



Handelshøyskolen BI i Oslo

MAN 29671

Strategisk ledelse - prosjektoppgave

Prosjektoppgave

Navn: Liv Bergqvist

Utlevering: 20.09.2016 09.00

Innlevering: 02.06.2017 12.00

Prosjektoppgave ved Handelshøyskolen BI

-

Fremmere og hemmere som påvirker
utviklingen av en felles
organisasjonsidentitet ved nasjonale oppkjøp
og fusjoner,
fra «vi og de andre» til «oss».

-

Eksamenskode og navn:

MAN 29671
Strategisk ledelse - prosjektoppgave

Utleveringsdato:
20.09.2016

Innleveringsdato:
02.06.2017

Studiested:
Handelshøyskolen BI Oslo

Forord

Denne prosjektoppgaven er utarbeidet som en del av Executive Master of Management ved Handelshøyskolen BI Oslo, avsluttende program Strategisk ledelse (MAN 29671).

Oppgaven er en teoretisk oppgave utarbeidet med den hensikt å øke min egen forståelse av hvilke fremmere og hemmere som påvirker utviklingen av en felles organisasjonsidentitet ved oppkjøp og fusjoner.

Jeg ønsker å rette en takk til Helene Loe Colman ved Handelshøyskolen BI Oslo for en innledende og svært oppklarende samtale om organisasjonsidentitet og tips til relevant litteratur.

Antall sider i selve oppgaven er 50, eksklusiv forside, innholdsfortegnelse, sammendrag og referanseliste.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	1
1 Innledning	2
1.1 Problemstilling	5
1.2 Tilnærming	5
2 Organisasjonsidentitet, oppkjøp og fusjoner	6
2.1 Organisasjonsidentitet	6
2.2 Oppkjøp og fusjoner	7
3 Hvordan endres organisasjonsidentitet?	7
3.1 Endringer av merkelappen som følge av strategi	8
3.2 Endring av merkelappens betydning	8
3.3 Skapelsen	9
4 Før oppkjøpet eller fusjonen	11
4.1 Organisasjonsmedlemmenes forventninger til forestående oppkjøp eller fusjon	11
4.2 Usikkerhet	12
4.3 Bevare eller transformere?	12
4.4 Drøfting	13
5 Formelt sammen	17
5.1 Trusselen	17
5.2 The issue of timing	18
5.3 Separasjonen	19
5.4 Når omgivelsene viser sin interesse	20
5.5 Drøfting	21
6 Ensrettet interaksjon	25
6.1 Når ledelsen ikke er omforent om hvem «vi» skal bli	26
6.2 Identitetstvetydighet	27
6.3 Ledelsen skjønner ikke hva vi holder på med	29
6.4 Drøfting	30
7 Sammenligning	33
7.1 Hva er på spill?	33
7.2 Mitt og ditt	34
7.3 Multiple identiteter	35
7.4 Organisasjonens grenser	36
7.5 Drøfting	37
8 Konstruksjon av fellesskapet	39
8.1 Overgangsidentitet	39
8.2 Lojalitet og medarbeidertilfredshet	40
8.4 Drøfting	41
9 Samhandling - hva nå?	43
10 Konklusjon	45

10.1 Konklusjon	45
10.3 Kritikk av egen oppgave	48
11 Referanseliste	51

Figuroversikt

Figur 1 - Fem faser i utviklingen av en tilstand preget av felles handling etter en fusjon. Kilde: gjengitt etter Mönökken og Puusa (2015, s. 10).	9
Figur 2 - Utvidet fasemodell for utviklingen av en tilstand preget av felles handling etter en fusjon. Bearbeidet etter Mönkkönen og Puusa (2015, s. 10).	10
Figur 3 - Potensielle fremmere og hemmere presentert i forhandlingsfasen som kan påvirke utviklingen av en felles organisasjonsidentitet.	16
Figur 4 - Potensielle fremmere og hemmere presentert i fasen "formelt sammen" som kan påvirke utviklingen av en felles organisasjonsidentitet.	24
Figur 5 - Potensielle fremmere og hemmere presentert i fasen "ensrettet interaksjon" som kan påvirke utviklingen av en felles organisasjonsidentitet.	32
Figur 6 - Potensielle hemmere presentert i fasen "sammenligning" som kan påvirke utviklingen av en felles organisasjonsidentitet.	38
Figur 7 - Potensielle fremmere presentert i fasen "sammenligning" som kan påvirke utviklingen av en felles organisasjonsidentitet.	43
Figur 8 - Potensielle hemmere og fremmere for utviklingen av en felles organisasjonsidentitet ved nasjonale oppkjøp og fusjoner	46

Sammendrag

Organisasjonsidentitet kan, sett i lys av det ressursbaserte perspektivet, sees på som en av virksomhetens kilder til konkurransefortrinn, gjennom at den er sjelden og vanskelig å imitere.

