusjoner av offentlige virksomheter finner sted innenfor en kompleks kontekst og er ofte en del av en reform som tar sikte på effektivisering. Fusjonene har ofte andre målsetninger enn fusjoner av private bedrifter og er i mindre grad en vekststrategi.

Mange offentlige virksomheter har også en kompleks intern struktur og mindre lederautoritet. Studier viser at fusjoner av offentlige virksomheter ofte får et ledelsesproblem. Mange offentlige virksomheter har også klare institusjonelle trekk som gjør at implementering av fusjoner i en ovenfra og ned måte er vanskelig, særlig gjelder dette profesjonelle organisasjoner som sykehus eller universiteter. Flere studier som har fulgt implementering av fusjoner over tid, tyder på at selv etter så mye som syv-åtte år har integrasjonsprosessen kommet svært kort.



SUMMARY

Mergers and acquisitions are of increasing importance in Norwegian business and industry. In 2006 several mergers were announced, including the merger between Norwegian oil companies Statoil and Hydro and several public sector mergers. Mergers are a commonly used tool for reorganization, even though experiences indicate that mergers often do not achieve success, and that the merger process is complicated, time consuming and expensive. Research on mergers indicates that it is particularly difficult to achieve sufficient post-merger integration, particularly with respect to organizational culture and human resources.

With this as a backdrop, the purpose of this report is to make a synthesis of current research contributions on organizational integration, organizational culture and human resources in mergers and acquisition processes. The research literature on mergers and acquisitions is extensive, and the research publications reviewed in this report represents a selection of contributions. A secondary purpose of the report is to analyze and discuss the relevance of insights developed in studies of mergers in the private sector for understanding mergers of public sector organizations. This report makes a review of three different approaches to the study of M&A – Integration and organizational culture, human resources in mergers and studies of public sector mergers.

Research on mergers – main approaches

Mergers and acquisitions have been met with considerable interest from researchers due to the increasing number of mergers and acquisitions in industry. There are several different academic fields and research approaches that have addressed mergers and acquisitions with rather different perspectives and research methods.

Strategy- and leadership research has emphasized the opportunities that mergers give in terms of potential competitive advantages, and focus on strategic fit as necessary for realizing the potential for synergy in mergers. *Economy and finance* literatures have focused on economic results on M&A, particularly if M&As are successful in generating income for its owners. Research indicates that many mergers are not successful in respect to income generation. This is explained in *organization studies* as a result of lack of post-merger integration between firms, and that organizational culture partly explains why it is so difficult to merge.

Research that draw attention to a *human resource* perspective focus on employee experiences and outcomes, and highlight that M&As often are experienced as a dramatic and confusing change process, and that they can lead to negative conse-

quences for employees and the firms. In this report, emphasis is put on the two latter approaches.

Organizational integration and organizational culture

Lack of organizational integration is used as a chief explanation for why so many M&As reportedly do not deliver the expected results. But research on organizational integration highlight that integration is not a standardized process that can be followed as a recipe, but that strategy of integration must be adapted to the preconditions and the purpose of a particular merger. It is further claimed that strategic fit is not always necessary but that fit or similarity in organization features is an advantage for achieving integration.

Organizational culture has had a deep impact in the merger literature for decades, and has been posed as a chief explanation for why post-merger organizational integration is hard to achieve. In this model of explanation, culture (whether organizational, national or professional) is seen as a coherent and stable organizational feature – that can be manipulated and changed by the leadership. Many studies of the role of culture in mergers has been based on this understanding of culture, and several leading authors claimed that pre-merger cultural fit was a necessary precondition for successful mergers because similarity would diminish the threat of disruptive “cultural clashes”.

This perspective on culture has been criticized by researchers that claim that organizational cultures are fragmented and fluid rather than coherent and stable. Several Nordic organizational researchers provide a fundamental and empirically based criticism of mainstream approaches to culture in the M&A literature, and claim that organizational culture is constantly reconstructed by the efforts agents in organizations make to understand and interpret the experiences they make in merger processes. A central focus for this approach is that social identities are challenged in M&A processes. They further claim that one needs to deconstruct the “cultural clash”-explanation for lacking post-merger integration, and rather attempt to understand the processes that mergers trigger that give life to and potentially strengthen images about cultural differences. Thus, this approach shifts focus from the leaders’ domain of control both in the planning and implementation stages of a merger, towards how employees experience and act in merger processes.

Human resources in merges

Mergers tend to be experienced as turbulent and several negative employee reactions have been documented. Common employee reactions include resistance, anger, anxiety and insecurity about the future – in relation to the fear of losing ones job, forced relocations, and consequences for career development and advancement oppor-

tunities. Increase in conflicts between groups of employees, stress reactions, “us versus them”-attitudes, worst case scenario thinking and loss of identity are all possible consequences of M&As that can lead to increasing turnover and absenteeism and decreasing productivity. Based on review of research on employee reactions it is fair to conclude that the mental and physical occupational health of employees can suffer, and thereby influence the results of the process if not taken account of during the merger process.

Employee participation, sufficient and timely information and improved communication, increased transparency with respect to future organization and support from colleagues and leadership are highlighted as central factors that can prevent unwanted employee reactions.

Mergers of public sector organizations

In the last few years, a few papers have been published on mergers of public sector organizations, usually based on case studies of mergers in the education or health sectors. Some of these highlight that public sector organizations have particular traits which make merger processes and outcomes different than in mergers of two firms. Mergers of public sector organizations take place in a complex context and tend to be part of a reform aiming at increasing efficiency. Many public sector organizations, such as hospitals and universities, also have a complex internal structure, strong institutional traits and less leadership authority. This makes implementation of radical change efforts such as mergers difficult, time consuming and highly contested.

1

INNLEDNING

Fusjoner og oppkjøp har vært gjenstand for mange medieoppslag og er gitt stor oppmerksomhet de senere årene. For eksempel ble det mislykte fusjonsforsøket mellom norske Telenor og det svenske Telia viet mye oppmerksomhet, SAS-Brathens fusjonen, den varslede Hydro/Statoil-fusjonen, og en rekke bank- og forsikringsfusjoner har også vært dekket gjennom mediene. I den senere tid har det vært et sterkt mediefokus på fusjoner i offentlig sektor, som den varslede fusjonen mellom Helse Øst og Helse Sør, samt sammenslåingen av Aetat og Trygdeetaten i NAV-reformen.

Både nasjonalt og internasjonalt er denne formen for omstilling av ulike typer virksomheter utbredt. I norsk sammenheng har det likevel vist seg å være vanskelig å skaffe tilveie en fullstendig oppdatert oversikt over hvor mange fusjoner og oppkjøp som finner sted årlig. Statistisk sentralbyrå har så langt ingen ”ren” oversikt over fusjoner¹. Sjørgard (2000:5) opplyste imidlertid i en rapport for Makt- og demokratiutredningen at Konkurransetilsynet registrerte 4000 fusjoner og oppkjøp i Norge i perioden 1988-97. På Konkurransetilsynets hjemmesider (www.kt.no/internett) finnes en oversikt over foretakssammenslutninger de siste årene²:

ÅR	Alminnelig	Fullstendig
2006	872	8
2005	623	19
2004	313	13

Som vi ser av denne oversikten har det vært en kraftig økning i antall norske fusjoner fra 2004 til 2006. Internasjonal forskning peker ofte på at fusjoner kommer i ”bølger” med noen års mellomrom – 5 i løpet av det 20. århundre. Den forrige, og hittil største bølgen, begynte på slutten av 1990-tallet og nådde sin topp i år 2000: ”with a transaction volume of almost US\$3.5 trillion worldwide” (Kusstatscher og Cooper 2005:2). Det blir videre hevdet at denne bølgen begynte å reise seg igjen fra 2003 og utover (ibid).

¹ SSB opplyser i en e-post november 2006 at de så langt ikke har spesifikk informasjon om fusjoner, men at det er planer om å etablere en slik oversikt.

² Omfatter fusjoner, oppkjøp og avtaler som fører til kontroll i andre selskaper. Tallene gjelder selskaper med meldeplikt til Konkurransetilsynet, og viser derfor kun selskaper som har en samlet årlig omsetning på minst 20 millioner kroner. Unntak: Meldeplikten gjelder ikke hvis bare ett av foretakene omsetter for mer enn fem millioner kroner, selv om de samlet omsetter for over 20. (Meldeplikten ble endret f.o.m. 31.12.2006 og gjelder nå for selskaper som omsetter for mer enn 50 millioner kroner til sammen.). Kilde: Konkurransetilsynet

På grunn av en økt bruk av fusjoner som virkemiddel er konsekvenser av omstillinger og fusjoner en svært aktuell problemstilling både i offentlig og privat sektor. Ikke minst fordi erfaringer viser at det er svært vanskelig å lykkes med fusjoner. Hovedforklaringen som benyttes i litteraturen er at man undervurderer hvor vanskelig det er å få til den organisatoriske integrasjonen i etterkant av den formelle fusjonen, og at man ofte ikke tar nok hensyn til organisasjonskultur og de menneskene som omfattes av fusjonen. Finansnæringen i Norge har for eksempel over tjue års erfaring med fusjonsprosesser, men det er likevel lite systematisk kunnskap og forskning knyttet til arbeidsmiljøkonsekvenser av slike prosesser. NAV-reformen vil være et eksempel på en omfattende fusjonsprosess på overordnet nivå og mange mindre fusjonsprosesser på lokalt nivå innen offentlig sektor. Her er man i midlertidig for tidlig i prosessen til å se på erfaringsbasert kunnskap.

Målet med denne rapporten er å gjennomgå og analysere publiserte forskningsarbeider på temaet organisasjonskultur, ansatteperspektiver og arbeidsmiljøkonsekvenser i fusjoner og oppkjøp, og basert på dette skissere ut noen sentrale problemstillinger og utfordringer som fusjonsprosesser stiller. Dette skal spesifikt problematiseres i lys av den økende bruk av fusjoner av offentlige virksomheter, og det som kan tenkes å være spesifikke rammebetingelser for fusjoner i denne sektoren. Motivasjonen har vært å utvikle faglige perspektiver som innspill til arbeidet med følgeevalueringen av NAV-reformen.

Både forskningslitteraturen og ledelseslitteraturen om fusjoner og oppkjøp er meget omfattende og har i all hovedsak fokusert på fusjoner mellom private bedrifter. I denne rapporten er et av målene å diskutere denne forskningens relevans for å forstå fusjoner av offentlige virksomheter. Problemstillingen som rapporten søker å belyse er følgende: *Hva kan vi lære av fusjonslitteraturen og hva trenger vi mer kunnskap om for å forstå fusjoner i offentlig sektor?*

For å belyse dette spørsmålet har vi samlet inn og analysert nyere forskningsarbeider om fusjoner og oppkjøp. Rapporten er ikke en fullstendig kunnskapsoppsummering, men har hatt som mål å danne seg et hovedinntrykk av fusjonslitteraturen samt å diskutere dette i lys av spesifikke utfordringer i fusjoner av offentlige virksomheter. For å samle inn relevante forskningsarbeider på de overnevnte temaene har vi benyttet oss av BIBSYS, ISI-basen og ProQuest. Litteraturen om fusjoner og oppkjøp er tverrfaglig og meget omfattende, noe som gjør det umulig å få en total oversikt over dette feltet. I ISI-basen gav søk på "fusjoner" over 2000 treff og i BIBSYS-basen mer en 500 treff.

I vår gjennomgang av forskningsfeltet har vi lagt vekt på følgende temaer:

- organisatorisk integrasjon i fusjonsprosesser (51 treff i ISI-basen)
- organisasjonskultur og fusjoner (59 treff i ISI-basen)

- ansatte (human resources) i fusjoner (64 treff)
- fusjoner av offentlige virksomheter (19 treff i ISI-basen)

Vi har altså konsentrert oss om tre av mange mulige tilnærminger til studiet av fusjoner: organisasjonskultur, ansatteperspektiver og studier av fusjoner av offentlige virksomheter. Vi har i all hovedsak sett bort fra den omfattende strategi- og finansiellitteraturen om fusjoner, og fokuserer i hovedsak på hva som skjer etter at en fusjon formelt er vedtatt – det som i litteraturen kalles integrasjonsfasen. Dette betyr også at vi i liten grad har sett på hvorfor fusjoner oppstår og hvilke mulige gevinster fusjoner har.

Vi har i hovedsak avgrenset oss til nyere arbeider (fra år 2000) som er publisert internasjonalt og som er basert på empirisk forskning. Dette betyr at vi stort sett har sett bort fra den omfattende konsulent- og ledelselitteraturen om fusjoner og oppkjøp ("How to do mergers"- litteraturen), studentarbeider og rapporter. Litteraturen som er analysert og som presenteres under, er i all hovedsak publisert i internasjonale tidskrift eller i de nyeste artikkelsamlingene på feltet (publisert fra 2004 til 2006). Det er likevel viktig å framheve at arbeidene som er gjennomgått, representerer et målrettet og begrenset utvalg, som illustrerer noen viktige problemstillinger og tilnærminger til studiet av fusjoner og oppkjøp, men rapporten er ikke en oppdatert kunnskapsstatus for fusjonsfeltet som sådan.

Rapporten er strukturert på følgende måte:

- I del 2 tar vi for oss sentrale begreper og tilnærminger til studiet av fusjoner og oppkjøp.
- I del 3 går vi nærmere inn i problematikken om organisatorisk integrasjon i fusjoner som er et sentralt fokus for å forstå hvorfor mange fusjoner ikke lykkes.
- I del 4 fokuseres det på den rollen som organisasjonskultur kan tenkes å spille i integrasjonsprosesser i fusjoner, og tre ulike tilnærminger til organisasjonskultur skisseres.
- I del 5 tar vi for oss forskning på ansattes erfaringer med og reaksjoner på fusjoner, samt hvordan menneskelige ressurser kan ledes i fusjonsprosesser.
- I del 6 ser vi nærmere på studier av fusjoner av offentlige virksomheter, og basert på dette framheves sentrale trekk ved fusjoner av offentlige virksomheter som gir andre rammebetingelser for fusjonsprosesser enn de som finner sted i privat sektor.
- Avslutningsvis i del 7 oppsummerer vi sentrale funn og erfaringer fra forskningen på fusjoner, i lys av dette diskuteres hva man lære av fusjonsforskningen og hva man trenger mer kunnskap om for å forstå fusjonsprosesser i offentlig sektor.

2.1 Hva er fusjoner?

Hvordan blir selve begrepet fusjoner behandlet i denne teksten? Fusjoner kan i denne sammenhengen for enkelthets skyld defineres som *en sammenslåing av to eller flere virksomheter under felles eierskap*. Innen forskningslitteraturen på dette området brukes ofte en slik enkel og oppsummerende definisjon, selv om det også forekommer mer presise definisjoner. Kusstatscher og Cooper (2005:2-3) definerer fusjoner og oppkjøp på følgende måte: Fusjoner er ”a complete union or amalgamation of two or more companies in order to become a managerially interwoven, economical and legal unity.” Oppkjøp blir definert som “the purchase of more than 50 per cent of an existing target company’s stock capital, or as the complete takeover of a factory or department which is legally dependent on another company”. Det vises også til at bare en brøkdel av de organisatoriske sammenslåinger som betegnes som fusjoner i litteraturen, faktisk er det – om man legger ovenstående definisjoner til grunn – som de fleste tvert i mot vil kunne betegnes som oppkjøp. Innen litteraturen på dette feltet er det imidlertid vanlig å bruke betegnelsene ”M&A” eller ”merger” selv om man adresserer oppkjøp. Med dette som bakteppe velger vi, i likhet med Kusstatscher og Cooper, ikke å skille mellom fusjoner og oppkjøp i den videre tekstbehandlingen.

Fusjonslitteraturen opererer gjerne med definisjonsmessige skiller mellom ulike typer fusjoner. Vi har valgt å oppsummere disse under for raskt å kunne skissere hvor ulike sammenslåinger av virksomheter som egentlig gjemmer seg bak selve begrepet *fusjoner*. Vi vil imidlertid ikke anvende disse skillene analytisk i teksten for øvrig.

Fire hovedtyper av fusjoner og oppkjøp:

- 1) Horisontale eller relaterte fusjoner og oppkjøp: to ulike selskaper innen samme type virksomhet i samme bransje slår seg sammen, f.eks fusjoner mellom konkurrenter
- 2) Vertikale fusjoner - tjenesteyter-kunderelasjon: selskaper innen ulike deler av verdikjeden i samme bransje slås sammen
- 3) Konglomerate fusjoner: selskaper i fullstendig urelaterte forretningsområder slås sammen, oftest et resultat av diversifikasjonsstrategier
- 4) ”Konsentriske” fusjoner: kombinerer organisasjoner fra ulike, men relaterte bransjer. Forekommer ofte når oppkjøper ønsker å ekspandere virksomheten over på andre forretningsområder (Kusstatscher og Cooper 2005:12-13).

I litteraturen er det også vanlig å skille mellom ulike faser eller stadier i en fusjonsprosess. Antallet faser varierer noe i de ulike litteraturbidragene, og vi har innledningsvis valgt å forholde oss til nyere forskning som analyserer fusjonsprosessen som bestående av tre faser: planleggingsfasen, realiseringsfasen og integreringsfasen. Av disse tre er det særlig den siste, *integreringsfasen*, som betegnes som viktig å være oppmerksom på dersom man skal lykkes i å nå oppsatte mål for fusjonen.

Den første fasen, **planleggingsfasen**, dreier seg i hovedsak om planlegging, beslutningstaking og posisjonering og er gjerne karakterisert ved forhandlinger og budrunder. I følge Kusstatscher og Cooper (2005) legges det i denne fasen hovedsakelig vekt på økonomiske, finansielle og strategiske overveielser av sammenslåingen og *"because the negotiation phrase is almost exclusively about bargaining, the rationale and logic of the decision to buy is never likely to be called into question"* (ibid:15). Det er også vanlig at rykter om at noe er i ferd med å skje sprer seg, og flere tegn på fremtidige endringer kan avleses – f eks vil rekrutteringsstopp eller utsettelse av opplæringsprogrammer kunne gjøre de ansatte mistenksomme. Dette er i følge forfatterne også en spesielt anstrengende og arbeidskrevende fase for ledelsen, noe som gjerne medfører manglende energi i den viktige integreringsfasen.

I den andre fasen, **realiseringsfasen**, foregår kontraktsignering, de siste forhandlinger og offisiell annonsering av fusjonen. Her spiller toppledelsen i de fusjonerende organisasjonene den viktigste rollen.

I den siste fasen, **integreringsfasen**, skal de to fusjonerende organisasjonene koordinere, tilpasse, endre, reorganisere og kreere nye felles strukturer og prosesser innen de ulike forretningsområdene. I denne fasen vil ledelsens atferd være av spesielt stor betydning idet mye avhenger av deres evne til å kommunisere og handle på en slik måte at det skapes en *"atmosphere that allows for the transfer of capabilities"* (ibid:16). Videre skal personell-integrasjon nås gjennom *"harmonization of management styles, incentives and remunerations, personell development, conflict management, socialization, communication and decision-making structures and processes"* (ibid:17). Dette er med andre ord den mest komplekse av de tre fasene i en fusjonsprosess. Oppsummert vil vi fremheve at ledelsens rolle i en fusjonsprosess i de langt fleste litteraturbidrag, blir ansett for å være nøkkelroller i alle faser av fusjonsprosessen.

2.2 Guiding til vellykkede fusjoner – et eget "fagfelt"

Det er laget en rekke bøker eller guider gjennom årene som retter seg mot ledelse og HR-personell og som gir råd for hvordan man kan bidra til å gjennomføre vellykkede

fusjonsprosesser. Et eksempel på en slik bok er Klein og Kahns *The HR guide to European Mergers and Acquisitions* fra 2003. Dette er hva man kunne kalle en ”praktiker-bok” – en veiledning i hvordan man kan håndtere fusjoner på en mer suksessfull måte, og hvilke fallgruver man bør unngå i fusjonsprosessens ulike stadier. Det legges stor vekt på betydningen av en helhetlig plan for håndtering av menneskelige ressurser for å minimere uunngåelige reaksjoner som usikkerhet, angst, og tap av motivasjon blant de ansatte (Klein og Kahn 2003:1). Basert på Kanter's bok *When Giants Learn to Dance* fra 1990 fremheves hvordan ”confusion, misinformation, emotional leakage, breakdown of energy and weakened faith in a leader's ability to deliver, are amongst the key threats to an integration process” (ibid:preface).

Et annet eksempel på en slik tilnærming til fusjonsproblematikken er *The Human Side of M&A – leveraging the most important factor in deal-making* (Carey, Ogden & Roland 2004). I denne boken fokuserer forfatterne på at en manglende forståelse av organisasjonenes kultur er den primære årsaken til at fusjoner mislykkes, og at det derfor er av avgjørende betydning at toppledere som vurderer en fusjon, bør ha innsikt i en hel rekke spørsmål som vil være avgjørende for hvor hvordan det fusjonerte selskapet vil fungere. Eksempler som gis på slike spørsmål er hvilke ferdigheter og lederpotensiale som finnes i organisasjonen som skal overtas, hvordan konkurransen vil håndteres og hvordan medarbeiderne vil takle fusjonsstresset og de kommende utfordringene. Det blir også hevdet å være vesentlig å identifisere personer i de fusjonerende organisasjonene som tenderer til å være mest interessert i å gjøre ting på den gamle måten, idet disse ofte kan fungere som bremseklosser når den nye kulturen skal formes (ibid: 13). Det er av stor betydning å skaffe seg oversikt over systemer, styringsstruktur og menneskelige ressurser hevdet det, idet det er kombinasjonen av disse som utgjør grunnlaget for ønsket om fusjon i utgangspunktet.

Et interessant bidrag fra denne boken er beskrivelsen av den fasen i fusjonsprosessen som finner sted etter at fusjonen er besluttet av de to fusjonerende partene, men før den endelige godkjenningen kommer; a particularly difficult period of limbo may set in (ibid: 14). Denne fasen må håndteres med spesiell forsiktighet idet integreringen er igangsatt, mens man enda ikke er 100 % sikre på avtalen. Denne ”reguleringsfasen” er karakterisert av usikkerhet i kombinasjon med høy arbeidsintensitet: gamle organisasjoner skal fremdeles driftes i tillegg til at ny struktur skal legges for den fusjonerte organisasjonen. De ansatte skal utføre sine arbeidsoppgaver i en situasjon preget av mye utrygghet med hensyn til fremtiden. I en slik setting er det viktig å gjøre en grundig vurdering av hvorvidt integrasjonstiltak i det hele tatt bør iverksettes. Carey et al viser f eks til det problematiske i å gi ansatte og ledelse i denne fasen melding om at de ikke vil være ønsket i en ny organisasjon. Hva så hvis fusjonen ikke blir noe av?

Et tredje eksempel på bidrag til konkrete forslag til håndtering av fusjonsprosessen er *The Complete guide to Mergers and Acquisitions – Process Tools to support M&A Integration at every Level* (Galpin & Herndon 2000). Også her legges det vekt på at integrasjon av menneskelige ressurser og kulturer er den vanskeligste siden ved enhver fusjonsprosess, og

(...) people in all kinds of organizations are really influenced by the systems that make up their environment. To achieve new, different, or more strategic business outcomes during an M&A integration, HR must adapt the organizational influence systems more skilfully, to yield the specific kinds of behaviour required for producing the outcomes (ibid:185)

Galpin og Herndon gir en rekke helt konkrete råd til hvordan fusjonsprosessen bør håndteres, f eks legges det vekt på at arbeidet med å integrere to organisasjoner er svært krevende og bør holdes i av erfarne ledere på høyt nivå; ”the best change management tool available is senior managers’ ’face-time’ with middle managers and employees. Face-to-face meetings provide opportunities for real-time, two-way information dissemination, feedback, questions, and answers” (ibid:198). Ledelsen bør også sørge for å delegerer deler av sitt normalarbeid, slik at de kan fokusere mer helhetlig på integreringsarbeidet. Det advares også mot enkelte fraser som betegnes som ”integration killers”, f eks ideen om ”integrasjon av likeverdige”, at man kan bruke ”den tiden det tar” i fusjonsprosessen og sist, men ikke minst, ”vi skal fortelle dem noe når det er noe å fortelle”. Alle disse frasene baserer seg på falske premisser; det er i følge forfatterne svært viktig å holde de ansatte fortløpende informert om prosessen for å unngå unødvendige ryktespredning og angst i organisasjonen, å kjøre integrasjonsprosessen så fort som mulig idet den både kan være rask og smertefull og sakte og smertefull. Sistnevnte vil i tilfelle medføre produktivitetsproblemer og altfor stor fokus på status quo. I tillegg vil man i praksis aldri finne en fusjon som er preget av likeverdige parter – og det største problemet knyttet til en slik type bedrag er at de ansatte vil tro at beslutninger skal fattes på en egalitær måte.

2.3 Forskning på fusjoner – ulike tilnærminger

I tillegg til den omfattende ledelseslitteraturen, har fusjoner og oppkjøp også blitt gjenstand for betydelig interesse fra forskere i takt med den stadig økende fusjonsaktiviteten i næringslivet. Det er flere ulike forskningstradisjoner og fagfelt som har studert fusjoner med til dels svært ulike perspektiver og metoder. Fusjoner har blitt forsket på ut fra et strategiperspektiv, økonomi- og finansperspektiv, organisasjonsperspektiv og et HR perspektiv (Larsson & Finkelstein 1999, Angwin & Vaara 2005). I følge Larsson & Finkelstein (1999) er forskningslitteraturen relativt fragmentert og de ulike retningene har i liten grad blitt integrert.

Strategi og ledelse

Strategiske analyser av fusjoner og oppkjøp fokuserer på de mulighetene som fusjoner gir, spesielt med tanke på å skape konkurransefortrinn, synergi eller overføre kunnskap og kompetanse fra en organisasjon til en annen. Retningen fokuserer på de positive utfallene en fusjon kan tenkes å ha, og spesielt på hvordan ledere kan realisere slike positive utfall gjennom å analysere fusjonsmulighetene og de kostnadene og hindringene en fusjonsprosess vil møte. I strategilitteraturen trekkes det frem en rekke såkalte positive utfall ("benefits") og motiver som kan være sentrale i fusjoner; slik som å skape synergi, enten gjennom å erobre en større markedsandel eller gjennom å integrere produksjon, marked, administrasjon eller forskning for å skape stordriftsfordeler, skape læring og kunnskapsoverføring, produkt/ markedsdiversifisering og risikospredning, eller skaffe tilgang til nye markeder. Disse såkalte "kildene til synergi" utgjør fusjonens kombinasjonspotensiale (Larsson & Finkelstein 1999); det man kan forvente at en fusjonering med en annen bedrift skal kunne bidra til – og dette vil spille inn på hva slags effekter det er rimelig å forvente fra en fusjon. Litteraturen framhever at likhet eller kopleing ("relatedness") mellom organisasjoner med tanke på en eller flere av disse kildene til synergi, er en nødvendig forutsetning for vellykkede fusjoner, og argumenterer for at likhet eller "strategic fit" er en sentral forutsetning. I følge Larsson & Finkelstein (1999:6): "synergies can be achieved through both "economies of sameness" (from accumulating similar operations) and "economics of fitness" (from combining different but complementary operations)".

Økonomi og finans

Økonomi- og finanslitteraturen har fokusert på resultatoppnåelse og effekter av fusjoner, med fokus på både mulige stordrifts- og synergieffekter og hvorvidt fusjoner skaper merverdi for eierne av de fusjonerende selskapene. Forskning viser motstridende erfaringer. Fusjoner kan vise til positive stordriftseffekter, men i mindre grad skaper de økte verdier for eierne – i det minste på kort sikt. De motstridende og negative resultatene har ført til at det er en etablert sannhet i fusjonslitteraturen, at det er svært vanskelig å få til fusjoner og at en høy prosentandel (i litteraturen benyttes gjerne tallene 50-80 prosent) av dem ikke er vellykkede. Dette har ført til et fusjonsparadoks, i følge Erez-Rein, Erez og Maital (2004), idet at vekst gjennom fusjoner og oppkjøp blir sett på som et sentralt verktøy i bedrifters vekststrategier samtidig som at erfaring viser at fusjoner ikke når målene og at verdistigningen for eierne (målt med børstall) uteblir. Dette paradokset er et av utgangspunktene for fusjonsforskere som studerer fusjoner og oppkjøp fra et organisasjonsperspektiv.

Organisasjonsstudier

Hovedfokus i en organisasjonstilnærming til fusjoner er på hvordan fusjonsprosessen faktisk foregår etter at den formelle beslutningen om sammenslåingen er

tatt. Fokuset dreier seg altså fra strategitilnærmingen, med fokus på spørsmål som hva man kan forvente å oppnå gjennom et oppkjøp eller en fusjon og hvem denne rette fusjonspartneren er, til spørsmål knyttet til *gjennomføringen av integrasjonsprosessen* og realiseringen av synergi-potensialet. Spesielt fokuseres det på den organisatoriske integrasjonen eller mangelen på sådan, og innen denne retningen har organisasjonskultur blitt et dominerende syn (Angewin & Vaara 2005, Riad 2005). Hovedargumentet er at organisasjonsbetingede kulturelle forskjeller skaper problemer for organisatorisk integrasjon i fusjoner, og at kulturelle forskjeller er en hovedårsak til mange fusjoners manglende suksess. I tillegg til fokuset på kultur og sosio-kulturelle integreringsprosesser, har fusjonsforskere blant annet fokusert på kunnskaps-overførings- og læringsprosesser (Greenberg & Guinan 2004), faktisk lederatferd (Yu, Engelman & Van de Ven 2005) og koordinerings- og integreringsmekanismer (Ellis 2004).

Human resource perspektiver

I tilknytning til organisasjonsanalyser av fusjoner, har fusjonsforskere sett på hvordan ansatte opplever og agerer i fusjoner og konsekvensene av fusjoner for ansatte. Med et psykologisk utgangspunkt har det primære fokuset vært at et oppkjøp eller en fusjon kan oppleves som en dramatisk omstillingsprosess for de ansatte, som kan medføre følelse av tap, mistillit, stress, angst og usikkerhet, som kan ha en rekke negative konsekvenser for enkeltpersonen og for organisasjonen (Javian et al 2004, Risberg 2006). Marks & Mirvis (2006) referer til en vanlig fryktreaksjon etter at en fusjon eller oppkjøp har blitt annonsert som "fusjonssyndromet" og "fusjonsstress". Et annet hovedelement innen denne retningen har også vært de ansattes opplevelse av fusjonsprosesser og spesielt på motstand mot integrering og den rollen sosial identifikasjon og identitet spiller i integreringsprosesser (ibid). I følge Risberg (2006) er tilnærminger som fokuserer på HR-spørsmål i fusjoner vært mest opptatt av å forstå hvordan den menneskelige faktor (som en av mange faktorer) kan føre til manglende integrering og dårlige resultater, og har i mindre grad vært opptatt av å forstå hvordan de ansatte faktisk opplever fusjoner og oppkjøp.

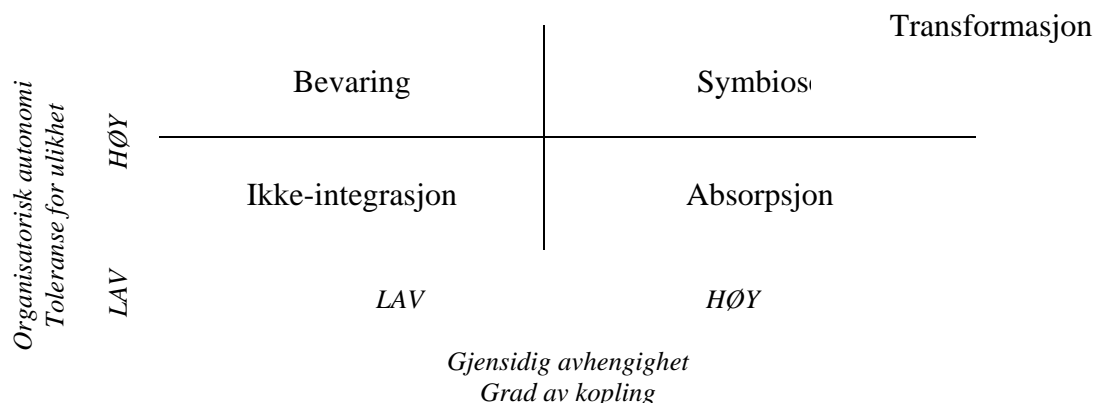
I denne rapporten skal vi vektlegge de to sistnevnte perspektivene for en mer omfattende litteraturanalyse og diskusjon. I de neste kapitlene vil vi gjennomgå nyere forskning på organisatoriske integrasjonsprosesser i fusjoner og oppkjøp, før vi går nærmere inn på forholdet mellom organisasjonskultur og integreringsprosesser, og på spørsmål knyttet til arbeidstaker- og arbeidsmiljøperspektiver på fusjoner og oppkjøp.

3

ORGANISATORISK INTEGRASJON I FUSJONER

Organisasjonstilnærmingen til studier av fusjoner er opptatt av å belyse prosessen hvor to tidligere autonome organisasjoner kombineres til å forme en felles organisasjon. Fokuset innen denne retningen er på hvordan organisasjonene integrerer sine strukturer, systemer og kulturer for å skape synergi. Et grunnleggende argument i denne litteraturen er at organisatorisk integrasjon er en medierende mekanisme mellom forventede og realiserte effekter i fusjoner. Og som sett over framheves ofte manglende integrasjon som en hovedårsak til hvorfor fusjoner mislykkes. Men organisatorisk integrasjon er ikke en standardløsning, slik det ofte framheves i litteraturen om fusjoner og oppkjøp (Jemison and Sitkin 2006 [1986], Ellis 2004, Schweiger & Lippert 2005). I følge Ellis (2004) er litteraturen om organisatorisk integrasjon i stor grad normativ og preget av oppskrifter, og i liten grad basert på systematisk forskning. Ved en gitt fusjon vil organisasjonene som skal integreres anvende seg av flere nivåer eller typer av integreringsprosesser, basert på fusjonens spesielle kjennetegn med tanke på oppgaver, struktur, og kultur. Den eller de valgte tilnærmingene til integrering vil også medføre ulike endringsprosesser i den oppkjøpte og/eller oppkjøpende part for å skape en ny og integrert helhet. Schweiger og Lippert (2005) framhever at organisatorisk integrasjon bør sees i lys av den strategiske målsetningen og hva slags synergi man vil oppnå med fusjonen, og i lys av den typen av ressurser og personell som er involvert i fusjonen.

Basert på gjennomgang av tidligere forskning har Ellis (2004) laget en klassifisering av fem ulike integrasjonstilnærminger i fusjoner og oppkjøp.



Figur 1: Ulike integrasjonstilnærminger

Den *horisontale aksen* reflekterer graden av likhet og kopling, for eksempel gjennom at organisasjonene involvert i fusjonen eller oppkjøpet tilbyr like produkter/tjenester eller er rettet inn mot det samme markedet. Strategisk likhet skaper en gjensig avhengighet, som igjen fordrer en høy grad av integrasjon for å skape synergi. Dette fører igjen ofte til en høy grad av endring og omstilling, ofte i den oppkjøpte organisasjonen. Den *vertikale aksen* indikerer toleransen for at partene i fusjonen eller oppkjøpet bevarer elementer av sin originale organisasjonskultur og ledelsesstruktur. En høy grad av toleranse for autonomi og heterogenitet i organisasjonen fører til mer begrensede integrasjonsplaner. De fem integrasjonstilnærmingene er:

1. *Ikke-integrasjon* – beskriver en strategi hvor det oppkjøpende firmaet ikke har planer om å integrere selskapene og agerer som et holdingselskap. Til forskjell fra kategorien ”bevaring” ligger det ikke noe strategisk motiv bak å holde de tidligere selskapene separat, men det er heller mangelen på en bevisst strategi som kjennetegner ikke-integrasjon.
2. *Bevaring* – organisasjonene fortsetter å operere autonomt slik at deres oppgaver, kultur, ledelse og andre kjennetegn ved organisasjonen bevares intakt og uavhengige av hverandre. Bevaring som integrasjonstilnærming medfører lite omstilling i de tidligere enhetene. Integreringen tar form som en åpen kommunikasjonsprosess og den fusjonerte organisasjonen framstår som et konglomerat.
3. *Absorpsjon* – full integrasjon av kultur, prosesser, funksjoner og aktiviteter på en slik måte at de fusjonerte organisasjonene framstår som en konsolidert organisasjon, vanligvis gjennom at den oppkjøpte blir integrert i den oppkjøpende organisasjonen. Dette medfører store endringer i den oppkjøpte organisasjonen noe som igjen medfører betydelig ”støy” og usikkerhet. Dette fører til at integrasjonsprosessen må ledes på en slik måte at motstanden og usikkerheten minimeres, og hvor både forutgående planlegging og endringsledelse på planlegges detaljert på forkant.
4. *Symbiose* – målet for integrasjonsprosessen er å skape en enhetlig organisasjon som reflekterer kjernekompetansen, verdiene og ledende praksis til begge de tidligere enhetene. Fokuset legges på integrasjon gjennom samarbeid, læring og kunnskapsdeling av ”best praksis”, gjennom å lage planer og prosedyrer for å sikre at kompetanse, verdier, prosesser og praksis spres på tvers av de sammenslåtte organisasjonene. Denne tilnærmingen vektlegger at begge de tidligere organisasjonene må endres, men ser integrasjonsprosessen som inkrementell og bottom-up drevet. Dette fordrer igjen behovet for en langvarig overgangsledelse som kan koordinere kunnskapsoverføringen og identifisere best praksis.
5. *Transformasjon* – vektlegger at de gamle organisasjonenes måte å gjøre ting på settes til side gjennom etableringen av en helt ny organisasjon med nye verdier, strukturer og nye måter å jobbe på. Dette medfører omfattende endringsprosesser både i organisasjonskultur, oppgaver og praksis i begge organisasjonene som skal sammenslås. Denne tilnærmingen krever omfattende

planlegging og en tydelig formidling av den strategiske visjonene og målet bak fusjonen. Bred medvirkning og tydelig endrings/omstillingsledelse er nødvendig.

I følge Ellis (2004) er litteraturen om integrasjonstilnærminger mer normativ enn empirisk, hvor fokuset har vært på å lage oppskrifter i stedet for å teste forutsetningene som tilnærmingene er bygd på. I de siste årene er det publisert flere arbeider som empirisk har kartlagt integrasjonsprosesser og/eller testet ut råd og oppskrifter som ledelseslitteraturen har kommet fram med. I følge nyere forskning på feltet (Ellis 2004, Schweizer 2005, Homburg & Bucorius 2006) presenterer ledelseslitteraturen en overgeneralisert og overforenklet versjon av integrasjonsfenomenet, og framhever at organisatorisk integrasjon er mye mer komplekst og situasjonsavhengig enn det fusjonslitteraturen oftest framhever.

Ellis (2004) studerte hvordan firmaer faktisk koordinerer og leder integrasjonsprosesser i fusjoner og oppkjøp, med utgangspunkt i de integrasjonsmodellene som beskrevet over. Hennes studie av over hundre fusjoner viser at det er tydelige forskjeller mellom de måtene som integrasjonsprosesser ledes på, og at dette har sammenheng med den integrasjonsmodellen bedriften har valgt. Konklusjonen hennes er at integrasjonsoppskrifter og standardiserte råd har lite for seg, og at integrasjonsprosesser må planlegges og ledes med utgangspunkt i de spesifikke forutsetningene og målsetningene som en fusjon har.

Homburg & Bucorius (2006) har empirisk undersøkt et suksesskriterium som ofte brukes i ledelseslitteraturen om fusjoner: at hurtighet i integrasjonsprosessen er viktig for å oppnå suksess. Deres data fra 230 fusjoner viser at høyt tempo i integrasjonsprosessen kun er viktig for en viss type av fusjoner – mellom organisasjoner som organisatorisk sett er relativt like, men som opererer i ulike markeder og har ulike produkter. I den motsatte situasjonen – organisasjoner som er ulike, men som opererer i samme marked – påvirker høyt tempo i integreringsprosessen den organisatoriske integrasjonen på en svært negativ måte.