Oppkjøp og fusjoner er et utbredt strategisk virkemiddel som fremstår som fornuftige i selskapsgjennomganger samtidig som de er utfordrende å gjennomføre (integrere) og historisk sett har lave suksesserater. Blant annet blir organisasjonsidentitet brukt som en forklaring på at integrasjonsprosessen mislykkes.

Prosjektoppgaven er en teoretisk oppgave som søker å svare på problemstillingen «Hvilke fremmere og hemmere påvirker utviklingen av en felles organisasjonsidentitet ved nasjonale oppkjøp og fusjoner?». For å svare på denne problemstillingen er det gjort en gjennomgang av eksisterende litteratur og forskning om temaene organisasjonsidentitet, oppkjøp og fusjoner.

Gjennomgangen og egen drøfting har identifisert 12 *potensielle* hemmere og 18 potensielle fremmere som kan påvirke utviklingen av en felles organisasjonsidentitet ved nasjonale oppkjøp og fusjoner. Konklusjonen viser også at om et fenomen, tilstand, hendelse eller lignende er en hemmer eller fremmer vil være situasjonsbetinget. I hvilken grad potensielle hemmere og fremmere vil vise seg i et oppkjøp eller fusjon, vil avhenge av en rekke faktorer og til syvende og sist, tilfeldigheter. Prosjektoppgaven viser at organisasjonsidentitet i stor grad kan påvirke om en fusjon eller oppkjøp blir vellykket, og ledere bør derfor vie dette fenomenet tilstrekkelig oppmerksomhet.

1 Innledning

Oppkjøp og fusjoner er kanskje av de mest synlige aktivitetene en virksomhet gjør for å implementere forskjellige typer strategier (Colman 2014, s.103.) På nettsiden Hegnar.no (2016) fremgår at det nordiske oppkjøps- og fusjonsmarkedet hadde en god start på 2016, med handler og transaksjoner til en verdi av 13,9 milliarder euro, tilsvarende en økning på 328 prosent i forhold til samme periode i 2015.

De strategiske motivene for et oppkjøp eller fusjon varierer, og forskningen peker på blant annet kostnadsbesparelser, respons på endret konkurransesituasjon, utvidelse av virksomhetsområder, rask tilgang til ny teknologi eller komplementære ressurser, nye markedsmuligheter, større geografisk dekning og økte markedsandeler som mulige motiver (se for eksempel Clark, Gioia, Ketchen, og Thomas, 2010; Empson, 2000; Jemison og Sitkin, 1986; Nguyen, Yung og Sun, 2012; Thompson, Janes, Peteraf, Sutton, Gamble og Strickland III, 2012). Oppsummert kan det synes at dette er motiver som er økonomisk og strategisk drevet, med det formål å gjøre den aktuelle virksomheten mer konkurransedyktig.

Før et oppkjøp eller fusjon finner sted, er de naturlig å anta at fleste oppkjøp og fusjoner som blir besluttet å gjennomføre er vurdert som fornuftige, både i økonomisk og strategisk forstand. Om en fusjon eller oppkjøp er vellykket avhenger av flere håndgripelige og mindre håndgripelige faktorer, så vel som de fusjonerende enhetene sin evne til å inngå kompromisser og inkorporere hverandres forretningspraksis (Angwin, 2007; Ismail, Omar og Bebenroth, 2016).

Likevel mislykkes oppkjøp og fusjoner langt oftere enn innledende vurderinger og selskapsgjennomganger (due diligence) skulle tilsi (Clark et al., 2010; Larsson og Finkelstein, 1999). Cartwright og Schoenberg (2006) rapporterer i sin studie en suksessrate på 56 % for virksomhetene som kjøper, og videre at hele 70 % av lederne i selskapene som blir kjøpt opp eller fusjonert inn forsvinner i løpet av den første femårsperioden etter oppkjøpet.