Schweizer (2005) undersøkte integrasjonsprosesser i fusjoner mellom bioteknologiselskaper og farmasøytiske bedrifter og konkluderer at fusjoner er meget komplekse organisatoriske fenomener og at organisasjoner benytter seg av mange og ulike integrasjonsmodeller og aktiviteter i enhver integrasjonsprosess og at tilnærmingen også kan variere over tid.

Studiene viser at integrasjonsprosesser er komplekse og situasjonsavhengige. Noen fusjoner vil innebære en høy grad av integrasjon mellom de tidligere autonome enhetene, i andre fusjoner eller oppkjøp vil organisasjonene operere nærmest uavhengige av hverandre. Dette kan også variere over tid og også mellom ulike deler av organisasjonene. Forskningen viser også at motivasjonen som lå til grunn for fusjonen

samt kjennetegn ved organisasjonene forut for fusjonen, er av avgjørende betydning. Funn fra empirisk forskning indikerer at ekstern kopling eller ”strategic fit” (likhet eller kopling i produkter og markeder) ikke alltid er nødvendig for å lykkes med fusjoner, men at intern likhet eller ”organizational fit” (likhet i organisatoriske trekk) ofte er en fordel (Datta 2006 [1991]). I tilknytning til sistnevnte er det derfor en lang rekke forskere som har fokusert på hvordan organisasjonskultur påvirker organisatoriske integrasjonsprosesser i fusjoner. I neste avsnitt vil vi derfor gå gjennom sentrale bidrag innen denne forskningen.

Angewin & Vaara (2005) framhever at organisasjonskultur i dag framstår som et paradigme i fusjonslitteraturen. Riad (2005) har analysert hvordan og hvorfor organisasjonskultur har fått så bredt nedslagsfelt i fusjonslitteraturen på en slik måte at det framstår som et "sannhetsregime". Hun framhever at hovedgrunnen er at det er vanskelig å lykkes med fusjoner samtidig som fusjoner blir et stadig mer utbredt strategisk instrument. Det har derfor vært en løpende interesse for å forstå og forsøksvis forklare hvorfor så mange fusjoner ikke lykkes. I denne konteksten ble "organisasjonskultur" introdusert på midten av 1980-tallet som en forklaringsmodell på hvorfor fusjoner er så kompliserte.

Forskningen som fokuserer på forutsetninger for fusjoner vektlegger kulturell likhet og forskjell som en måte å forklare hvorfor fusjoner blir vellykkede eller ikke (Chatterjee et al 1992, Larsson & Finkelstein 1999). Også innen prosesstilmæringer til fusjoner har organisasjonskultur blitt framhevet som sentralt med fokus på akulturering (acculturation) - den sosiokulturelle endringsprosessen hvor begge de fusjonerte organisasjonene endres (Elsass & Veiga 2006 [1994]). Riad (2005) hevder at i dag har "organisasjonskultur" blitt den nye ortodoksien innen fusjonslitteraturen. Fordi begrepet er så vagt og altomfattende, kan det brukes som en "sort boks" som kan beskrive alle de tingene vi ikke egentlig vet så mye om, og gi et skinn av en forklaring på problemer vi ikke egentlig vet årsaken til. I de siste årene har en rekke forskere forsøkt å empirisk undersøke hvordan organisasjonskulturer konstrueres, og stadig rekonstrueres, gjennom et fokus på hvordan aktørene – kulturkonstruktørene – opplever og forholder seg til integrasjonsprosesser i fusjoner.

4.1 Organisasjonskultur og fusjoner – tilnærminger og studier

I det følgende skal vi gå nærmere inn i tre ulike tilnærminger til organisasjonskultur i fusjonslitteraturen (Hertzberg 2006): integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Med bakgrunn i de nevnte perspektivene på organisasjonskultur vil vi her presentere relevante bidrag fra empiriske studier av organisasjonskultur og fusjoner. Dette er ikke en omfattende oversikt over forskningslitteraturen³, men det er en presentasjon og illustrasjon av hvordan organisasjonskulturperspektivet har blitt benyttet og belyst i fusjonslitteraturen.

³ For en bred gjennomgang av forskningen på forholdet mellom kultur og fusjoner se Teerikangas & Very (2006)

4.2 Integrasjonsperspektivet

Integrasjonsperspektivet fokuserer på organisasjonskultur som de aspektene som framstår som enhetlige i en organisasjon. Organisasjonskultur er det som er felles og forstås på samme måte av alle aktørene i en organisasjon, og som dermed virker integrerende i organisasjonen. Bueno, Bowditch & Lewis' (2006 [1985] s. 107) definisjon av organisasjonskultur illustrerer denne forståelsen: "[the] "normative glue" [that] holds an organization together through traditional ways of carrying out organizational responsibilities, unique patterns of beliefs and expectations which emerge over time, and the resultant shared understandings of reality at given points in time". En slik forståelse av kultur, som noe enhetlig og statisk, fører med seg mange implikasjoner. For det første innebærer det et syn på kultur som noe som kan identifiseres og beskrives (fanges) og som kan være et verktøy for ledelsen. Videre framhever Hertzberg (2006) at en slik forståelse av organisasjonskultur er tydelig normativ. Elementer eller uttrykk som ikke passer inn i "kulturen" blir oppfattet som noe negativt og uønsket, og må avlæres (ibid). En annen implikasjon av dette perspektivet er at kulturutvikling kan manipuleres og at organisasjonskulturen dermed blir et verktøy for ledelsen. Perspektivet er derfor sentralt innen ledelseslitteraturen om organisasjonskultur (Deal & Kennedy 1982, Schein 1985).

Innen fusjonsforskningen har integrasjonsperspektivet på organisasjonskultur vært framtreddende i litteraturen som fokuserer på hvorfor fusjoner ofte mislykkes på grunn av såkalte "kulturkollisjoner" og som framhever at kulturell likhet (cultural fit) er en nødvendig forutsetning for vellykket organisatorisk integrasjon i fusjoner (Marks & Mirvis 2006 [1986], Bueno, Bowditch & Lewis 2006 [1985], Chatterjee et al 1992, Schreyogg 2005, Datta 2006 [1991], Schrader & Self 2003, Boateng 2006). I tillegg er det flere som har studert nasjonale kulturers rolle i transnasjonale fusjoner⁴, og som peker på at fusjoner mellom bedrifter som befinner seg i land som kulturelt sett er relativt like, lykkes bedre enn hvis bedriftene befinner seg i svært ulike nasjonale kulturer. Forskningen har hatt to hovedfokus: et pre-fusjonsfokus med vekt på hva bedrifter bør legge vekt på når de vurderer mulige fusjonspartnere for å sikre mest mulig organisatorisk likhet, og et post-fusjonsfokus på med vekt på hvordan organisatorisk integrasjon kan ledes. De følgende tre eksemplene illustrerer empiriske studier innen denne tilnærmingen.

Artikkelen "When cultures collide. The anatomy of a merger" av Bueno, Bowditch & Lewis (2006, [1985]) er en klassisk referanse innen integrasjonstilnærmingen. Deres longitudinelle studie av en bankfusjon fokuserte på hvordan to ulike organisasjonskulturer ble fusjonert og hvilke konsekvenser en slik kulturkollisjon hadde for de ansatte. De konkluderer med at en fusjonsprosess er en omfattende kulturell endring, som kan gi de ansatte kultursjokk og som igjen kan føre til motstand mot fusjonen fra

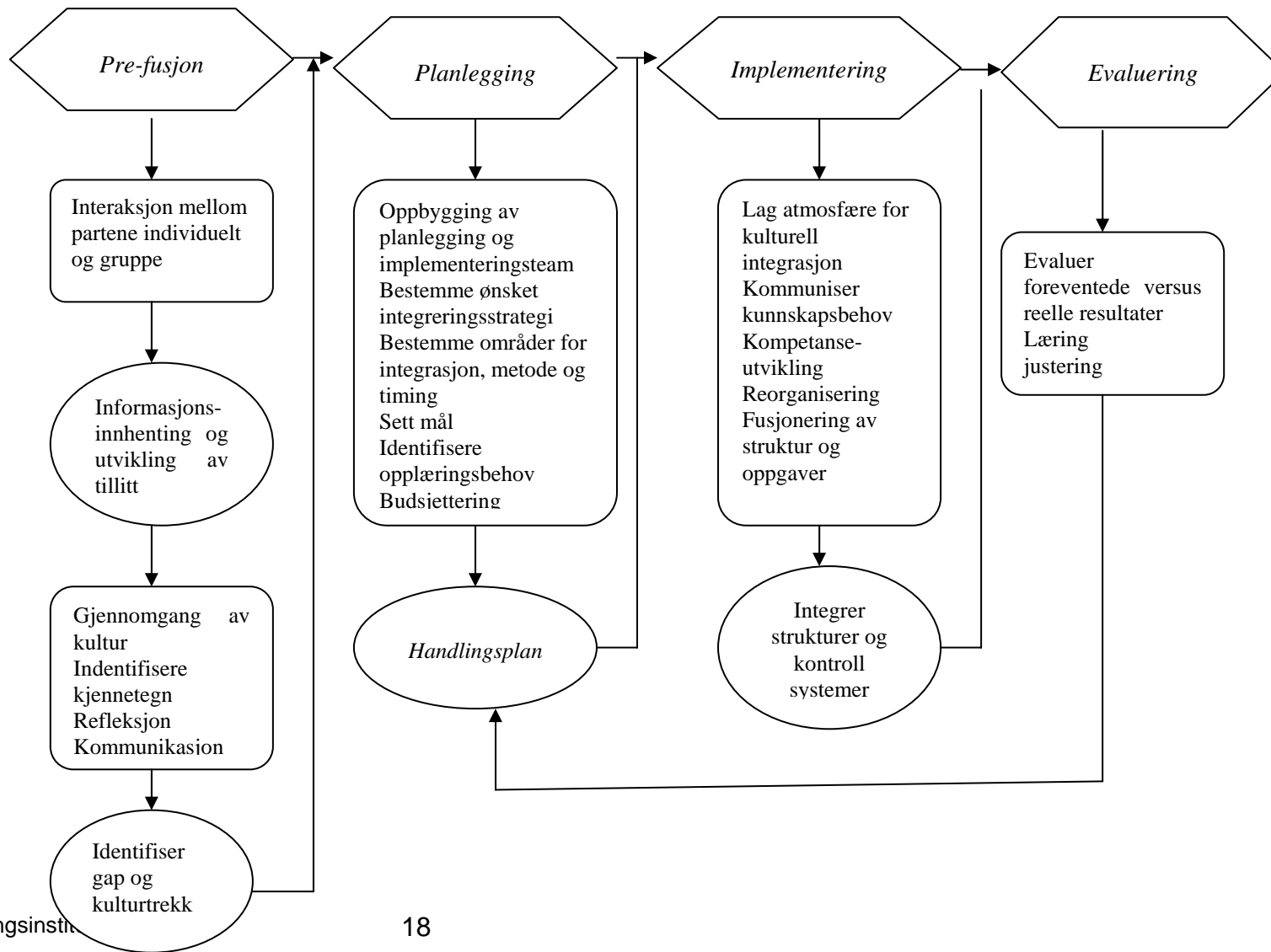
de ansatte. De finner også at de ansatte i den ene av de fusjonerte bankene opplevde fusjonen som mer truende enn den andre banken, noe som forfatterne attribuerer til at de to opprinnelige bankene hadde ulik organisasjonskultur.

Chatterjee et al (1992) undersøkte spesifikt forholdet mellom kulturelle forskjeller og økonomisk prestasjon. Studien av erfarte kulturelle forskjeller er basert på en survey av ledere i oppkjøpte firmaers oppfatninger av organisasjonskultur og dette ble sett i lys av børsmarkedsgevinsten for de oppkjøpende firmaene. De finner at det er et sterkt negativt forhold mellom kulturelle forskjeller og gevinst for eierne. Implikasjonene de trekker fra dette er at en bedrift som er ute etter å fusjonere, bør velge en partner som er lik i organisatoriske karakteristika. Integrasjonsprosessen bør også gå forsiktig fram med respekt for de kulturelle forskjellene som eksisterer.

Boateng (2006) tok utgangspunkt i den vanlige påstanden om at manglende integrasjon i organisasjonskultur er en vanlig grunn til at fusjoner mislykkes, men at kulturelle integrasjonsprosesser har fått lite oppmerksomhet i forskningslitteraturen. Med dette som utgangspunkt studerte han 16 fusjoner og oppkjøp innen kjemisk industri gjennom intervjuer med toppledere. Studien indikerer at selv om topplederne mente at organisasjonskulturen var avgjørende for om fusjonene ble vellykkede, fikk tematikken lite oppmerksomhet både forut for og i gjennomføringen av fusjonene. Han framhever videre at de aller fleste ikke hadde noen integrasjonsstrategi som omfattet organisasjonskultur, og basert på dette foreslår han en modell for å lede kulturell integrasjon i fusjoner og oppkjøp gjennom fire stadier: pre-fusjonsfasen, planleggingsfasen, implementeringsfasen og evalueringsfasen.

⁴ Denne litteraturen vektlegges ikke her. For en oversikt se Teerikangas & Very 2006; Søderberg & Vaara 2003

Figur 2: Kulturell integrasjon i fire faser. Kilde: Boateng 2006



4.3 Differensieringsperspektivet

Differensieringsperspektivet er, i motsetning til integrasjonsperspektivet, opptatt av at organisasjonskulturer ikke er koherente, men at enhver organisasjon består av ulike subkulturer som kan være forskjellige og i uoverensstemmelse. Hertzberg (2006) hevder at forskningen innen denne tradisjonen har vært opptatt av å få frem hvilke ulike subkulturer og grupper som finnes i en organisasjon, og å beskrive hva som skiller dem fra hverandre.

Med fokus på grupperinger og gruppeforskjeller blir også konflikter og spenninger i organisasjonen sentrale analyseobjekter. I følge Hertzberg, forholder differensieringsperspektivet seg til organisasjoner som sammensatte, mens subkulturene ses på som holistiske og stabile på samme måte som i integreringsperspektivet: "Within a subculture, all is clear; ambiguity is banished to the interstices between subcultures. To express the differentiation perspective in a metaphor, subcultures are like islands of clarity in a sea of ambiguity" (Martin 2002, s. 94).

Der hvor integreringsperspektivet vektlegger at organisasjonskulturer er holistiske og stabile, framhever differensieringsperspektivet at organisasjoner er komplekse koalisjoner bestående av grupperinger med til dels motridende kulturer. Men hver især er sub-kulturene sett på som stabile og objektive uttrykk. Gjennomgang av empirisk forskning på fusjoner indikerer at dette perspektivet ikke har vært spesielt framhevet i forskningen på fusjoner. Teerikangas & Very (2006) konkluderer i sin gjennomgang av fusjonsforskningen at den i liten grad har tatt opp i seg et mer komplekst kulturbegrep og at ulike kulturer eksisterer samtidig. De hevder at spesielt den ledelsesorienterte fusjonslitteraturen framviser et for enhetlig og enkelt kultursyn, men at nyere forskning både inne sosiologi og organisasjonsstudier vektlegger at organisasjoner består av mange samtidige kulturer og kulturelle uttrykk. Denne forskningen har sett på både profesjonelle og yrkesmessige sub-kulturer i tillegg til organisasjonskultur, samt at ulike kulturelle sfærer eller nivåer griper inn i hverandre og eksisterer samtidig – som nasjonale, industrielle, organisatoriske, funksjonelle og sosiale gruppe kulturer. Et mer komplekst syn på kultur har til dags dato ikke fått gjennomslag i fusjonsforskningen, og dette representerer en alvorlig svakhet i forskningen, i følge Teerikangas & Very (2006, s. 36):

"Consequently, as most studies on the culture-performance relationship in M&A omit the question of levels of analysis within and beyond the organization itself, how can we expect them to reach reliable results? Are researchers aware of the cultural reality in the organizations they are surveying? These omissions might result in an incorrect cultural representation of the organizations studied, introducing significant noise into the research setting."

Teerikangas & Very (2006) framhever videre at fusjonslitteraturens enkle kausalmodell for forholdet mellom organisasjonskultur og ytelse (performance) i fusjoner, representerer et sterkt forenkelt og ofte feilaktig bilde av virkeligheten. De framhever at utfallet av en fusjonsprosess vil være betinget av en utvikling som foregår gjennom selve fusjonsprosessen.

”Our argument so far has shown how the outcome of M&A will be mediated by the dynamics within the M&A process: the chosen integration strategy, both firms’ changing preferences for acculturative modes, the progress of cultural integration and managerial efforts throughout the M&A process” (ibid, s. 39)

Med dette framhever de at kultur spiller en stor rolle i fusjoner, men ikke som en statisk forklaringsfaktor; kultur bør sees på i et prosessperspektiv. Dette perspektivet framheves også i fragmenteringsperspektivet.

4.4 Fragmenteringsperspektivet

Fragmenteringsperspektivet skiller seg tydelig fra begge de ovennevnte perspektivene. Dette framhever at organisasjonskultur er tvetydig og bevegelig, fordi kulturelle uttrykk stadig konstrueres og rekonstrueres av aktører. Fragmenteringsperspektivet framhever at det er vanskelig å avgrense og beskrive kulturelle trekk ved organisasjoner, nettopp fordi uttrykkene er vage og tvetydige (Risberg 2006). Organisasjonskultur er noe som er i en stadig rekonstruksjon, og i følge forskerne som anvender denne tilnærmingen, kan organisasjonskultur kun forstås gjennom å studere hvordan aktører i organisasjonene erfarer, fortolker, forhandler og skaper mening av hendelser og situasjoner (Søderberg & Vaara 2003, Søderberg 2006, Risberg 2006). ”Culture is no longer seen as a structure but as a process, that is, as a highly contextual creation of narrated meaning” (Kleppestø 2005, s. 131).

Utgangspunktet for forskerne som har tilnærmet seg studiet av kultur i fusjonsprosesser gjennom et fragmenteringsperspektiv, er en kritikk av det kultursynet som fusjonslitteraturen ofte bygger på og som blir sett som for ”naivt realistisk”. I stedet framhever de at kulturer er sosialt konstruerte gjennom forhandlings- og fortolkningsprosesser – et perspektiv som i organisasjonsteorien benevnes som et ”sensemaking”-perspektiv (Søderberg og Vaara 2003, Søderberg 2006, Weick 1995).

Fokus i sensemaking-perspektivet er at organisasjoner ikke bør forstås som stabile og objektive enheter, men at organisasjoner er sosialt konstruerte. Videre settes fokuset på prosesser hvor fortolkningen av hendelser skjer og hvor mening skapes av de involverte aktørene, og man antar at fortolkningene har konsekvenser for organisasjonen og organiseringsprosessene.

Hva har denne tilnærmingen vært opptatt av når en har studert fusjoner? Fokus har vært på hvordan aktører fortolker og skaper mening ut av de erfaringene de gjør seg i fusjonsprosessene, og de konsekvensene dette har for fusjonsprosessen. I særstilling har man vært opptatt av identitetskonstruksjon og gjennom dette å belyse fusjoner som organisasjonsfenomen og endringsprosess. Overordnet retter disse forskerne kritikk mot den manglende forståelsen av fusjonen som prosess. Angewin & Vaara (2005) framhever at fusjoner kan ses på som et nettverk av koplinger, og at en fusjonsprosess kan sees på som en lang rekke av koplinger mellom ulike enheter og nivåer i den fusjonerte organisasjonen, mellom aktørene i organisasjonen, og nye koplinger til organisasjoner utenfor organisasjonen – til andre organisasjoner i verdikjeden, til eiere og interessenter, samt at prosessen finner sted i et avgrenset tid og rom. ”A focus on ’connectivity’ can thus bring to fore such linkages, interdependencies, coordination questions and power implications that easily pass unnoticed when examining ’isolated’ M&A projects” (Angewin & Vaara 2005).

Gjennom å studere hva som faktisk foregår i slike møter og hvordan aktørene erfarer, fortolker og handler i slike prosesser kan man komme fram til en langt bedre forståelse av fusjoner enn ved å se på en fusjon som en avgrenset og enkeltstående hendelse, i følge Angewin & Vaara (2005). Flere skandinaviske forfattere har kommet med bidrag innen denne retningen, som springer ut av skandinavisk organisasjonsforskning knyttet til temaer som identitet, diskurser og symboler. I det følgende vil vi presentere noen få av de mange bidragene som denne tradisjonen har presentert i de siste fem årene⁵.

Risberg (2006) [2003] tok utgangspunkt i ledelseslitteraturens rådende oppfatning om at organisasjonskultur er homogen, statisk og styrbar, og framsatte en empirisk basert kritikk av dette synet gjennom en kvalitativ analyse av to fusjonsprosesser. Risberg’s syn er at kultur heller er tvetydig, skiftende og inkonsistent fordi kultur er resultat av aktørers ulike fortolkningsprosesser. Hun konkluderer med at det er mange og svært ulike oppfatninger om hva som skjer i en fusjonsprosess, og at bestrebelsene mot å skape en felles integrert kultur, slik det gis råd om i ledelseslitteraturen om fusjoner, ikke er realistisk. Hun fremhever i stedet at ledere må lære seg å håndtere flerfoldighet og tvetydighet (fuzzy logic) i fusjonsprosesser, gjennom et sterkere fokus på læringsprosesser og ”multikulturell kommunikasjon”.

Kleppestø (2005) har gjort flere arbeider hvor han fokuserer på at kulturkollisjoner ikke bør ses på som en kollisjon mellom forhåndsgitte systemer av normer og verdier, men at de kan forstås som konflikter knyttet til definisjonsmakt over situasjoner. Basert på empiriske studier konkluderer han med at det viktigste er å forstå hva det er som foregår i slike konflikter gjennom å studere fusjonsprosesser som møter hvor ulike organisasjonsbilder og fortolkningsmønstre konfronteres og utvikles gjennom

interaksjon. I flere casestudier av svenske fusjoner undersøkte han hvordan fusjoner fører til forvirring og usikkerhet for involverte aktører, og som et resultat av dette, krever fortolkning og meningsdannelse. Aktørene forsøker å skape mening i situasjonen og deres rolle i den for å legitimere handlinger og for å framstå som rasjonelle. For å klare dette skapes lokale fortellinger og myter og lokale gruppeidentiteter konstrueres. Gruppeidentitetene blir ikke nødvendigvis anerkjent noe som igjen kan føre til sterkere konflikter rundt identitet og behovet for å trekke grenser øker. Kleppstø konkluderer med at integrasjonsproblemer i fusjoner ikke handler om kulturkonflikter, men at sosiale identiteter skapes og forsøkes opprettholdes. I hans perspektiv er det derfor ikke kulturforskjeller som fører til at fusjoner ikke oppnår de forventede resultater, men snarere de prosesser som forsterker forestillinger om kulturforskjeller.

Pepper & Larson (2006) undersøkte problemer knyttet til kulturell integrasjon i etterkant av oppkjøp, med fokus på sosial identitet og identitetsspenninger. De vektlegger at erfarte kulturkonflikter i etterkant av fusjoner kan sees i lys av de erfaringene de ansatte gjør seg når de forsøker å skape en ny identitet i en nyfusjonert organisasjon. Denne prosessen kaller de "identifiseringsprosesser", hvor identifisering betyr "a feeling of attachment between the individual and organization, characterized by a perceived value linkage by the organization member" (ibid, s. 51). Siden hvert organisasjonsmedlem er utsatt for mange kilder til identifisering, vil spenninger oppstå. En måte å forholde seg til slike spenninger er disidentifisering – prosesser hvor definerer seg som annerledes eller forskjellig – for på denne måten å bevare sin identitet. Pepper & Larson framhever at forholdet mellom identifiseringsprosesser og organisasjonskultur er vesentlig for å forstå hvorfor fusjoner ikke oppnår forventede resultater, og har studert slike prosesser gjennom et longitudinell case studium av en fusjon innen IKT sektoren. Dataene deres indikerer at identitetsspenninger påvirker identifisering og disidentifisering i fusjonsprosesser, og tre slike spenninger er identifisert: samarbeid/konkurransse, assimilering/autonomi og konsensus/kommando. De konkluderer med at organisasjonskultur består av tvetydige og til dels motstridende foreventninger, og når disse blir satt under press i en fusjonsprosess, kan dette føre til at noen grupper disidentifiserer seg fra den nye organisasjonen.

"Nation talk – the construction of national stereotypes in a merging multinational" er en artikkel skrevet av et nordisk forskerteam, basert på deres studier av de fusjonene som ledet fram til dannelsen av den nordiske banken Nordea (Vaara et al 2003). Denne artikkelen dreier seg om hvordan nasjonale stereotyper ble dannet i en multi-nasjonal fusjon. Utgangspunktet er at i en fusjonsprosess vil diskusjoner omkring kulturelle forskjeller være en vanlig aktivitet, og i slike diskusjoner spiller stereotyper

⁵ For en bredere presentasjon av denne tilnærmingen, se Søderberg & Vaara (2003) og Risberg (2006)

en vesentlig rolle når aktørene forsøker å forstå situasjonen og sin rolle og identitet, andres rolle, de pågående endringene eller framtiden. Stereotypier representerer delte oppfatninger, og dermed også holdninger, preferanser og fordommer til de involverte aktørene. Basert på sine data hevder forskerne at gjennom ”å kartlegge og fortolke de stereotypene som vokser fram i fusjoner, kan man bedre forstå de sensemaking-prosessene som foregår i organisasjonene og hvordan identiteter og selvbilder (på både organisatorisk og sosialt nivå) skapes og påvirker fusjonsprosessene. Et viktig trekk ved stereotypiene er at de er fleksible og tvetydige og brukes både til å skape og befeste et positivt bilde av seg selv, men også for å distansere seg fra de andre.

Oppsummering

Organisasjonskultur har blitt sett på som en forklaring på hvorfor organisatorisk integrasjon i fusjonsprosesser er svært vanskelig. En slik forklaringsmodell fastholder at kultur (organisatorisk, profesjonsbetinget eller nasjonal) er en fast, stabil og (for ledelsen) håndgripelig størrelse. En rekke studier på 1980- og 1990-tallet var basert på en slik forståelse av kultur, og hevdet at kulturell likhet (cultural fit) var en nødvendig forutsetning for vellykkede fusjoner fordi likhet ville motvirke ”kulturkollisjoner”.

Dette synet på kultur blir kritisert av forskere som framhever at organisasjonskulturer ikke er koherente og stabile, men heller skiftende og sammensatte. Lengst i kritikken går forskere som hevder at organisasjonskultur er noe som stadig konstrueres og rekonstrueres gjennom aktørers bestrebelser for å forstå de erfaringene de gjør seg i fusjonsprosesser. Et sentralt fokus er hvordan sosial identitet rokkes ved i fusjonsprosesser. Denne tilnærmingen framhever at man må gå bak (dekonstruere) ideen om kulturkonflikter som hindring for vellykket integrasjon i fusjoner, og heller prøve å forstå de organisasjonsprosessene som gjør at forestillinger om kulturelle forskjeller oppstår og forsterkes.

Denne tilnærmingen flytter dermed fokuset fra hva ledelsen kan gjøre forut for og i fusjonsprosesser til hvordan aktørenes atferd og erfaringer påvirker fusjoner. Ansattes erfaringer med fusjoner skal vi se nærmere på i neste kapittel.

5

DEN MENNESKELIGE FAKTOR I FUSJONER

”Although human factors are supposed to be responsible for between one third and one-half of all merger failures (...) it is surprising that the soft factors in M&As have attracted attention only since the late 1980s.” (Kusstatscher & Cooper 2005:14)

I denne delen av rapporten skal vi gå nærmere inn på den delen av fusjonslitteraturen som fokuserer på arbeidstakerreaksjoner og arbeidsmiljøkonsekvenser⁶ av fusjoner. Det er tatt utgangspunkt i nyere litteraturgjennomganger av dette temaområdet og det gis også noen eksempler på enkeltbidrag. Vi skal gå nærmere inn i ulike tilnærminger til menneskelige aspekter ved fusjoner: hvordan ansatte reagerer på fusjonsprosessen og hvilke konsekvenser dette kan få. Avslutningsvis legges det frem en såkalt *integrert stadiemodell* som viser hvordan ulike typer ansatterreaksjoner arter seg i fusjonsprosessens ulike stadier.

Det finnes relativt lite litteratur på koblingen mellom fusjoner og arbeidsmiljøkonsekvenser i norsk sammenheng. Så langt våre litteratursøk har klart å avdekke, ser det ut til at den norske litteraturen knyttet til fusjoner i svært stor utstrekning er foretatt av forskningsmiljøer innen økonomi, strategi og ledelse. Disse har i liten grad vært opptatt av hvilke konsekvenser fusjoner har for arbeidsmiljø og helse, med unntak av en del laveregrads studentoppgaver⁷.

Noen av de norske bidragene har fattet spesiell interesse for mislykte fusjoner (Bråthen 2002, Lien og Meyer 2003, Meyer 2000) eller lønnsomhet (Skjeret og Sjørgard 2002, Sjørgard 2000). På bakgrunn av en gjennomgang av økonomisk litteratur på fusjoner og oppkjøp, hevder Sjørgard at begrunnelser og motiv for i gangsetting av fusjoner og oppkjøp er spesielt interessante. Det hevdes at fusjoner og oppkjøp stort sett kommer i gang fordi bedriftene ønsker

”å overta bedrifter som er dårlig drevet, avsette ledelsen, og forbedre driften og dermed ta ut det potensialet for fortjeneste som er tilstede i den aktuelle bedriften. Det andre mulige motivet er gjennom koordinering av de involverte bedriftene å enten redusere kostnadene eller øke inntektene og dermed generere større profit

⁶ Vi tar utgangspunkt i at arbeidsmiljø generelt kan defineres som (...) et sammensatt sett av faktorer i arbeidslivet som virker inn på helsetilstanden og velværet til dem som er i arbeid (Salomon og Grimsmo 1994:13). Det er vanlig å definere det psykososiale arbeidsmiljøet som et ”skille mellom psykososiale betingelser (organisatoriske forhold og måter arbeidet er tilrettelagt på) og psykososiale faktorer (individets reaksjoner på arbeidsmiljøet og de psykososiale betingelser)” (Ibid :14)

⁷ Dette er en av årsakene til at vi har valgt å inkludere *enkelte* studentoppgaver i denne litteraturstudien.

enn det bedriftene hver for seg kunne tjent uten at bedriftservervet hadde blitt gjennomført.” (ibid: 53)

Sørgard er lite opptatt av menneskelige sider ved fusjoner og oppkjøp, men nevner likevel at tap av arbeidsplasser grunnet fusjoner og oppkjøp, fra et samfunnsøkonomisk ståsted kan betraktes som en kostnadsgevinst, i de tilfeller der færre personer kan utføre den samme jobben og den resterende arbeidskraften er ”frigjort” og kan ”benyttes til å generere verdier i en annen aktivitet” (ibid:54). I en kortere fagartikkel⁸ tar Sørgard opp en annen side ved globalisering og tverrnasjonale fusjoner som også kan gi konsekvenser for arbeidstakersiden. Sørgard hevder at internasjonale fusjoner og multinasjonale selskaper gir en helt annen makt over arbeidstakere enn det som er mulig i nasjonale selskaper; fagforeningenes innflytelse svekkes. Fagforeninger er tradisjonelt nasjonale skriver Sørgard:

”Det er svært få eksempler på grenseoverskridende fagforeninger, noe som også har vært et dilemma for arbeiderbevegelsen helst siden de første fagforeningene ble etablert. Dette gir det multinasjonale selskapet muligheten til å spille fagforeningene ut mot hverandre. En trussel om en eventuell nedleggelse av produksjonene i et land blir troverdig straks selskaper har anlegg i flere land som produksjonen kan overføres til. Fagforeningen i et land slåss dermed mot fagforeningen i et annet land.” (Sørgard 2004:9)

I internasjonal sammenheng har det i større utstrekning vært fokus på menneskelige aspekter ved fusjoner og oppkjøp. En generell observasjon er at det meste av denne litteraturen jakter på forklaringer på hvorfor så mange fusjoner mislykkes. Mennesket i organisasjonene blir sett på som nok en faktor som kan forklare hvorfor det går galt. Innen dette perspektivet finnes en rekke studier som fokuserer på ledelse – personalpolitikk, ledelsesreaksjoner og integrasjonsstrategier. Det hevdes at ledere som forstår hvordan fusjonsprosessen påvirker holdninger, handlinger og reaksjoner blant de ansatte har bedre forutsetninger for å gjennomføre vellykkede fusjonsprosesser.

Blant de mest hyppig dokumenterte ansattreaksjoner finner vi stress, identitetstap, sorgreaksjoner, depresjoner, motstand og sinne. Slike reaksjoner kan i sin tur medføre økt sykefravær, turnover og lavere produktivitet (Risberg 2005). Hvilke reaksjoner ansatte har i forbindelse med fusjoner, kan ha sammenheng med hvordan ledelsen håndterer situasjonen, men vil også kunne avhenge av strukturelle forhold. For eksempel vil maktbalansen mellom de fusjonerende parter spille en rolle. Bedriftsstørrelse, hvorvidt man arbeider i oppkjøper-bedrift eller i oppkjøpt bedrift, hvorvidt oppkjøpet er såkalt ”fiendtlig” eller ”vennlighetsinnrettet” er alle forhold av betydning. I tillegg har det vært hevdet at: “companies with flexible cultures lead to less stress and

⁸ Siluetten nr 3, 2004

in highly structured companies with a culture of superiority people experienced more stress” (Risberg 2005:145)

Til tross for at det fra midten av 1980-tallet og fremover har vært et visst forskningsmessig fokus på ansattreaksjoner i fusjonsprosesser, fremhever flere nyere litteraturbidrag at det i *praksis* tas for lite hensyn til slike perspektiver når virksomheter og bedrifter igangsetter fusjoner. Collins og Wickham (2005) [2002] viser til at så mye som to tredjedeler av alle fusjoner ikke involverte personellfunksjonen i det hele tatt før fusjonen ble igangsatt: ”If the personell function was involved, it was simply to coordinate salaries and pensions, but not to assess the skills and capabilities of the staff that had been acquired” (ibid: 174).

5.1 Omstilling og arbeidsmiljøkonsekvenser

Enhver fusjon vil innebære en omfattende omstillingsprosess. Sagt på en annen måte: man kan hevde at fusjoner er en omstilling av spesielt omfattende karakter. I og med at det er så få norske forskningsbidrag som behandler koblingen mellom fusjoner og arbeidsmiljø, velger vi innledningsvis å skjele noe til norske forskningsbidrag knyttet til *omstilling*. Vi tar utgangspunkt i en antakelse om at kjente konsekvenser av omstillinger generelt også kan være av interesse når det gjelder fusjonstematikken.

Til tross for relativt omfattende forskning om omstilling i norsk arbeidsliv, er det vanskelig å peke på entydige sammenhenger mellom karakteristika ved omstillingene og arbeidsmiljøkonsekvenser. Spesielt vet vi for lite om effektene av omstilling for arbeidstakere som *ikke* mister jobben ved nedbemanning og masseoppsigelser (Gjerberg, Hilsen, Steinum 2004). En nyere studie (Trygstad m.fl, 2006) i offentlig sektor viser imidlertid at det er gjennomgående forskjeller i opplevelse av arbeidsbelastning mellom dem som har vært gjennom omorganiseringer og dem som ikke har vært det. Noen av konsekvensene for dem som blir igjen er større arbeidsmengde, knapphet på tid, strammere tidsfrister, økt overtid, opplevelse av for store krav til mestring og for mange arbeidsoppgaver.

Møen, Salvanes og Vaage (2005) viser at det i norsk industri er flere omkostninger knyttet til omstillinger både for de som blir nedbemannet og mister jobben og de som ikke mister jobben etter omstilling. Eldre og lavtutdannede står i en særlig vanskelig situasjon dersom de mister jobben. Denne studien viser også at det er sammenheng mellom nedbemanning og sykefravær: arbeid i virksomheter som nedbemanner gir ikke økt sannsynlighet for å bli sykemeldt, men *lengden på sykefraværet øker*. Samtidig er det slik at arbeid i virksomheter som øker antall ansatte, ”reduserer sjansen for å bli sjukemelde og reduserer lengda på sjukemeldinga i høve til dei som jobbar i bedrifter som ikkje omstiller” (ibid:142).

Det er ifølge Colbjørnsen (I:Heum et.al 2006) et poeng at omstillinger uten nedbemanning ikke gir negative arbeidsmiljøkonsekvenser, men heller nye utviklingsmuligheter for den enkelte ansatte. I denne artikkelen vil vi se på om dette også gjelder når det er snakk om fusjoner.

I gjennomgangen av arbeidstakerreaksjoner knyttet til fusjoner skal vi vise at fusjoner er en spesiell kompleks type omstillingsprosess, som kan gi flere negative effekter for arbeidstakerne enn andre typer omstillinger. Det er også mye som tyder på at fusjonsprosessens ulike stadier og tilhørende utfordringer for ansatte og ledelse ikke er godt nok kjent i praksisfeltet.

Vektleggingen av håndtering av de menneskelige ressurser og aspekter i en fusjonsprosess er naturlig nok en gjenganger i hele den litteraturen som kobler fusjoner og menneskelige ressurser, så også påstanden om at dette er en oversett side ved slike prosesser og som kan forklare hvorfor fusjoner relativt ofte heller ikke når sine finansielle og strategiske mål. Vi skal nå gå nærmere inn i ulike faglige perspektiver på den menneskelige siden ved fusjoner.

Ulike tilnærminger til menneskelige aspekter ved fusjoner

Det meste av forskningslitteraturen som tar for seg fusjoner og oppkjøp er i følge Seo & Hill (2005) i for stor grad preget av strategiske og finansielle sider ved fusjoner. Innen nyere forskning har man sett et skifte i fokus, det er blitt mer vanlig å se nærmere på menneskelige aspekter. Seo & Hill, som har gjennomgått 100 forskningsbidrag om fusjoner, hevder likevel at de ulike bidragene til denne forskningen blir for snevre, først og fremst fordi de ikke er teoredrevet og ofte baserer seg på ett enkelt casestudium.