Svar på spørsmålet om hvorfor det går galt i et oppkjøp eller fusjon vil kanskje avhenge hvem man spør. Hrebiniak (2006) påpeker at utarbeidelse av strategi er langt enklere enn å gjennomføre en vellykket strategiimplementering. Tilsvarende

påpeker også Miller (2002) at implementering av strategi ofte går galt og påpeker at kun tre av ti implementeringer er vellykket, som også kan leses av studien til Cartwright og Schoenberg (2006) samt Puusa og Kekäle (2015).

Puusa og Kekäle (2015) påpeker videre at store organisatoriske endringer, slik som oppkjøp og fusjoner, er krevende og utfordrende for de berørte virksomhetene, både i et prosess- og resultatperspektiv. Larsson og Finkelstein (1999) peker på tidligere forskning når de fremhever at organisasjonsmedlemmene i virksomheter som er gjenstand for oppkjøp eller fusjoner, vanligvis reagerer negativt på hendelsen. Videre fremhever forfatterne at organisasjonsmedlemmenes respons brukes ofte som årsaken til at oppkjøpet eller fusjonen mislykkes, altså at målene for oppkjøpet eller fusjonen ikke blir realisert.

Schweizer (2005) bygger videre på dette og konkretiserer ytterligere med sin påstand om at problemene som oppstår i integrasjonsprosessen etter et oppkjøp eller fusjon er utfordrende siden de fusjonerende enhetene har ulike lokale, sosiale og kulturelle regler. Clark et al. (2010) fremhever at større organisatoriske endringer også innebærer et behov for endring i virksomhetens organisasjonsidentitet, dersom endringsprosessen skal gå i riktig retning. Dette er en vanskelig prosess, ladet med usikkerhet og tvetydighet.

Vi har så langt lest at oppkjøp og fusjoner er et utbredt strategisk virkemiddel, fremstår som fornuftige i selskapsgjennomganger, utfordrende å gjennomføre (integre) og historisk sett har lave suksessrater. Videre kan vi se på oppkjøp og fusjoner er en større organisatorisk endring, som vil påvirke organisasjonsmedlemmene på flere plan. Jeg velger videre å fokusere på endring i organisasjonsidentitet i forbindelse med oppkjøpet eller fusjonen.

Bakgrunnen for dette valget er tanken om at en virksomhets organisasjonsidentitet kan være en strategisk ressurs og konkurransefortrinn. Dersom man ser strategi i lys av det ressursbaserte perspektivet (Barney, 1991), oppstår konkurransemessige fordeler når en organisasjon har verdifulle ressurser som er ikke-imiterbare (ressursheterogenitet) og sjeldne eller dyre å kopiere (ressursimobilitet). Ressurser til en virksomhet kan være kapabiliteter, organisatoriske

prosesser, informasjon og kunnskap som bidrar til at organisasjonen kan implementere strategier som gir dem et konkurransefortrinn (Barney 1991).

Fiol (2002) synes å dele denne tanken. Forfatteren definerer organisasjonsidentitet som de kjennetegnene ved organisasjonen om skiller den ut og gjør den distinkt forskjellig fra konkurrentene. Videre argumenterer Fiol for at organisasjonsidentitet er vanskelig å imitere på grunn av sin sosiale kompleksitet, samt at den er forankret i den sosiale konteksten og kulturen til virksomheten.

Også Barney (1991) diskuterer hvordan organisasjonsidentitet kan være kilden til konkurransemessig fortrinn. Forfatteren foreslår at dersom organisasjonsidentiteten, som et tolkningskjema, bidrar til at virksomheten fanger opp og implementerer strategier som gjør seg nytte av eksterne muligheter og nøytraliserer eksterne trusler, blir organisasjonsidentitet en kilde til konkurransefortrinn som bidrar til å skape økonomiske vekst og verdier for virksomheten.

Videre fremhever Sillince (2006) i sin studie at også multiple organisasjonsidentiteter bør sees på som styrken til en av de kritiske ressursene til virksomheten og dermed virksomhetens konkurransefortrinn.

Colman (2014) argumenterer også for dette når hun påpeker at organisasjonsidentitet er sjeldent og vanskelig å imitere, men påpeker samtidig at organisasjonsidentitet er en ressurs det er vanskelig å tenke seg at ledelsen kan utvikle, styre og benytte på lik linje med andre ressurser. Dette med bakgrunn i at organisasjonsidentitet er noe som er dynamisk og relativt, og som en sosial konstruksjon er forankret i dialog og samhandling i virksomheten (Colman 2014, s. 94).