Som vi ser av oversikten på neste side, finnes det innen forskningslitteraturen en hel rekke ulike teoretiske innfallsvinkler til studier av menneskelige aspekter og potensielle problemkilder knyttet til fusjoner. Teoretisk utgangspunkt vil naturlig nok i stor grad være bestemmende for hvordan problemområdene defineres og hva man faktisk ser etter. Oppsummert viser de ulike forskningsbidragene blant annet som følger:

- Endringer i arbeidsmiljøet som følge av fusjoner, kan gi seg utslag i jobbtilfredshet og jobbengasjement, men også sykefravær og turnover.
- Usikkerhet og forventninger om at fusjonen vil gi negative utslag for karriere- og jobbmuligheter, kan medføre lav produktivitet, mentale og fysiske helseplager og motivasjonstap
- Det å skulle tilpasse seg en annerledes organisasjonskultur kan medføre stress, motstand og kulturkrasj, i tillegg til spenninger og konflikter mellom de fusjonerende partene
- Tap av opprinnelig sosial identitet (organisatorisk, profesjonell og arbeidsgruppeidentitet) vil potensielt kunne medføre fornektelse og endringsnekt, en følelse av tap, sinne og sorg

- Motstridende og uoverensstemmende rolleforventninger kan føre til både lav produktivitet og lav jobbtilfredshet
- Opplevelse av rettferdighet knyttet til endringer i arbeidsbetingelser og behandling av kolleger som blir omorganisert eller nedbemannet har også betydning for hvordan fusjonen oppleves. Negative opplevelser vil kunne medføre psykisk tilbaketrekning og turnover

Underlying Theories in Merger and Acquisition (M&A) Literature (Seo & Hill 2005:425)

<i>Underlying Theories</i>	<i>Sources of Problems</i>	<i>Predicted Outcomes</i>	<i>Related Prescriptions</i>
Anxiety theory	Uncertainty and anticipated negative impact on career and job Prolonged anxiety and uncertainty	Low productivity Self-centered behaviors Mental and physical illness Lack of motivation	Top-down communication; social support; participation in decision making; training managers to empathize and listen to employees; golden parachutes Ongoing communication; speeding up transition
Social identity theory	Loss of old identities (organisational, professional, work group) Interacting with other organization's members	Sense of loss, anger, and grief Denial and refusal of change Intergroup bias and conflict Acts of non-compliance	Disengagement efforts (grieving meetings); proactively assessing strength of existing identities and framing new identities to be more appealing Creating a new identity; fostering cross-organizational arrangements and activities
Acculturation theory	Contact with or adjustment to different organizational culture	Acculturative stress and resistance Interorganizational tension and conflict Culture clash	Cultural due diligence; fostering multiculturalism; facilitating intercultural learning; heightening awareness of thinking and behaviors that cause culture clash to develop
Role conflict theory	Ambiguous and conflicting roles	Low productivity Low job satisfaction	Two-ways communications; leadership of role clarification
Job characteristics theory	Changes in post-M&A job environment	Job satisfaction and commitment Absenteeism/turnover	Post-M&A job redesign; employee involvement in job design; job transfer training
Organizational justice theory	Perceived fair treatment of surviving and displaced employees	Psychological withdrawal Turnover	Fair and objective human resource management; equal participation in decision making; treating employees with dignity and respect

Tabell 1: Teorier i fusjonslitteraturen

5.2 Fusjoner og emosjoner

Organisasjoner blir i økende grad betraktet som “emosjonelle arenaer”, og studier av emosjoner i organisasjoner er i ferd med å utvikle seg til en sub-disiplin innen feltet arbeid og organisasjoner (Kusstatscher og Cooper 2005, Fineman 2000). I boken *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions* legger Kusstatscher og Cooper vekt på at kommunikasjons- og integrasjonsprosessene må designes slik at man kan nærme seg og involvere den kritiske massen ansatte som aksepterer fusjonsbeslutningen, støtter implementeringen, og slik gjøre suksess mulig.

I følge Kusstatscher og Cooper (2005) bærer fusjonslitteraturen preg av helt vesentlige mangler innenfor dette området. Det tas derfor til orde for at emosjonsperspektivet må benyttes i forståelsen av hvorfor så mange fusjoner ikke kan betraktes som vellykket strategisk og finansielt sett. Forfatterne viser til annen litteratur og slår fast at mellom 1/3 og halvparten av alle fusjoner er finansielt mislykkede fordi de underestimerer betydningen av menneskelige faktorer i slike prosesser. Det vises blant annet til at mellom 50 og 75 % av nøkkelleiderne frivillig forlater oppkjøpte selskaper i løpet av de første 2-3 årene, at det er 60 % turnover blant ansatte i fusjonerte selskaper og at: ”Even in friendly and (financially) successful takeovers, this extremely stressful experience is considered to have negative residual effects on employees’ psychological health” (ibid:18).

Svært mange forskningsbidrag fremhever ledelse som en særskilt viktig faktor for å kunne gjennomføre vellykkede fusjoner. Som eksempel på vellykket praksis viser Kusstatscher og Cooper blant annet til at organisasjoner hvor det er kjørt seminarer med sikte på å forbedre kommunikasjons- og teamarbeidsferdigheter, for å forberede mellomlederne på endringene, får gode skussmål fra de som har deltatt. Ledere som ikke har deltatt i slike aktiviteter må i langt større grad anvende prøve-og-feile-metoden – og rapporterer i langt større grad i etterkant at de ville håndtert utfordrende situasjoner i en fusjonsprosess på en annen måte, neste gang. Forfatterne konkluderer med at det særlig er 5 dimensjoner som er viktig å fokusere på i lederkommunikasjon og lederatferd når man skal håndtere emosjoner i organisasjonen:

- Ansatteidentifisering
- Ansattes engasjement overfor den nye organisasjonen
- Jobbtilfredshet
- Utvikling av nye relasjoner
- Opplevelse av prestasjonsevne (egen og ny organisasjon)

De to førstnevnte dimensjonene henger sammen og dreier seg i korthet om at ledelsen må ta høyde for at de ansatte i stor grad vil identifisere seg med, og oppleve størst tilknytning til, enten a) sin tidligere arbeidsplass eller b) den gruppen eller avdelingen de selv tilhører. Det kan ta lang tid før de ansatte identifiserer seg med den nye organisasjonen.

Jobbtilfredshet har en tendens til å bli lavere under en fusjon, enten på grunn av eksterne faktorer som for eksempel økonomisk nedadgående trend, eller interne faktorer som for eksempel nedbemanning. Kusstatscher og Cooper viser imidlertid til at misfornøydhets som regel kommer som en konsekvens av lederatferd og – kommunikasjon som fremmet negative følelser, enten ved at de ansatte følte seg urettferdig behandlet eller ved et opplevd høyt stress- og pressnivå. Dårlig jobbtilfredshet settes i sammenheng med økt sykefravær og turnover og har konsekvenser for motivasjon, relasjoner, ytelse og engasjement i forhold til arbeidsplassen.

Usikkerhet knyttet til fremtiden, konkurranse om å beholde eller få ny jobb, angst og sinne, sjalusi og misunnelse kan resultere i konflikter og gir konsekvenser for relasjoner både mellom kolleger og mellom ledelse og ansatte. For de ansatte vil også skyldfølelse og tristhet eller beskyldninger fra de kollegene som måtte gå, være vanskelig å takle. Ledelsens håndtering av slike følelser vil være av stor betydning for hvordan den nye organisasjonen skal fungere, idet det gir signaler til de som blir igjen om hvilket syn organisasjonen har på sine ansatte.

Hvorvidt den ansatte har hovedsakelig positive eller hovedsakelig negative følelser vil påvirke deres bilde av den nye organisasjonen, og vil i neste omgang kunne få betydning for fusjonens muligheter for å vellykkes (Kusstatscher og Cooper 2005:163)

5.3 Fusjonssyndromet

“The fear and stress created by a takeover is not limited to top executives. Rumors of mass layoffs and forced relocations circulate throughout the company. Office workers get the message that their jobs are being reviewed and will depend upon how they fit into the new company, not on their past record.” (Marks & Mirvis 1986 I: Risberg et.al 2006)

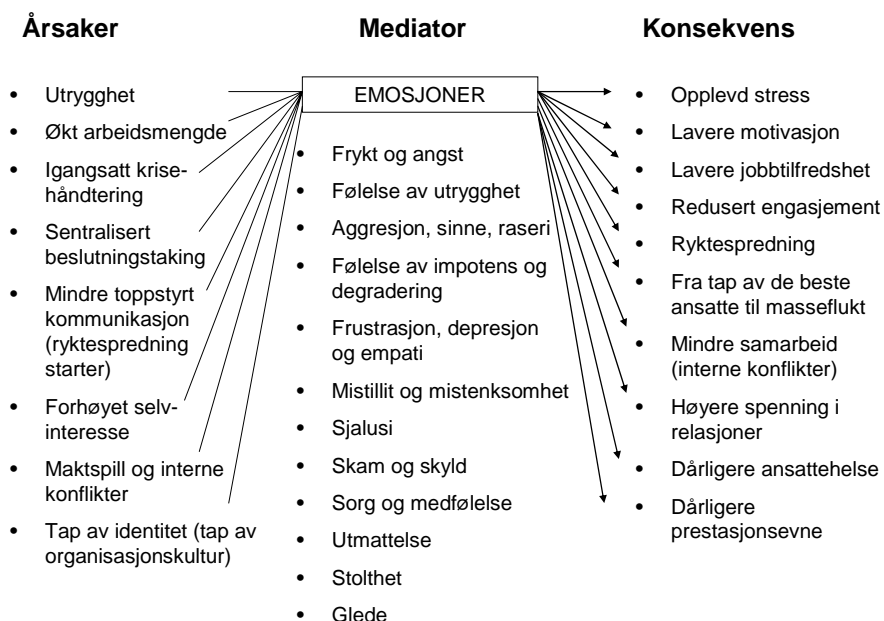
”Fusjonssyndromet” ble først dokumentert på midten av 1980-tallet og beskriver ansatte og ledelsens positive og negative reaksjoner etter annonsering av en fusjon, samt konsekvenser av en fusjon. Forskerne Marks og Mirvis skrev i 1986 artikkelen *The Merger Syndrome* og er i etterkant kreditert for innføringen av dette begrepet i fusjonslitteraturen⁹. Fusjonssyndromet utløses ifølge Marks og Mirvis av alle de usikre begivenhetene som finner sted rett etter salget av en bedrift og de mangefasettede problemene knyttet til integreringen av ansatte fra ulike bedrifter. Det skiller mellom ulike ”tegn til trøbbel”. For det første rett etter at salget er annonsert: Her vil situasjonen ofte være preget av forutinntatthet; at de ansatte forestiller seg det verste. Dette kan igjen medføre stressreaksjoner, som håndteres på en dårlig måte av ledelsen – gjerne ved at disse bruker for mye tid på såkalte krisehåndteringsmøter, sentralisert beslutningstaking og for lite på å gi de ansatte informasjon hva som skjer. I neste omgang vil integreringsprosessen, når bedriftene er i gang med fusjonen, vanskeligjøres gjennom

⁹ Artikkelen ble opprinnelig publisert i tidsskriftet *Psychology Today*, men er trykket opp igjen i Risberg et al 2006

”kulturkollisjoner”: at de ansatte i stor grad holder fokus på forskjeller og ulikheter i drifting og ledelse av de to bedriftene. Det er også vanlig med ”oss vs dem”-problematikk, f eks ved at de ansatte holder regnskap med hvilke beslutninger som kan krediteres den ene eller andre part, hvem som er ”vinner” og ”taper”. Hvilke systemer som videreføres i den nye organisasjonen og hvilket navn den nye organisasjonen får, vil også ha symbolverdi og si noe om overlegenhet og underlegenhet og vil ha betydning for den enkeltes organisatoriske identitetsfølelse. For dem som befinner seg på den ”tapende” siden, vil tap av identitetsfølelse være et resultat.

Det er spesielt i situasjoner hvor en bedrift utsettes for et overraskende eller fiendtlig bud eller oppkjøp at fusjonssyndromet får dramatiske konsekvenser i følge Marks og Mirvis. Reaksjonene blant ansatte og ledelse i en slik situasjon kan aller helst sammenlignes med en sorgprosess – preget av *fornektelse* (det vil ikke skje, vi kan unngå dette om vi står imot og gjør de rette legale manøvre), *sinne* (rettet mot ”overgriperen”), *forhandlinger* (forsøk på å kjøpe seg mer tid og på å beholde egne forretningsområder) og til slutt *aksept* (revurdering av strategi anvendt tidligere i sorgprosessen). Skritt tas for å formulere ny visjon og bygge felles kultur). Når alle faser i prosessen er gjennomgått, vil resultatet som regel være at den enkelte utviser en mer problemløsende og vennlig innstilling til fusjonen.

Figuren under, som er hentet fra den allerede refererte boken til Kusstatscher og Cooper (ibid: 26), gjennomgår og systematiserer litteraturen om fusjonssyndromet etter Marks og Mirvis’ bidrag og skiller mellom årsaker, emosjoner (mellomliggende variabel) og effekt av fusjonssyndromet¹⁰.



Figur 3: Fusjonssyndromet

¹⁰ Figuren er oversatt fra engelsk

Forfatterne selv legger vekt på at "the defensive, fear-the-worst response called merger-syndrome is a normal and expected reaction to the experience of such a major corporate change" (ibid:27), men de er likevel kritiske til at litteraturen i liten grad definerer, beskriver og kontekstualiserer følelsene som nevnes.

5.4 Ansattes motstand mot fusjoner

Med fusjonssyndromet som bakteppe er det ikke vanskelig å forstå hvorfor mange organisasjoner opplever sterke innslag av motstand mot fusjoner. Litteraturen forklarer ansattes motstand på flere måter. I tillegg til fusjonssyndromet blir f.eks. trusselen om nedbemanning, endringer i karriereplaner, tap av innflytelse og "kulturkrasj" trukket frem som forklaring på hvorfor ansatte har motforestillinger mot fusjoner (f.eks. Larsson og Finkelstein 1999, Seo og Hill, 2005). Det blir også ofte trukket frem at de ansatte i den virksomheten som blir kjøpt opp, oftest opplever sammenslåingen som et problem, og at det uansett aldri er snakk om fusjoner blant likeverdige parter – den ene parten vil alltid være mest dominerende, enten dette handler om størrelse, kapital eller innflytelse (Ullrich, Wieseke og van Dick 2005).

Innen sosial identitetsteori er man opptatt av at ansattes reaksjoner på en fusjon vil variere systematisk avhengig av "how much the merger is perceived to corrupt the pre-merger organization's identity, and thereby to pose a threat to the employees' organizational identification" (Dick, Ullrich og Tissington 2006).

Ullrich, Wieseke og van Dick (2005) tar opp en interessant vinkling på motstand mot endring som følge av, eller forbundet med, fusjoner i artikkelen *Continuity and Change in Mergers and Acquisitions*, gjennom sitt teoretiske utgangspunkt i sosial identitetsteori. Deres studie er basert på en kvalitativ intervjuundersøkelse blant topp- og mellomledere i en fusjonert tyskbasert global profittorganisasjon med 60.000 ansatte og en omsetning på 15 milliarder Euro. Denne fusjonen ble i etterkant definert som en fiasko. Før fusjonen var fusjonskameratene omtrent like store, i en konkurransesituasjon overfor hverandre innen samme bransje – det vi tidligere har referert til som *horisontale eller relaterte fusjoner*.

I følge Ullrich et.al finnes to hovedtyper organisatorisk endring: *kontinuerlig endring* som er internt drevet gjennom kollektiv "sense making" og *episodisk endring* som er eksternt drevet og innebærer diskontinuitet. Av disse to er det kun kontinuerlig endring som ikke står i fare for å forstyrre den organisatoriske identitetsfølelsen. Episodiske endringer, slik som fusjoner, innebærer planlagt endring av helt grunnleggende organisatoriske kjennetegn: strategi, struktur, misjon og kjerneverdier. Dette må nødvendigvis virke ødeleggende for den organisatoriske identifiseringen, hevdes det. Forfatterne viser til at mangelen på kontinuitet i arbeidsoppgavene som utføres etter en fusjon, har negativ effekt på selve fusjonen. Endringsprosessen er ofte designet på en slik måte at de ansatte ikke føler at de utfører de

samme arbeidsoppgavene etter fusjonen som de gjorde før. De ansatte opplever slik en diskontinuitet i utførelsen av arbeidet, som fremkaller kritiske spenninger mellom positiv og negativ identifisering med den nye virksomheten (Ullrich et.al 2005).

“(…) our results also suggest that a sense of continuity is not only contingent on the extent to which important characteristics of the pre-merger companies continue to exist after the merger. Above and beyond a lack of continuity from past to present, our participants pointed out that a missing link between present and future, as manifested in feelings of uncertainty, makes identification with the post-merger organization as a whole impossible” (ibid: 1561)

Ullrich et.al påpeker at ansattes usikkerhetsfølelse svekker organisatorisk identifisering fordi trusselen om å miste arbeidet gjør ens egenidentifisering (skifte fra sosial orientering til økt interesse for egen situasjon) mer fremtredende, og fordi usikkerhet knyttet til hele organisasjonens fremtid påvirker følelsen av tilknytning og tilhørighet. Det er likevel ikke umulig å unngå negative effekter av fusjoner. Dette forutsetter imidlertid at de ansatte kan forvente en viss stabilitet etter endringen og samtidig blir gjort i stand til å nøyaktig forutse hva som skal skje underveis i prosessen.

5.5 Subjektiv helse og fusjoner

Innen yrkesmedisin- og arbeidsmiljøforskningen måles ofte arbeidsrelatert helse ved at ansatte gir en egenvurdering av sin helsesituasjon ut fra forhåndsdefinerte spørsmål knyttet til arbeidsmiljø og helse. Sammenhengen mellom arbeidsmiljøvariable og helse er godt dokumentert og lite velfungerende arbeidsmiljøer har vist seg å påvirke helse i negativ retning.

Forskning på eventuelle sammenhenger mellom psykososiale effekter på helse og fusjoner har imidlertid vært begrenset (Väänänen et.al 2003). I en case-studie av fusjonen mellom to like store multinasjonale selskaper ser Väänänen et.al nærmere på 1) sammenhenger mellom ansattes helse (målt ved forverret arbeidsevne og utmattelse) og endringer i jobbposisjon og 2) hvordan sosial støtte forut for fusjonen (på organisatorisk, leder- og kolleganivå) eventuelt påvirket opplevelse av endret jobbposisjon og helse. Studien er basert på en spørreundersøkelse gjennomført på to tidspunkt (1996 og 2000) blant drøyt 2000 av de ansatte, både funksjonærer og arbeidere i den finske delen av det fusjonerende selskapet.

Väänänen et.al (2003) hevder at fusjoner kan ha en dobbelthet i seg sett fra et ansatteperspektiv fordi ”the merger-related experiences may threaten the health of some workers by causing stressors, but they may also enhance the health of those who experience improvement in their work-related resources” (ibid:1904). Artikkelen refererer også til andre og ofte motstridende forskningsresultater som på den ene siden viser at ansvar for å implementere endringer ofte medfører økt stressnivå, og på den andre siden at hvitstnipparbeidere på høyt nivå i organisasjonen opplever mindre stress enn ansatte på lavere nivå.

Studien konkluderer med at svak sosial støtte har påvirkning på hvordan man opplever endring i jobbposisjon, og øker risikoen for helseproblemer etter fusjonen. Det er imidlertid noe variasjon med hensyn til hvor den sosiale støtten kommer fra om man skiller mellom hvitsnipparbeidere og ”blue-collar”:

svak støtte på organisatorisk nivå har sterk negativ påvirkning på helsen til blue-collar, mens svak leder-støtte forverret arbeidsevnen til hvitsnipparbeiderne, og

sterk kollegastøtte økte risikoen for forverret helse blant blue-collar dersom de samtidig opplevde negativ endring i jobbposisjon. Dette kan skyldes at kollegastøtte

”instead of helping to reinterpret the stressful situation in a constructive way, the support of work-mates may be emotionally upsetting by emphasizing the negative tone of the change. This can increase rather than alleviate the stress and the risk of ill health among those in a lower organizational position” (ibid:1911)

Både kollegial støtte og lederstøtte ser ut til å ha effekt på folks evne til å takle endringer som følge av fusjoner. Dette kan for eksempel skyldes at positive følelser øker og negative holdninger forhindres, eller at de som har sterk sosial støtte, har bedre muligheter til å posisjonere seg i den nye organisasjonen gjennom sine allerede etablerte nettverk. Like fullt slår Väänänen et.al avslutningsvis fast at sosial støtte i seg selv gir relativt liten beskyttelse mot effekten av forverret jobbposisjon.

Arbeidsrelaterte helseproblemer må også ses i sammenheng med økt sykefravær. I flere av de studiene vi har referert til i dette kapittelet, viser det seg da også at en økning i sykefraværet er en av flere effekter som settes i sammenheng med fusjoner. En rapport om kunnskapsstatus og problemstillinger ift sykefravær¹¹ bekrefter delvis dette og viser at organisatoriske endringer innen bedrifter i seg selv ikke er problematisk, men at endringer som blir opplevd som negative, medfører økt risiko for sykefravær. Denne rapporten viser også at nedbemanning er spesielt kritisk i så måte, men at: ”Det er imidlertid ikke bare nedbemanning som fører til uheldige helsekonsekvenser, det gjør også sammenslåinger til større arbeidsplasser.” (Ose, Jensberg, Reinertsen og Sandsund 2006:21) Nedbemanning vil ofte være et resultat av fusjoner og oppkjøp, kanskje spesielt i tilfeller hvor organisasjonene som skal slås sammen har en likere heller enn komplementær kompetanseprofil.

5.6 Kjønnsperspektiv på fusjoner

Collins og Wickham introduserer kjønnsperspektivet i fusjonslitteraturen gjennom artikkelen *Experiencing Mergers: A Woman's Eye View*. Denne artikkelen baserer seg på et komparativt materiale i 8 europeiske land, både casestudier og longitudinelle studier av individuelle

¹¹ Solveig Osborg Ose, Heidi Jensberg, Randi Reinertsen og Mariann Sandsund (2006): Sykefravær. Kunnskapsstatus og problemstillinger. STF78, Rapport

kvinner. Forfatterne argumenterer for at fusjoner markerer et brudd i ansattes arbeidskontrakt, på en annen måte enn det som er tilfelle i andre typer omstillinger. Det hevdes at fusjoner demonstrerer ensidigheten i ansettelsesrelasjonen, ved at den tydeliggjør hvor lite makt og innflytelse de ansatte generelt har i sin relasjon til arbeidsgiveren. Collins og Wickham peker på at (det vi på norsk ville kalle) den psykologiske arbeidskontrakten blir brutt i en slik situasjon; den ansatte får ny arbeidsgiver uten å ha tatt aktive skritt i denne retningen selv, jobbsikkerheten blir i mange tilfeller truet, tidligere formelle og uformelle forhandlinger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker om ansvar, forpliktelser og normer mister sin verdi.

Siden kvinner ofte befinner seg innen andre segmenter av arbeidslivet (deltidsarbeidende, ofte i periferien av organisasjonene) og i mindre grad deltar i kompetanseutviklende tiltak – gjerne på grunn av omsorgsforpliktelser – begrenser dette deres muligheter til fleksibilitet både på og mellom arbeidsplasser hevdes det. Forfatterne finner også i sine studier at kvinner og menn i tillegg *subjektivt opplever* fusjoner ulikt; det ser f eks ut til at kvinners psykologiske arbeidskontrakt er annerledes enn menns, at flere kvinner er avhengig av taus kunnskap for å kunne utføre arbeidet sitt samt at kvinner har en tendens til å bekymre seg mer over arbeidet.

5.7 Kommunikasjon og fusjoner

Hvordan de ansatte og ledelsen kommuniserer seg imellom har stor betydning for enhver organisasjon. Som vi har vært inne på tidligere i denne teksten, tillegges kommunikasjon stor betydning også innen fusjonslitteraturen. Risberg (2005) hevder imidlertid at det er færre studier som går direkte inn på *den faktiske kommunikasjonen* som foregår i fusjonsprosesser. Vi skal under komme inn på noen kommunikasjons- og fusjonsstudier.

Bastien (2005) viser at mangelfull kommunikasjon forsterker de ansattes følelse av usikkerhet, bidrar til økt ryktespredning og verstefallstenkning og kan føre til lavere produktivitet og økt turnover.

Dooley og Zimmerman (2003) [2005] legger an en sosialkonstruktivistisk tilnærming med vekt på den daglige kommunikasjonen tidlig i fusjonsprosessen: "To the extent that partners can paint a positive picture of one another prior to the beginning of discussions, positive conversational patterns may emerge early" (ibid: 224). Såkalte "fakta" i en organisasjon dreier seg i hovedsak om fortolkninger av virkeligheten og det er derfor viktig å jobbe konkret med hvordan kommunikasjonen mellom partene foregår, hevdes det.

Zhu., May og Rosenfeld (2004 referert i Risberg 2005) legger vekt på at kommunikasjonen i seg selv ikke er nok til å få til en vellykket prosess. Kommunikasjon må designes på en gjennomtenkt måte og leveres målrettet.

Schweiger og DeNisi (2005) legger vekt på at realistisk kommunikasjon om hvilke endringer som skal skje i prosessen (f eks med stillinger), kan hjelpe de ansatte til å håndtere prosessen: "(...) realistic communications can help employees cope with the uncertainty of the situation

and so insulate themselves from some of the associated dysfunctional outcomes” (ibid:210). Hjelp til mestring og beskyttelse gitt gjennom realistisk kommunikasjon, er en forutsetning for å unngå negative effekter av fusjoner, hevdes det, og slike effekter ser ellers ut til å forsterke seg over tid. Schweiger og DeNisi legger også vekt på at symbolverdien av slik kommunikasjon er like viktig som det faktiske innholdet i det som kommuniseres. Gjennom realistisk kommunikasjon får organisasjonene vist at de bryr seg om, og er engasjert i, de ansattes ve og vel.

5.8 Integrert stadiemodell

Seo & Hill (2005) sammenfatter og utvikler sin gjennomgang av annen forskning¹² ved å konstruere en integrert stadiemodell som ser på hvordan ulike stressorer virker inn på ulike stadier av fusjonsprosessen. Det hevdes også at flere av de problemer som assosieres med fusjoner - endringer i arbeidsmiljø, rollekonflikter, angst, tvangsforflytninger osv., også vil finne sted i forbindelse med andre typer storskala organisasjonsendringer. På den annen side vil det være slik at:

“(...) other sources of problems, such as blending of different organizational identities and cultures, are relatively unique to M&As. This implies that M&A-related organizational change is perhaps more complex than any other type of large-scale organizational change because it needs to simultaneously address both the intraorganizational dynamics of leading a large scale organizational change and the interorganizational dynamics of blending two distinctive organizational identities and cultures into one.” (ibid:439)

¹² Beskrivelse av deres studie er gitt under overskriften *Ulike teoretiske tilnærminger til menneskelige aspekter ved fusjoner*

Tabell 2: Effekter av ulike problemkilder ulike faser av integrasjon i fusjoner

		<i>Impact of stressor in each phase of M&A integration</i>			
<i>Stressor</i>	<i>Underlying Theory</i>	<i>Pre-merger</i>	<i>Initial planning and formal combination</i>	<i>Operational combination</i>	<i>Stabilization</i>
Uncertainty	Anxiety theory	Medium-large	Large-medium	Small	Small
Loss of identity	Social identity theory	Small	Large-medium	Medium-small	Small
Intergroup conflict	Social identity theory	Small	Medium-large	Large-medium	Small
Perceived unfairness	Organizational justice theory	Small	Medium-large	Medium	Medium-small
Acculturation stress	Acculturation theory	Small	Medium	Large	Medium-small
Job environment changes	Job characteristics theory	Small	Small	Medium-large	Medium-small
Role conflict and ambiguity	Role conflict theory	Small	Small	Large-medium	Small
Prolonged uncertainty	Anxiety theory	Small	Small	Small-medium	Small or high

Denne stadiemodellen opererer med teoretisk atskilte, men i praksis overlappende faser og det legges vekt på at modellen er mest relevant i fusjoner som krever høyeste grad av integrasjon. Vi kommenterer figuren noe mer utfyllende i kommende avsnitt.

Den første fasen - ”premerger” - starter med at mulige fusjonspartnere undersøkes og ender når fusjonen er annonsert. Organisasjonene er som relativt stabile i denne fasen, selv om det oppstår rykter blant de ansatte om at en fusjon er nært forestående. Litteraturen peker på at det i denne fasen er mye grobunn for utvikling av usikkerhet og angstrelatert stress med hensyn til endringer, muligheten for å miste jobben og tap av kontroll over egen situasjon blant de ansatte.

Den andre fasen – ”initial planning and formal combination stage” – starter etter at fusjonen er annonsert og slutter når de opprinnelige organisasjonene er oppløst og ny organisasjon, gjerne med nytt navn, er etablert. Her formuleres nye visjoner, mål og strukturer for den nye organisasjonen samt at beslutninger angående personalet, ledelsen og den nye strukturen fattes av felles team og komiteer. Angstrelatert stress knyttet til fremtidsutsiktene for den enkelte er fremdeles en viktig faktor i denne fasen, men etter hvert som man får oversikt over viktige beslutninger angående fremtiden for ulike avdelinger og grupper av ansatte, vil mye av dette stresset kunne reduseres. Andre stresskilder ser imidlertid ut til å

dukke opp i denne fasen: tap av identitetsfølelse fordi "egen" organisasjon ikke lenger eksisterer, konflikter mellom grupper av ansatte ut fra interessenmotsetninger, kulturelle motsetninger og "inn- og utdefinering" er vanlig. Rimelighetsbetraktninger og opplevelse av rettferdighet blir påvirket av de beslutninger som fattes i denne fasen, spesielt avgjørelser om hvilke ansatte som får fortsette, hvem som må gå – noe som igjen får betydning for den enkeltes engasjement og jobbtilfredshet. Når prosedyrer knyttet til personellbehandling oppfattes som urettferdige, vil dette ha negativ innflytelse på ansattes arbeidsmoral, effektivitet og jobb-engasjement.

Den tredje fasen – "operational combination stage" – er preget av den faktiske integrasjonen i den nye organisasjonen. Denne fasen dreier seg om alle forhold, både relatert til prosedyrer, kultur og roller og er som regel mer tidkrevende enn ledelsen forestiller seg, den kan ofte vare i flere år. Ansatte presses til å lære seg nye arbeidsformer, møte nye arbeidsstandarder og tilegne seg nye verdi- og trossystemer. Stresskildene som er relevante i den andre fasen, er også av betydning i den tredje fasen, men i tillegg til dette er det flere andre problemkilder som begynner å gjøre seg gjeldende: "oss vs dem"-problematikk, motstand og manglende samarbeidsvilje slår inn når de ansatte starter det operative samarbeidet, kulturelle ulikheter føles da ekstra sterkt. Konflikter og uenigheter knyttet til tildeling av nye arbeidsoppgaver og rolleavklaringer er også vanlig. Kulturrelatert stress, spenninger og motstand ser ut til å være høyest når ansatte presses til å forlate gammel kultur og lære seg nye kulturelle koder. I tillegg vil opplevelsen av et dårligere arbeidsmiljø, mindre ansvar og høyere arbeidspress i den nye organisasjonen føre til stress og gi negativ innflytelse på tilknytningen. Sorgprosesser knyttet til tap av tidligere kolleger påvirker de ansattes opplevelse av rettferdighet og vil også kunne influere negativt på jobbengasjement og tilknytning til ny organisasjon. I denne tredje fasen vil også følelsen av utrygghet kunne komme tilbake, gjerne knyttet til usikkerhet om egne arbeidsoppgaver og ansvar.

Den fjerde fasen – "stabilization stage" – er selve konsolideringsprosessen. Den operative integrasjonen er gjennomført, og kun mindre endringer finner sted. Normer, roller og organisatoriske rutiner er noenlunde stabile i denne fasen. I mange tilfeller vil derfor mange av de tidligere problemkildene forsvinne i denne fasen. Likevel er det ifølge Seo og Hill et poeng at kulturell og psykologisk integrasjon er mer tidkrevende enn andre typer integrasjon. Opplevelsen av et forverret arbeidsmiljø i den nye organisasjonen vil fortsatt kunne influere på jobbtilfredshet og jobbengasjement. Det tar også tid å bygge nye tillitsrelasjoner overfor ansatte som etablerte et negativt bilde av den nye organisasjonen, for eksempel pga. opplevd dårlig behandling av tidligere kollegaer. Angst og usikkerhet som ikke ble adressert i tidligere faser, vil også kunne fortsette å gi negative effekter på de ansattes mentale og fysiske helse i denne fasen.

5.9 Oppsummering

Vi har i dette kapitlet sett nærmere på hvordan de ansatte i fusjonerende organisasjoner reagerer på, og takler eller mestrer en fusjonsprosess. Det er vist at fusjoner oppleves som svært turbulente. Ledelsens manglende evne eller vilje til å ta inn over seg den usikkerhet og utrygghet som preger mange ansatte, får konsekvenser for gjennomføringen av selve fusjonsprosessen. En rekke ulike forskningsbidrag har sannsynliggjort at stressreaksjoner og andre slitasjefaktorer blant de ansatte kan ses som en konsekvens av manglende informasjon om hva som skal skje, mangelfull forståelse av kulturforskjeller og identitetsintegrerende mekanismer.

Blant de mest hyppig dokumenterte ansattreaksjoner finner vi stress, identitetstap, sorgreaksjoner, depresjoner, motstand og sinne. Slike reaksjoner kan i sin tur medføre økt sykefravær, turnover og lavere produktivitet. Kort sagt vil de ansattes fysiske og mentale helse være skadelidende når det ikke tas høyde for selve opplevelsen av å gjennomgå en ofte påtvunget ny arbeidsvirkelighet og nye arbeidsvilkår.

Dårlig ledelse, utrygghet knyttet til fremtiden, konflikter mellom ansattegrupper og opplevelse av urettferdighet i personellhåndtering er alle faktorer som en omfattende arbeidsmiljøforskning også i andre sammenhenger har vist gir utslag i form av dårligere mental arbeidshelse, økt sykefravær og turnover samt nedsatt produktivitet. Marks og Mirvis' bidrag om fusjonssyndromet på midten av 1980-tallet gir en beskrivelse av ansattes reaksjoner i en fusjonsprosess som står seg den dag i dag. Selv om mange av de nyere litteraturbidragene utfyller dette bildet, er de problemskaperne som ble beskrevet for tjue år siden snarere bekreftet enn avkreftet i ettertid.

Både i Norge og internasjonalt er det begrenset forskning på feltet fusjoner i offentlig sektor. Søk etter forskningslitteratur¹³ indikerer at det er lite systematisk dokumentasjon av hvordan fusjonsprosesser foregår når de fusjonerende organisasjonene ikke er private, eller en problematisering rundt spesifikke rammebetingelser for fusjoner i offentlig sektor. Samtidig indikerer flere kilder at fusjoner ikke er et uvanlig omstillingsverktøy i offentlig sektor. Det har blitt gjennomført omfattende fusjoner i helse- og omsorgssektoren (Kitchener 2002, Field & Peck 2003, Fulop 2005, Yu et al 2005), utdanningssektoren (Skodvin 1997, Bruhn 2001, Stensaker, Larsen & Kyvik 2005, Kavanagh & Ashkanasy 2006), i forvaltningen og i ulike offentlige virksomheter knyttet til for eksempel post, transport, landbruk, osv (Statskonsult 2002).

I norsk offentlig sektor i dag er problemstillingen rundt fusjoner aktualisert med implementeringen av NAV reformen i 2007, som innebærer en fusjon av to store statelige etater, Trygdeetaten og Arbeidsmarkedsetaten, samt et utstrakt samarbeid (men ikke en formell sammenslåing) med de kommunale sosialetatene på lokalt plan. Men det finnes ikke per i dag en grundig dokumentasjon av rammebetingelser for, kjennetegn ved eller erfaringer fra fusjoner i offentlige sektor. I det følgende vil vi kort gå inn på hva en fusjon i offentlig sektor er samt se på noen empiriske studier av fusjoner av offentlige virksomheter.

6.1 Fusjoner av offentlige virksomheter

Statskonsult gjennomførte i 2002 en undersøkelse for å kartlegge erfaringer fra statlige fusjoner, basert på en intervjuundersøkelse med ledere og tillitsvalgte i fire fusjonerte statlige organisasjoner. De definerer fusjoner i denne sammenhengen som ”to eller flere virksomheter, slik dette er definert i Tjenestemannsloven, Hovedavtalen og Økonomireglementet, slås sammen til en virksomhet. Fusjonen innebærer med andre ord en endret struktur” (Statskonsult 2002; 11). I forhold til fusjoner i privat sektor framhever de at statlige fusjoner likner mest på fusjoner mellom heleide datterselskaper eller mellom heleide datterselskaper og morselskaper, fordi i likhet med fusjoner i staten foregår disse innen for samme konsern og under samme eier. I likhet med fusjoner i privat sektor kan fusjoner i offentlige sektor både representere en horisontal integrasjon – mellom selskaper som opererer i samme marked – eller en vertikal integrasjon – mellom selskaper som er ulike ledd i samme verdikjede.

¹³ I den norske BIBSYS basen gav søket ”fusjoner og offentlig sektor” fire treff, og i den internasjonale ISI basen gav søkeordene ”mergers and public sector” 19 treff. På grunn av at litteraturen ikke er indeksert etter begrepet ”offentlig sektor” men heller på den spesifikke sektoren fusjonen foregår innefor, er ikke disse søkende dekkende for omfanget av forskningslitteratur på feltet. Å lage en kunnskapsstatus på dette feltet vil kreve et omfattende tverrfaglig søkearbeid.

I offentlig sektor vil horisontal integrasjon bety en sammenslåing mellom to virksomheter som befinner seg på samme nivå i styringshierarkiet innen ulike sektorer (som f. eks Trygdeetaten og Aetat) eller innen samme sektor (for eksempel sykehus, høyskoler, regionkontorer). Vertikal integrasjon vil være en sammenslåing mellom virksomheter på ulike nivåer i styringshierarkiet, for eksemplet integrasjon av en underliggende etat i et departement. Det er horisontal integrasjon som er i fokus her. På samme måte som for fusjoner i privat sektor vil det være ulik grad av organisatorisk integrasjon i etterkant av den formelle fusjonsavtalen, som etablerer den nye fusjonerte virksomheten med en felles ledelse, som igjen reflekterer de målene som fusjonen har, og som kan variere fra kun samlokalisering, til etablering av felles tjenester, virkemidler og arbeidsmåter, og til etablering av nye felles mål og strategier (Statskonsult 2002, s. 12).

Til forskjell fra private selskaper som fusjonerer, har virksomhetene som skal fusjoneres i utgangspunktet samme eier og, i tilknytning til dette, vil *motivasjonen* bak en statlig fusjonering være annerledes. Fusjoner i privat sektor er, som sett over, ofte motivert ut fra å styrke markedsandelen til det oppkjøpende selskapet, skaffe tilgang til nye markeder eller effektiviserte produksjon gjennom å skape synergi. Offentlige fusjoner vil være orientert rundt det å skape stordriftsfordeler, unngå dobbeltarbeid og smådriftsulemper, bedre koordinering eller økt faglig samarbeid og utvikling (ibid). I tillegg kan fusjoner være ledd i en overordnet omstilling av en hel del av offentlig sektor, for eksempel helsesektoren, utdanningssektoren eller liknende, hvor fusjoner kan være et av flere virkemidler som benyttes i en reformprosess, i tillegg til privatisering, utflytting eller liknende. Fusjoner i privat sektor er ofte en vekststrategi, mens fusjoner av offentlige virksomheter ofte er et ledd i en effektiviseringsstrategi.

6.2 Studier av fusjoner av offentlige virksomheter

I de siste årene har det blitt publisert flere arbeider om fusjoner i offentlig sektor, som oftest basert på case studier av fusjoner fra utdanningssektoren og helsesektoren. Flere av disse framhever spesifikke kjennetegn ved offentlige virksomheter og som gjør at fusjoner vil være annerledes enn i privat sektor. Vi vil presentere et lite utvalg av de senere bidragene, for så å diskutere kjennetegn og rammebetingelser for fusjoner i offentlig sektor.

Statskonsult gjennomførte i 2002 en undersøkelse av fire statlige fusjonerte organisasjoner: Læringscenteret, Statens Landbruksforvaltning, Etat for rådssekretariatet og enkelte helse- og sosialfaglige oppgaver, og sammenslåing av distrikter i tolletaten. Deres undersøkelse hadde som mål å sammenstille viktige erfaringer fra statlige fusjoner. Med dette for øye har de destillert ut det de mener er de viktigste erfaringene kategorisert i åtte punkter: målformuleringer, personalansvar og følelser, tilsattes medbestemmelse og medvirkning, organisering, administrative utfordringer, kulturforskjeller og kommunikasjonsklima, virksomhetsprofil og forholdet til omverdenen. De erfaringene som rapporten fokuserer på, er relativt generelle: for eksempel at fusjonsprosesser er krevende og langvarige, at tilsatte ofte opplever usikkerhet,

rolleforvirring og konflikter mellom grupper, og at behovet for kulturell integrasjon avhenger av målet for fusjonen og graden av integrasjon som søkes. De erfaringene som trekkes fram i denne rapporten, likner i stor grad på de beskrivelsene og rådene som framheves i den generelle ledelseslitteraturen om fusjoner. Om fusjoner av offentlige virksomheter skiller seg fra fusjoner i privat sektor problematiseres i meget liten grad.