Corely (2004) samt Dutton og Dukerich (1991) er litt mer flyktige i sine vurderinger av organisasjonsidentitet som et konkurransefortrinn, men påpeker at organisasjonsidentitet er en viktig del av enhver virksomhet sine strategiske forsøk på fremgang og overlevelse, så vel som det er en viktig variabel i forståelsen av ansattes lojalitet til virksomheten.

Jeg tolker det derfor dithen at organisasjonsidentitet er en viktig faktor som det tas hensyn til, og håndteres, ved oppkjøp og fusjoner. Dette med hensyn til at

organisasjonsidentitet kan påvirke resultatet av et oppkjøp eller fusjon, samtidig som organisasjonsidentitet gjennom å være sjelden og vanskelig å imitere, kan utgjøre en av kildene til virksomhetens konkurransefortrinn.

1.1 Problemstilling

Med bakgrunn i dette har jeg valgt følgende problemstilling:

«Hvilke hemmere og fremmere påvirker utviklingen av en felles organisasjonsidentitet ved nasjonale oppkjøp og fusjoner?»

I denne prosjektoppgaven definerer jeg «hemmere» som situasjoner, tilstander, ledelsespraksis eller hendelser som motvirker eller sinker dannelse av en ny eller endret organisasjonsidentitet.

Videre definerer jeg «fremmere» som situasjoner, tilstander, ledelsespraksis eller hendelser som bidrar til dannelsen av en ny eller endret organisasjonsidentitet.

1.2 Tilnærming

Prosjektoppgaven er gjennomført som en teoretisk oppgave. Det stilles riktignok ikke krav til en metodedel i teoretiske oppgaver, men jeg ønsker allikevel, kort, å si noe om min tilnærming for å svare på problemstillingen. I kapittel 10.3 drøfter jeg også det jeg selv mener er svakheter ved prosjektoppgaven.

For å svare på problemstillingen har jeg tatt utgangspunkt i eksisterende litteratur og forskning, dette gjennom litteratursøk i ulike databaser. Referanselisten er utfylt med doi der dette er angitt eller permanente linker.

Ved søk på organisasjonsidentitet og oppkjøp og fusjoner fremgår det at fagområdet har vært gjenstand for mye forskning siden Albert og Whettens grunnleggende definisjon i 1985. Rekkefølgen på bøker og artikler som er gjennomgått har vært tilfeldig, hvor den ene artikkelen har ledet meg til den andre. På et tidspunkt ble det klart at «dette har jeg lest før», og jeg valgte da å avslutte litteraturgjennomgangen. Det innebærer imidlertid ikke at prosjektoppgaven dekker all relevant litteratur og forskning, men heller et tilfeldig

utvalg. Med hensyn til kildekritikk la jeg til grunn at artikler som benyttes i prosjektoppgaven må være fagfelleverdert.

For å sortere funnen fra litteraturgjennomgangen har jeg valgt å benytte Mönkkönen og Puusa (2015) sin modell som beskriver ulike faser en fusjonert enhet må gjennom for å nå en tilstand preget av samhandling etter en fusjon. Forfatterne hevder at organisasjonsidentitet spiller en vesentlig rolle for å nå dette målet. Dette betyr at jeg i beskrivelsen av teori knyttet til potensielle hemmere og fremmere har sortert disse etter fasene som er angitt. Det skal imidlertid ikke tolkes som at de angitte hemmere og fremmere kun opptrer i disse fasene, men kun et virkemiddel for å sortere en større mengde informasjon. Se for øvrig kapittel 3.3 for en beskrivelse av denne.

Modellen er utviklet med bakgrunn i studiet av en fusjon, jeg velger imidlertid å legge denne til grunn også for oppkjøp. Med hensyn til at dette kun er et virkemiddel for å systematisere kunnskapen, bør tillegget ikke ha en større betydning. Om det er et oppkjøp eller fusjon og hvilke konsekvenser dette har for utviklingen av en felles organisasjonsidentitet derimot, diskuteres senere i oppgaven.