En intervjuundersøkelse¹⁴ foretatt av FAFO 2006 ser nærmere på de ansattes perspektiver på etablering av en felles førstelinje i den nye NAV-reformen (Skinnarland og Moland 2006). Rapporten bekrefter på mange måter det fusjonslitteraturen forøvrig har vektlagt når det gjelder ansattes motstand mot fusjoner. Det trekkes blant annet fram at de ansatte er bekymret for sin egen fremtid og hvordan arbeidsforholdet vil bli påvirket av endringene, hvilken rolle den enkelte vil få innen den nye arbeidsorganiseringen, hvordan man skal omforme ulike arbeidskulturer i etatene og skape et felles ståsted. Det er ifølge undersøkelsen store likheter mellom de ulike tjenesteområdene når det gjelder manglende eller mangelfulle kunnskaper om de andres arbeidsområder og arbeidsutøvelse. Flere av informantene vektlegger også at deres egne ledesers usikkerhet påvirker de ansattes syn på fremtiden. Samtidig legger de ansatte et positivt syn til grunn for selve reformen idet de tror at denne vil kunne medføre et bedret tjenestetilbud for brukerne, særlig er det stor enighet knyttet til målformuleringen om arbeidsretting av velferdspolitikken. Det uttrykkes også behov for større grad av medvirkning i de lokale prosessene.

Kitchener (2002) studerte en fusjon av to amerikanske universitetssykehus med utgangspunkt i et institusjonelt perspektiv. Fusjoner er for ham et eksempel på en ledelsesinnovasjon ("managerial innovation") som ikke er begrunnet ut fra et behov eller en demonstrasjon på at fusjoner er en effektiv måte å løse oppgaver på. Fusjoner blir i stedet ukritisk implementert fordi profesjonelle organisasjoner (som sykehus) ønsker å framstå som legitime i lys av nye standarder for hvordan offentlig sektor skal styres i tråd med "new public management" oppskrifter. "As more field participants incorporate the managerial programmes, they achieve myth-like attributes of widespread and uncritical adoption that compel further adoption" (ibid: 392). Fusjoner blir altså sett på som et eksempel på rasjonaliserte myter, og adopsjon av fusjoner i offentlig sektor blir sett på som et eksempel på mytekonstruksjon. Det at organisatoriske innovasjoner som fusjoner ofte ikke lykkes, kan i følge ham forklares med at de ikke medfører en reell endring, men kun en symbolsk tilpasning. Innovasjonen endrer ikke organisasjonen men sedimenteres på toppen av den institusjonelle logikken som gjennomsyrer profesjonelle felt, slik som løs kopling, profesjonell autonomi og desentralisert ansvar for beslutninger. Det er altså snakk om en symbolsk tilpasning, som, i følge Kitchener, kan være svært dysfunksjonell og meget kostbar.

¹⁴ Kvalitative intervjuer blant 47 ansatte og tillitsvalgte fra begge statsetatene og kommunale tjenester. På oppdrag fra Norsk Tjenestemannslag (NTL), Fagforbundet og Fellesorganisasjonen for barnevernpedagoger, sosionomer og vernepleiere (FO)

Fulop et al (2005) har studert ni fusjoner mellom engelske helseforetak med utgangspunkt i et organisasjonsendringperspektiv. De framhever at fusjonslitteraturen er basert på overforenk- lede syn på organisasjonsendring og som ikke har tatt inn over seg de komplekse relasjonene mellom en organisasjon og dens omgivelser og mellom organisasjonen og individene. De påpeker at forholdet mellom organisasjon og omgivelser er forskjellig for private og offentlige virksomheter. Private bedrifter har en tydelig ledelse med stor autoritet og kontroll. Fusjoner av virksomheter i offentlig sektor vil være mer politiske og involvere et stort antall interessenter, og i tillegg har offentlige virksomheter ofte mer komplekse eller sammensatte målsetninger enn bedrifter. I følge Fulop et al (2005) vil fusjoner som involverer profesjonelle organisasjoner (som sykehus eller universiteter) være spesielt kompliserte fordi de har institusjonelle trekk som høy grad av profesjonell autonomi og makt, og sterke organisasjons- og gruppekulturer som motsetter seg endring som er initiert ovenfra og ned.

Deres empiriske studier av ni fusjoner av engelske helseforetak indikerer at fusjonene både hadde ulike formelle målsetninger, men også uformelle (det respondentene oppfattet var hensikten med fusjonen) og at disse påvirket hvordan fusjonsprosessene utviklet seg og hvordan individene i organisasjonene opplevde prosessene. De fulgte fusjonene tre år etter at de formelt ble inngått og fant at selve prosessen var så ressurskrevende at den stjal ressurser og lederfokus i mange år på bekostning av utvikling og levering av virksomhetenes tjenester. I tillegg fant de at belastningen på ledelsen økte voldsomt; mange sluttet og virksomhetene opplevde vanskeligheter med å få fylt ledige lederstillinger. Deres viktigste konklusjon er at fusjoner er komplekse, ressurskrevende og at gjennomføringen tar lang tid, og at et mer realistisk bilde av tidshorisont og kostnader er nødvendig.

Yu et al (2005) gjennomførte en åtteårig etnografisk studie av en fusjonsprosess i et amerikansk helseforetak. Denne studien støtter Fulop et al's konklusjoner, men gir et mye mer detaljert bilde av hvor langvarig og ressurskrevende fusjoner er i praksis, gjennom sin studie av lederes fokus i ukentlige ledermøter gjennom åtte år etter at en fusjon ble vedtatt. Deres omfattende datamateriale viser at lederne fokuserte i all hovedsak på å lage nye strukturer og systemer knyttet til utformingen av den nye fusjonerte organisasjonen. I deres materiale tok det mer enn fem år før ledelsen begynte å fokusere på det som var målsetningen med fusjonen – å skape et bedre tilbud til pasientene. At fusjoner absorberer fokus i lang tid, har også blitt dokumentert i studier av fusjoner i privat sektor, og der forklares det med at integrasjonsprosessen er komplisert og vanskelig. Yu et al finner at dette ikke er en tilfredsstillende forklaring i deres case, der lederne brukte svært mye tid på rutinemessige beslutninger og interne organisasjonsspørsmål i stedet for å håndtere integrasjonsprosessen. Selv etter åtte år, så observerer de lite endringer med tanke på å skape en ny integrert organisasjon. De konkluderer med at gapet mellom forståelser (mentale modeller), normer og verdier ikke ble mindre i løpet av de åtte årene som forskerne studerte fusjonen, og at fusjonen dermed ikke førte til noen kulturell integrasjon.

Kavanagh & Ashkanasy (2006) introduserte et ledelsesperspektiv i sin longitudinale studie av kulturelle endingsprosesser i etterkant av tre australske universitetsfusjoner med en rekke høyskoler. Deres hovedproblemstilling var om ledelse og endringsledelsesstrategier påvirket individers aksept for kulturell endring i fusjonsprosesser. Studien bestod av både et stort kvantitativt og kvalitativt materiale og viser at de lederne som var ansvarlige for fusjonsprosessene, ikke hadde kontroll over prosessene, men at de kom som et direktiv utenfor institusjonene. Lederne hadde heller ikke ressurser eller strategier for å hankses med endringsprosessene. Dette førte til at individene i organisasjonene erfarte selve implementeringsprosessen som negativ og ute av kontroll, noe som igjen førte til en lav aksept for kulturell endring. Kavanagh & Ashkanasy framhever at lederrollen er meget viktig i fusjoner og at man derfor må styrke universitetslederens rolle som endringsagent, men de diskuterer ikke rammebetingelsene for å utøve lederskap i organisasjoner som universiteter.

Skodvin gjorde i 1997 en litteraturstudie av internasjonale erfaringer med fusjoner i høyere utdanning, som et ledd i evalueringen av høyskolereformen. Målet for studien var å beskrive drivkrefter, prosesser og effekter av fusjoner i en rekke land. Skodvin legger vekt på at motivasjonen for fusjoner innen utdanningssektoren er sterkt preget av frykten for en mulig svekket ressurstilgang og at den kommer som for eksempel en reaksjon på myndighetenes politikk eller endringer/forskyvninger blant institusjonene i utdanningssystemet. Det konkluderes med at jo større ulikheter (størrelse og programtilbud) mellom utdanningsinstitusjonene, jo større er sannsynligheten for å lykkes; de mest vellykkede fusjonene fant sted mellom samlokaliserte og geografisk nære organisasjoner idet ressursmessig og infrastrukturell innsparing da var muliggjort. Videre pekes det på at fusjonsprosesser ofte er preget av utilstrekkelig planlegging på alle nivåer, at gjennomføringen av endringene ofte går på bekostning av individuelle behov og medfører problemer, stress og angst og at negative effekter forsterkes: "(...) ved synliggjøringen av en av de involverte institusjonene som den dominerende part, som ved sin posisjon forverrer endringsprosessen for de(n) svake part(er). Dette er spenninger som vanligvis har en langvarig effekt på utviklingen av den nye institusjonen" (Skodvin 1997:4). Likevel indikerer denne litteraturstudien at fusjoner innen utdanningssektoren forbedrer posisjonen for den nye institusjonen, spesielt med hensyn til utdanningstilbud.

6.3 Oppsummering

Erfaringer viser at fusjoner også har blitt et vanlig reformvirkemiddel i offentlig sektor. Både norsk og internasjonal litteratur peker på en rekke eksempler fra sammenslåinger av offentlige virksomheter, men det er i mindre grad gjort systematiske studier og erfaringsinnhenting knyttet til de spesifikke rammebetingelser som fusjoner av offentlige virksomheter opererer under. Foreløpig er det derfor ikke tilstrekkelig forskningsbasert kunnskap om fusjoner av offentlige virksomheter. Erfaringer viser dog at fusjoner mellom offentlige virksomheter både likner og ikke likner fusjoner mellom private bedrifter. To av de viktigste forskjellene er at eierforholdet til offentlige virksomheter som fusjonerer er annerledes enn de vi finner i privat

sektor, samt at hensikten eller motivasjonen bak sammenslåingen er forskjellig. Dette utdypes og diskuteres i neste kapittel.

Gjennomgangen av publiserte forskningsarbeider som har studert fusjoner av offentlige virksomheter, viser at det er store likhetstrekk mellom ansattereaksjoner knyttet til fusjoner i offentlig og privat sektor. Ansatte har ofte negative forventninger til fusjoner og negative reaksjoner til fusjonsplaner og implementering av fusjoner. Studiene viser også at integrasjonsprosesser i etterkant av en formell fusjonsbeslutning er tids- og ressurskrevende, og at det er betydelig motstand mot endring fra grasrota i organisasjonene. Spesielt tydelig er det i studiene av sykehusfusjoner. Andre studier indikerer at manglende styringsrom og ledelse kan være et problem. Flere studier indikerer at fusjon som virkemiddel kan oppfattes som en ikke-legitim reformstrategi, at deler eller grupper i organisasjonene motvirker eller tar avstand til fusjonsprosessen, slik at man får en symbolsk tilpasning uten en reell operativ sammenslåing. I neste avsnitt vil vi prøve å summere opp hva som kan tenkes å være særlige trekk ved fusjoner av offentlige virksomheter, og se lærdommer fra fusjonsforskningen i lys av disse.

7.1 Viktige lærdommer – spesielle betingelser

Fusjonsforskningens kvalitet, relevans og overføringsverdi

Denne litteraturgjennomgangen har vist at det gjennom flere tiår er gjort en betydelig mengde fusjonsforskning knyttet til integrasjon, organisasjonskultur og den menneskelige faktor. Vår gjennomgang har i liten grad valgt å skille mellom ulike typer fusjoner, selv om flere av enkeltbidragene det er referert til i praksis gjør oppmerksom på potensielle svakheter i kunnskapsproduksjonen og generaliserbarheten – det være seg fordi man kun har gått inn i ett enkelt case på ett bestemt tidspunkt eller for eksempel ikke har hatt anledning til å følge prosessen i tilstrekkelig lang tid. Det vil også være forskjeller med hensyn til om det dreier seg om nasjonale fusjoner og transnasjonale fusjoner, hvorvidt fusjonspartene befinner seg i ulike, like eller relaterte bransjer og hvor den enkelte virksomhet er plassert i verdikjeden. Målet med denne gjennomgangen har ikke vært et høyest mulig detaljeringsnivå, men heller å samle, presentere og sammenfatte nyere forskning på området.

Vi har i liten grad funnet relevant forskning i en norsk setting. Dette kan skyldes flere forhold, blant annet vil begrensinger knyttet til søkebegrepene som er anvendt og vår tidsavgrensing (hovedsakelig forskning fra år 2000 og fremover) muligens ha ført til bortfall av litteratur. Styrken ved denne gjennomgangen vil likevel være at den i stor utstrekning er oppdatert på de områdene den tar opp. Flere av studiene som presenteres er i seg selv litteraturoversikter som gjennomgår aktuell forskning, og vi har slik sett også kunnet gi oversikt over fusjonsforskning som går lenger bak i tid enn år 2000.

Hvert enkelt bidrag som er gjennomgått er av varierende kvalitet og relevans, og er hentet fra en hel rekke ulike typer virksomheter og sektorer, men samlet sett er det likevel grunnlag for å hevde at forskningen har relevans både når det gjelder fusjoner i offentlig og i privat sektor i norsk sammenheng.

7.2 Tre lærdommer fra forskningen på integrasjon, organisasjonskultur og menneskelige ressurser i fusjoner

Gjennomgangen av forskningslitteratur om fusjoner indikerer at integrasjonsfasen er en kritisk fase for å skape vellykkede fusjoner. Samtidig er denne fasen komplisert, og forskning indikerer at mangelfullt fokus på organisasjonskultur og menneskelige ressurser kan forklare hvorfor mange fusjoner ikke greier å skape synergi og således betegnes som mislykket. For nærmere å forstå dette har vi i denne rapporten samlet inn og analysert forskningsbidrag som har fokusert på nettopp disse problemstillingene. Sett i et overordnet lys, hva er hovedbud-

skapet eller lærdommene som trekkes fram i forskningen? Vi mener at tre hovedfunn er viktig å få fram:

Integrasjonsprosesser er nøkkelen til vellykkede fusjonsprosesser, men de er situasjonsavhengige, langvarige og ressurskrevende

Fusjoner er forskjellige både med tanke på hvem som fusjonerer og hva som er hensikten med fusjonen. Forskning på organisatorisk integrasjon viser at det ikke finnes noen standardisert oppskrift: integrasjonsstrategier må sees i lys av fusjonens intensjon, virksomhetenes oppgaver og struktur og de ressurser som er tilgjengelige. Videre vil de valgte integrasjonsstrategiene møte ulike problemer og utfordringer. Fusjoner som har omfattende integrasjon som målsetting – enten ved absorpsjon eller transformasjon – vil i mye større grad hanskles med utfordringer knyttet til endring av organisasjonskulturer og påvirke de ansattes hverdag i større grad enn fusjoner som tillater de tidligere enhetene å leve sitt liv videre under felles eierskap.

På den annen side viser longitudinelle studier av fusjonsprosesser at organisatorisk integrasjon uansett strategi er en meget *ressurskrevende og langvarig prosess*. I motsetning til forskningen som slår fast at organisatorisk integrasjon er nødvendig for vellykkede fusjoner, gir forskningsbidrag som har fulgt fusjonsprosesser over tid et mye rikere – og i noens øyne – mer urovekkende bilde av integrasjon. Flere empiriske studier av integrasjonsprosesser viser at den organisatorisk integrasjonen kun har kommet et kort stykke på vei selv fem til åtte år etter fusjonen formelt var gjennomført. Og videre at i hele denne perioden tar integrasjonsprosessen svært mye oppmerksomhet og ressurser fra ledelsens side. Dette indikerer at ledelse er en nøkkelfaktor for vellykket integrasjon, men at organisasjonene må dedikere svært mye lederkapasitet til prosessen i mange år. På den annen side indikerer denne forskningen at *organisatorisk integrasjon bare til en viss grad er styrbar*. Dette henger sammen med det andre hovedfunnet:

Organisasjonskultur er ikke løsningen på fusjonsparadokset

I ledelseslitteraturen om fusjoner brukes organisasjonskultur som en forklaring på hvorfor så mange fusjoner er mislykkede (målt i verdiøkning). Basert på en omfattende gjennomgang av forskningen på organisasjonskultur i fusjoner vil vi framheve at *organisasjonskultur som sådan dekker til mer enn det avklarer*. Ledelseslitteraturen benytter kulturbegrepet nær sagt som en restkategori for fenomener som man ikke har noe godt grep om, men som åpenbart er viktige i praksis. I fusjonslitteraturen førte dette til anbefalingen om at man burde fusjonere med bedrifter som liknet en selv kulturelt sett. På denne måten kunne bedriftens eiere og ledelse forsikre seg om en minst mulig smertefull integrasjonsprosess.

Nyere forskning på kultur i fusjonsprosesser tar avstand fra denne forståelsen av kultur og fokuserer i stedet på faktisk atferd i organisasjonene. Deres hovedbudskap er at organisasjonskultur ikke er løsningen på fusjonsparadokset fordi organisasjonskulturen ikke

egentlig er styrbar, dvs at ledelsen ikke kan ha kontroll med og manipulere organisasjoners kultur – fordi kulturer ikke er stabile og håndgripelige. Man bør heller søke å bedre forstå de prosesser som gjør at forestillinger om ulike kultur og kulturkollisjoner skapes og opprettholdes. Dette fordrer et fokus på organisatoriske prosesser og aktørers erfaringer med fusjoner. Dette igjen vil si at organisasjonskulturens rolle i fusjonsprosessen har nær sammenheng med hvordan ansatte erfarer fusjoner.

Fusjoner oppleves ofte negativt av ansatte, hvilket kan ha negative konsekvenser for virksomheten, ansatte og arbeidsmiljøet på kort og lang sikt.

En lang rekke forskningsarbeider som har studert ansattreaksjoner i fusjoner og oppkjøp bekrefter funn fra forskning om omstillingsprosesser generelt: Omstillinger oppleves ofte negativt av de ansatte, som kan ytre seg i stress, angst, sorg, sinne og sterk motstand til fusjonsplanene. Forskingen viser videre at slike reaksjoner er mest fremtredende i en tidlig fase av fusjoner, og er mest markante for ansatte i organisasjoner som blir kjøpt opp eller som er ”juniorpartneren”. Slike reaksjoner minsker gjerne over tid, men andre kilder til stress kan gjøre seg gjeldene i integrasjonsfasen, som tap av sosial identitet, rolleusikkerhet, kulturelle motsetninger og konflikter. Generelt vil de ansattes tillit og tilknytning til organisasjonen svekkes gjennom en slik radikal omstillingsprosess. Forskning viser også at slike reaksjoner påvirker de ansattes arbeidshelse, sykefravær, turnover og produktivitet på en negativ måte på kort sikt, men også over tid.

Fusjonsforskningen som har fokusert på organisasjonskultur og ansattreaksjoner viser generelt at integrasjon og konsolidering av en ny organisasjon i etterkant av fusjoner, tar lang tid. Videre viser forskningen at *medvirkning, kommunikasjon, felles læringsarenaer og ikke minst tydelig kommunikasjon og ledelse, er sentrale virkemidler for å motvirke negative reaksjoner og konsekvenser*. Studiene av fusjoner av offentlige virksomheter viser at integrasjon i etterkant av fusjoner (mellom for eksempel sykehus) er komplisert, blant annet fordi det kan oppstå et ledelsesvakuum.

7.3 Spesielle rammebetingelser for fusjoner av offentlige virksomheter

Selv om mange av de innsiktene som er utarbeidet i litteraturen om fusjoner av private virksomheter (både den empiriske forskningslitteraturen og ledelseslitteraturen) har en overføringsverdi til offentlig sektor, opererer offentlige virksomheter under andre betingelser som gjør at både beslutningsprosessen i forkant og implementeringen av fusjoner vil være annerledes. Basert på de forskningsarbeidene på fusjoner av offentlige virksomheter som ble presentert i kapittel 6, vil vi framheve tre trekk ved offentlige virksomheter som er relevante rammebetingelser for å forstå fusjonsprosesser i offentlig sektor.

For det første finner fusjoner av offentlige virksomheter ofte sted innenfor en *kompleks og sterkt politisert kontekst*. Mange aktører, grupper og organisasjoner er med i beslutningen om å fusjonere offentlige virksomheter og vil ha ulike agendaer som vil påvirke fusjonsplanene.

Det kan dermed også være vanskelig å måle resultater av en fusjonsprosess fordi fusjoner av offentlige virksomheter kan ha sammensatte og til dels motstridende mål. I tillegg vil implementering av fusjonen være komplisert fordi offentlige virksomheter er mindre autonome, har mange sterke interne og eksterne interessegrupper og er politisk styrte. Ledelsen av en offentlig virksomhet har derfor mindre styringsrom og lederautoritet ("managerial authority") til å innføre radikale endringstiltak som fusjoner (Field & Peck 2003). Studiene av fusjoner av offentlige virksomheter som ble presentert over, indikerer at slike fusjoner ofte har et stort ledelsesproblem.

For det andre er fusjoner av offentlige virksomheter *ofte et virkemiddel i en større reform*, som sikter mot rasjonalisering, privatisering, utflytting eller liknende. Målene for en fusjon av to eller flere offentlige virksomheter er ofte knyttet til effektivisering, i mindre grad til vekst. Dette kan skape stor motstand mot omstillingen, fordi fusjonen truer de ansattes arbeidsplasser. I slike situasjoner er det grunn til å tro at "fusjonssyndromet" slår til med full kraft.

Politikerne og offentligheten kan også være for utålmodige; de forventer at effektiviseringsgevinstene skal vise seg relativt raskt. Studier av fusjoner viser generelt at integrasjonsprosesser tar mange år, og at den fusjonerte virksomheten gjennom mange år kan gå med både høye omstillingskostnader og et redusert fokus på tjenesteytelsen og produktivitet. Fusjonsprosessen kan dermed miste sin legitimitet både internt og eksternt fordi fusjonen ikke blir den effektivitetskuren den er lovet å bli.

For det tredje kan implementering av fusjonen være komplisert fordi mange offentlige virksomheter, og spesielt profesjonelle organisasjoner som sykehus, universiteter, skoler etc, har *institusjonelle trekk som gjør at det er vanskelig å implementere endringer ovenfra og ned*. Organisasjonstrekk som at slike organisasjoner er ofte løst koplede (enhetene er lite integrerte), at profesjonelle yrkesutøvere har stor autonomi og makt, og at den administrative ledelsen befinner seg delvis på siden av den operative kjernen, skaper spesielle betingelser for omstillingsprosesser.

Erfaringer fra sykehusfusjoner indikerer at fusjoner i en slik kontekst kan bli kun symbolsk implementert, ved at de opprinnelige enhetene fortsetter å eksistere; det skjer ikke noen integrasjon verken strukturelt, oppgavemessig, personalmessig eller kulturelt. I stedet for at dette skaper effektivitet, kan dette skape dobbeltarbeid og dermed økte kostnader og færre resultater. Organisatorisk integrasjon i fusjoner av profesjonelle organisasjoner kan også være spesielt komplisert, da organisasjonene i tillegg til ulikhet i organisasjonskultur, kan ha til dels store forskjeller i profesjonelle kulturer, som kan øke opplevde gruppeforskjeller og motstand mot fusjonen. I denne situasjonen er det absolutt på sin plass og ikke tenke organisasjonskultur som løsningen, men heller gå i dybden på prosesser som skaper og opprettholder forestillinger om ulikhet.

Offentlige virksomheter kan således sies å ha både en stor internt og ekstern kompleksitet som begrenser ledelsens styringsrom. Gitt at fusjonslitteraturen fokuserer på ledelse som en måte å

imøtekomme disse utfordringene, er det grunn til fokusere spesielt på lederrollen i fusjoner av offentlige virksomheter. Forskningen viser som sagt at ledelse ofte blir et problem; lederne ”brenner ut”, det er vanskelig å fylle ledige lederstillinger og det kan oppstå et faktisk ledertomrom.

Det andre hovedpoenget er at fusjoner, som generelt er kompliserte prosesser som ofte oppleves negativt av de ansatte, vil møte større motstand hvis omstillingen ikke oppfattes som legitim; ved at den oppleves å være i motsetning til profesjonelle verdier, eller at prosessen ikke holder det den lover, for eksempel at fagfolkene oppfatter at fusjonen ikke vil føre til bedre tjenester. I slike situasjoner er det grunn til å tro at fusjonen møtes med svært mye motstand og ”støy”, eller at det skjer en symbolsk tilpasning uten en reell omstilling.

Gitt disse trekkene er det antakelig grunn til å tro at fusjoner av offentlige virksomheter er mer komplisert enn fusjoner av private bedrifter. Men på den annen side vil mange fusjoner av private bedrifter egentlig være oppkjøp, mens offentlige virksomheter som fusjoneres vil ha en mer likeverdig status. Dette kan være et godt utgangspunkt for å integrere organisasjonene slik at en ny og felles organisatorisk identitet fremstår over tid. Kommunikasjon og medvirkning er dokumenterte virkemidler i vellykkede integrasjonsprosesser, samtidig som man må innse at slike prosesser tar mye tid og ressurser. Motivasjonen for å gjennomføre fusjoner mellom offentlige virksomheter bør derfor være velfunderte og forankret bredt både internt i organisasjonen og eksternt i omgivelsene.

7.4 Implikasjoner for videre forskning

Gitt den omfattende forskningen på fusjoner som eksisterer internasjonalt, hva er relevante problemstillinger for videre forskning? Selv etter mange år og stor innsats innenfor forskning på fusjoner, er det åpenbart at man fortsatt ikke vet hvorfor fusjoner på den ene siden er et populært omstruktureringsverktøy både i privat og offentlig sektor, samtidig som erfaringer viser at mange fusjoner mislykkes, de leverer ikke hva de lover, og er svært ressurskrevende over mange år.

De senere års forskning innenfor en organisasjonstilnærming til fusjoner har beveget seg fra å studere toppleres synspunkter og integrasjonsstrategier, til å studere faktisk organisasjonsatferd. Analysefokus og forskningsmetodene er også endret, og man har tilnærmet seg fusjoner med et prosessfokus og blick for aktørenes opplevelser, fortolkninger og handlinger. Disse studiene har brakt oss et mye rikere bilde av hva fusjoner egentlig handler om for dem som opplever å bli fusjonert – og de prosessene en slik radikal omstilling setter i gang. Gitt dette mener vi at forskningen på fusjoner bør fokusere videre på *faktisk fusjonsatferd*. Det meste av forskning innen denne tradisjonen til nå er basert på enkeltstående casestudier, som nettopp har skaffet til veie en mer detaljert og rikere forståelse av fusjoner. For å videreutvikle denne kunnskapen vil det være nødvendig å sammenligne ulike typer fusjonsprosesser og i større grad avklare og begrepsfeste mekanismer og prosesser i fusjoner.

Forskning på faktisk fusjonsatferd i en norsk sammenheng, med spesiell vekt på ansatte-reaksjoner, er absolutt påkrevd. Vi vet foreløpig altfor lite om hvordan fusjoner oppleves av de ansatte i en norsk arbeidsvirkelighet, hvor det eksisterer et institusjonalisert samarbeid mellom arbeidstaker- og arbeidsgiver- og myndighetssiden, hvor ansattes rettigheter til medvirkning er lovfestet og hvor ansettelsesvernet er bedre enn det for eksempel er i amerikansk sammenheng. Man må også spørre seg om andre institusjonelle trekk og strukturer i organiseringen av det norske arbeidslivet kan bidra til å dempe negative reaksjoner blant de ansatte – eller om det vil gjøre dem vesentlig annerledes enn det som er vist internasjonalt? Og hva vil skje når norske foretak og virksomheter fusjonerer med aktører med en annen arbeidslivsbakgrunn og en annen rettighetsforståelse enn vår egen? Hvordan vil vår forståelse av medvirkning, rettigheter og rettferdighet utfordres? Hvilke konsekvenser vil det få for organiseringen av arbeidet, for ledelse og for våre emosjoner og tilknytning til arbeidsplassen?

I tillegg viser vår gjennomgang at det er et klart behov for en systematisk kunnskapsoppsummering og ikke minst empirisk forskning på fusjoner av offentlige virksomheter. Gjennomgangen her indikerer at slike fusjoner har andre rammebetingelser og som gjør at fusjoner kan være mer komplisert og enda vanskeligere å lykkes med. Gitt dette bør man studere hva som faktisk skjer underveis i fusjoner av offentlige virksomheter. Våre litteratursøk indikerer at denne typen studier mangler totalt fra en norsk kontekst, og dette bør være et åpenbart fokus for videre forskning.



REFERANSER

- Angwin, D. V., E. (2005). "Introduction to the special issue. 'Connectivity' in merging organizations: Beyond traditional cultural perspectives." *Organization studies* **26**(10).
- Ashkanasy, N.M og S. Holmes (1995): "Perceptions of organizational ideology following merger: A longitudinal study of merging accounting firms." *Accounting, Organizations and Society*, Vol.20, No.1. Side 19-34.
- Boateng, A. (2006). "The role of culture in the merger and acquisition process. Evidence from the European chemical industry." *Management decision* **44**(10).
- Bramson, R.N. (2000): *HR's Role in Mergers and Acquisitions*. Training and Development, October 2000.
- Bruhn, J. G. (2001). "Learning from the politics of a merger: when being merged is not a choice." *Health care manager* **19**(3): 29-41.
- Bråthen, T. (2002): *Mislykkede fusjonsforsøk*. Magma, årgang 5, nr.4.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L. & Lewis, J. W. (2006 [1985]). "When cultures collide: The anatomy of a merger." *Mergers and acquisitions. A critical reader*. A. Risberg. London, Routledge.
- Buono, A. F. Og J. L. Bowditch (1989): *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions between People, Cultures and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Carey, D.C, D. Ogden og J.A. Roland (2004): *The human side of M&A. Leveraging the most important factor in deal making*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Chatterjee, S. e. a. (1992). "Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital." *Strategic management journal* **13**: 319-334.
- Datta, D. K. (2006 [1991]). "Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration." *Mergers and acquisitions. A critical reader*. A. Risberg. London, Routledge.
- Deal, T. K., A. (1982). *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Ellis, K. M. (2004). "Managing the acquisition process: Do differences actually exist across integration approaches?" *Mergers and acquisitions*. A. L. J. Pablo, M. Malden, MA, Blackwell publishers.
- Elsass, P. M. V., J. F. (2006 [1994]). "Acculturation in acquired organizations: A force-field perspective". *Mergers and acquisitions. A critical reader*. A. Risberg. London, Routledge.
- Erez-Rein, N., Erez, M. & Maital, S. (2004). "Mind the gap: key success factors in cross-border acquisitions." *Mergers and acquisitions*. A. L. J. Pablo, M. Malden, MA, Blackwell publishing.
- Field, J. P., E. (2003). "Mergers and acquisitions in the private sector: What are the lessons for health and social service?" *Social policy and administration* **37**(7): 742-755.

- Fineman, S. (2000): *Emotions in Organizations*. London: Sage Publications.
- Fulop, N. e. a. (2005). "Changing organisations: a study of the context and processes of mergers of health care providers in England." *Social science and medicine* **60**: 119-130.
- Galpin, T.J (2000): *The complete guide to mergers and Acquisitions: process tool to support M&A integration at every level*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Giffords, E. D. D., R. P. (2003). "Changing organizational cultures: the challenge in forging successful mergers." *Administration in social work* **27**(1).
- Greenberg, D. G., P.J. (2004). "Mergers and acquisitions in technology-intensive industries: The emergent process of knowledge transfer." *Mergers and acquisitions*. A. L. J. Pablo, M. Malden, MA, Blackwell publishers.
- Grimsmo, A. og A.I. Hilsen (2000): *Arbeidsmiljø og omstilling*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet. Arbeidsforskningsinstituttets skriftserie nr. 7.
- Heum, P, T. Nesheim, O. Nordhaug & K.G. Salvanes (red) (2006): *Arbeidsliv i omstilling*. Bergen: Fagbokforlaget
- Hertzberg, D. (2006): *I samme globale båt? En studie av sammenslåing i Rolls-Royce Marine som sosialiseringsprosess*. Trondheim: NTNU, fakultet for samfunnsvitenskap og teknologiledelse, pedagogisk institutt. Doktoravhandling for graden doctor rerum politicarum.
- Homburg, C. B., M. (2006). "Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness." *Strategic management journal* **27**: 347-367.
- Javian, M. e. a. (2004). "Where we've been and where we're going." *Mergers and acquisitions*. A. L. J. Pablo, M. Malden. MA, Blackwell publishers.
- Jemison, D. B. S., S.B. (2006 [1986]). "Corporate acquisitions: A process perspective." *Mergers and acquisitions. A critical reader*. A. Risberg. London, Routledge.
- Kavanagh, M. H. A., N. M (2006). "The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger." *British journal of management* **17**: 81-103.
- Kitchener, M. (2002). "Mobilizing the logic of managerialism in professional fields: the case of academic health center mergers." *Organization studies* **23**(3): 391-420.
- Klein, J.F. og R-C. Kahn (2003): *The HR Guide to European Mergers and Acquisitions*. Gants, England: Cower Publishing Ltd.
- Kleppestø, S. (2005). "The construction of social identities in mergers and acquisitions." *Mergers and acquisitions. Managing culture and human resources*. G. K. M. Stahl, M. E. Stanford, Stanford university press.
- Kusstatscher, V. og C.L. Cooper (2005): *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Larsson, R. og S. Finkelstein (1999): "Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case study of synergy realization." *Organization Science*, Vol. 10, No. 1. Side 1-26.
- Lazarus, A. (2000): *The human factor in mergers and Acquisitions*. Washington: Psychiatric Services, Vol. 51, No. 1. Side 19-29

- Lien, L.B. og C.B. Meyer (2003): *Hvordan mislykkes med fusjoner og oppkjøp. Overse implisitte kostnader*. Bergen: Magma, årgang 6, nr.5. Side 97-108
- Marks, M. L. M., P.H. (2006 [1986]). "The merger syndrome." *Mergers and acquisitions. A critical reader*. A. Risberg.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture. Mapping the terrain*. Thousand Oaks, Sage.
- Meyer, C. (2000): *Oppkjøp og fusjoner. Hva går galt?* Revisjon og regnskap nr.6/2000.
- Osborg Ose, S., H. Jensberg, R. Reinertsen og M. Sandsund (2006): Sykefravær. Kunnskapsstatus og problemstillinger. STF78, Rapport
- Pepper, G. L. L., G. S. (2006). "Cultural identity tensions in a post-acquisition organization." *Journal of applied communication research* 34(1).
- Riad, S. (2005). "The power of 'organizational culture' as a discursive formation in merger integration." *Organization studies* 26(10).
- Rikstrygdeverket (2005): *Nedbemanning og sykefravær. Sammenhengen mellom nedbemanning og sykefravær i et utvalg norske foretak i perioden 2. kvartal 2000 til 4.kvartal 2004*. Oslo: Rikstrygdeverkets utredningsavdeling, Rapport 6/2005
- Risberg, A. (2006). "Introduction to section four." *Mergers and acquisitions. A critical reader*. A. Risberg. London, Routledge.
- Risberg, A. (2006 [2003]). "Shared and multiple realities in acquisitions: An empirically based critique of merger and acquisition literature". *Mergers and acquisitions. A critical reader*. A. Risberg. London, Routledge.
- Salomon R. og A. Grimsmo (1994): *Arbeidsliv mot år 2010*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet. AFI-notat 4/94
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Schrader, M. S., D. R. (2003). "Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective." *Management decision* 41(5/6).
- Schreyögg, G. (2005). "The role of corporate cultural diversity in integrating mergers and acquisitions." *Mergers and acquisitions. Managing culture and human resources*. G. K. M. Stahl, M. E. Stanford, Stanford university press.
- Schweiger, D. M. L., R.L. (2005). "Integration: The critical link in M&A value creation." *Mergers and acquisitions. Managing culture and human resources*, G. K. M. Stahl, M. E. Stanford, Stanford university press.
- Schweizer, L. (2005). "Organizational integration of acquired biotechnology companies into pharmaceutical companies: The need for a hybrid approach." *Academy of management journal* 48(6): 1051-1074.
- Seo, M-G, og N.S. Hill (2005): "Understanding the human side of Merger and Acquisition. An Integrative Framework." *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 41, No 4. Side 422- 443.
- Skinnarland S. og L. Moland (2006): *Lokale arbeids- og velferdskontor. Ansattes perspektiver på etablering av felles førstelinje i den nye NAV-reformen*. Oslo: FAFO-notat 2006:17
- Skjeret, F. og L. Sørgard (2002): *Fusjoner og oppkjøp – er det lønnsomt?* Bergen: SNF-rapport 29.

- Skodvin, O-J (1997): *Internasjonale erfaringer med fusjoner i høyere utdanning. Evaluering av høyskolereformen*. Oslo: Norges Forskningsråd – Området for kultur og samfunn. Arbeidsnotatserie nr.6
- Statskonsult (2002): *Erfaringer fra statlige fusjoner*. Oslo: Temahefte 73 sider
- Stensaker, B., I.M. Larsen og S. Kyvik (2005): *Noen erfaringer og utfordringer med fusjoner i høyere utdanning. Et diskusjonsnotat utarbeidet i forbindelse med sammenslåingen av Høyskolen i Lillehammer og Høyskolen i Gjøvik*. Oslo: NIFU STEP. Arbeidsnotat 24/2005
- Søderberg, A. M. (2006 [2003]). "Sensegiving and sensemaking in an integration process: A narrative approach to the study of an international acquisition." *Mergers and acquisitions. A critical reader*. A. Risberg. London, Routledge.
- Søderberg, A. M. Vaara, E. (eds.) (2003). *Merging across borders : people, cultures and politics*. Copenhagen, Copenhagen business school press.
- Sørensen, B.A. og T. Quale (2005): "Omstillinger – potensial for mestring og bærekraftig utvikling?" I: Rasmussen, B. (red.): *Et bærekraftig nytt arbeidsliv? Kunnskapsstatus og problemstillinger*. Oslo: Norges Forskningsråd, Program for arbeidslivsforskning (2002-2011)
- Sørgard, L. (2004): "Arbeidsvilkår og kapitalmakt i en internasjonal økonomi: fagforeningene svekkes." *Siluetten*, nr.3, 2004. Fagartikkel. Side 9-11.
- Sørgard, L. (2000): *Fusjoner og oppkjøp. Drivkrefter og virkninger*. Makt- og demokratiutredningen 1998-2003. Rapportserien, nr 24, desember 2000.
- Teerikangas, S. V. P. (2006). "The culture-performance relationship in M&A: From yes/no to how." *British journal of management* **17**: 31-48.
- Trygstad, S., T. Lorentzen, E. Løken, L. Moland og N. Skalle (2006): *Den nye staten. Omfang og effekter av omstillingene i staten 1990-2004*. Fafo-rapport 530.
- Ullrich, J., J. Wieseke og R. Van Dick (2005): "Continuity and change in Mergers and Acquisitions: A Social Identity Case Study of a German Industrial Merger." *Journal of Management Studies* 42:8. Side 1549-1569
- Väänänen, A., K. Pahkin, R. Kalimo, B.P. Buunk (2004): "Maintenance of subjective health during a merger: the role of experienced change and pre-merger social support at work in white- and blue-collar workers." *Social Science and Medicine* 58/2004, side 1903-1915. www.elsevier.com/locate/socscimed.
- Vaara, E. et al (2003): "National talk – the construction of national stereotypes in a merging multinational". I Søderberg, A. M. Vaara, E. (eds.) (2003). *Merging across borders : people, cultures and politics*. Copenhagen, Copenhagen business school press.
- Weick, C. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Sage.
- Yu, J., Engleman, R.M. & Van de Ven, A. H. (2005). "The integration journey: An attention-based view of the merger and acquisition integration process." *Organization studies* 26(10).