2 Organisasjonsidentitet, oppkjøp og fusjoner

Innledningsvis vil jeg kort beskrive hva organisasjonsidentitet er (og ikke er), og hva som kjennetegner oppkjøp og fusjoner.

2.1 Organisasjonsidentitet

I følge Gioia, Schultz og Corely (2000) er konseptet om organisasjonsidentitet nøkkelen til å forstå den moderne virksomhet.

Forskningen har de siste tiårene vært opptatt av å besvare en rekke spørsmål rundt hva organisasjonsidentitet er, og om konsekvenser av organisasjonsidentitet for andre organisatoriske fenomener (Colman, 2014). Både blant forskere og praktikere finnes det forskjellige oppfatninger om hvordan organisasjonsidentitet skal defineres (Colman 2014, s. 27) og organisasjonsidentitet er under stadig revisjon og redefinisjon (Gioia et al., 2000).

Denne prosjektoppgaven har ikke som formål å ta del i diskusjonen om kring hva organisasjonsidentitet er og ikke er, og jeg vil videre forholde meg til organisasjonsidentitet som organisasjonsmedlemmenes oppfattelse og påstander om hva som er sentrale, distinkte og vedvarende kjennetegn over tid i egen organisasjon, etter Albert og Whettens (1985) opprinnelige definisjon.

Videre gir organisasjonsidentitet seg uttrykk i organisasjonsmedlemmenes svar på «hvem vi er» som organisasjon (se for eksempel Clark et al., 2010; Colman, 2014; Corely, 2004; Corely og Gioia 2004) og organisasjonsmedlemmenes oppfatning om hva som skiller organisasjonen fra andre virksomheter (Hatch og Schultz, 2002). Alvesson og Empson (2008) trekker organisasjonsidentiteten enda lengre i å påstå at denne potensielt kan være en del av svaret på «hvem jeg er» som enkeltindivid.

Organisasjonsidentitet bygges ifølge Colman (2014) på samtaler internt i organisasjonen og signaler som organisasjonsmedlemmene mottar internt og fra eksterne interessenter.

Til sist, organisasjonsidentitet er ikke det samme som organisasjonskultur, som handler om «hvordan» man pleier å gjøre ting i organisasjonen (Colman, 2014).

2.2 Oppkjøp og fusjoner

Jeg forholder meg videre til kjennetegnene ved oppkjøp og fusjoner som omtalt av Greenwood, Hinings og Brown (1994), hvor en fusjon handler om å integrere det beste fra de to fusjonerende enhetene, både strategisk og organisatorisk. Videre er et oppkjøp (ofte) kjennetegnet av at det er en dominant enhet (kjøper) som driver organisasjonsprosessen. Sistnevnte kan oppleves som en mer fiendtlig prosess ifølge forfatterne.

3 Hvordan endres organisasjonsidentitet?

Dersom man ser på organisasjonsidentitet i et dynamisk perspektiv som foreslått av Hatch og Schultz (2002), utvikles denne gjennom interaksjon og samtaler internt og eksternt, og er derav et sosialt konstruert fenomen.

Corely og Gioia (2004) utvider perspektivet ytterligere med å presisere at en nøkkelfaktor for å forstå hvordan organisasjonsidentitet endrer seg å finne i organisasjonsidentitetens doble natur: organisasjonsidentitet består både av språk og mening. I følge Corely (2004) med flere (Corely og Gioia, 2004; Elsbach og Kramer, 1996; Gioia et al., 2000) skjer identitetsendring gjennom en av to prosesser; 1) gjennom en endring av merkelappen som brukes for å beskrive hvem virksomheten er, eller 2) en endring i hvordan organisasjonsmedlemmene eller eksterne interessenter tolker betydningen av merkelappen.

3.1 Endringer av merkelappen som følge av strategi

Dutton og Dukerich (1991) samt Ravasi og Schultz (2006) fremhever at endringer i en virksomhet som utfordrer organisasjonsmedlemmenes mening om «hvem vi er» eller når sentrale karakteristika endres, blir organisasjonsidentitet implisitt eller eksplisitt et tema. Dette fremgår også av Albert og Whetten (1985) som fremhever at organisasjonsidentiteten utvikles eller formes ved blant annet store strategiske endringer.

Fusjoner og oppkjøp er en form for endring som kan tenkes å endre merkelappen til den fusjonerte enheten. Et eksempel kan være en mindre konsulentvirksomhet som kjøpes opp av en større hvor den kjøpende enheten har en merkelapp som en teknisk konsulentvirksomhet, mens den oppkjøpte enheten har merkelappen strategi- og utredning. For den oppkjøpte enheten vil dette være store endringer i sentrale karakteristika, om oppkjøpet er av en aggressiv art. Dette er kun ment som en illustrasjon på hvordan organisasjonsidentiteten kan utfordres gjennom endring i merkelappen som brukes for å beskrive virksomheten.

3.2 Endring av merkelappens betydning

En av de viktigste driverne for endring i organisasjonsidentitet er endring i image (Colman, 2014; Gioia og Thomas, 1996). Fra foregående kapittel tolker jeg endring av merkelappens betydning til at dette for eksempel kan være en endring i image.

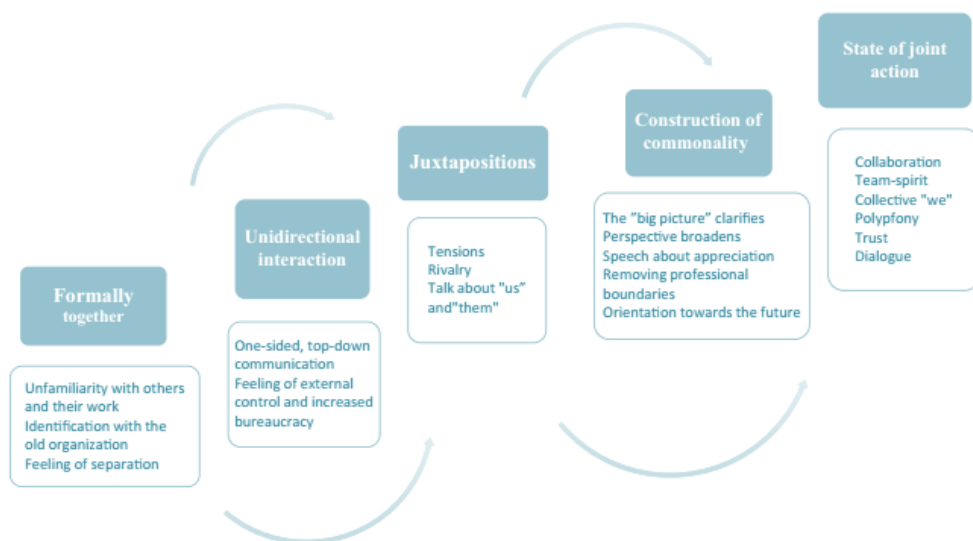
Image er i organisasjonssammenheng definert på forskjellige måter. Colman (2014) oppsummerer med at image er hva andre mener «vi» er, mens Dutton og Dukerich (1991) utvider perspektivet og argumenterer for at image i organisasjonssammenheng er hva organisasjonsmedlemmene tror eksterne

interessenter mener om virksomheten. Dette synes å støttes av Colman (2014) som fremhever at når organisasjonsmedlemmene bearbejder signaler og tilbakemeldinger fra eksterne interessenter så blir hva andre tror og mener organisasjonen mener en er en del av prosessen med å utvikle organisasjonsidentiteten.

Videre fremhever Gioia et al. (2000) at image i sine mange forkledninger fungerer som en katalysator for organisasjonsmedlemmenes refleksive undersøkelse av deres egen definisjon av organisasjonens selv. Forfatterne påstår videre at image ofte fungerer som en destabiliserende kraft på organisasjonsidentiteten, og krever ofte at organisasjonsmedlemmene reviderer og rekonstruerer deres organisatoriske oppfatning av selvet.

3.3 Skapelsen

Mönkkönen og Puusa (2015) foreslår i sin artikkel en modell med fem faser i skapelsen av en tilstand preget av samhandling etter en fusjon. Forfatterne, samt Hardy, Lawrence og Grant (2005), påpeker at organisasjonsidentitet spiller en fundamental rolle i å oppnå samhandling. Forfatterne argumenterer videre for at dersom organisasjonsmedlemmene ikke evner å komme seg gjennom de tre første fasene, vil organisasjonsidentiteten forbli fragmentert etter fusjonen. Modellen er gjengitt i Figur 1.



Figur 1- Fem faser i utviklingen av en tilstand preget av felles handling etter en fusjon. Kilde: gjengitt etter Mönökken og Puusa (2015, s. 10).

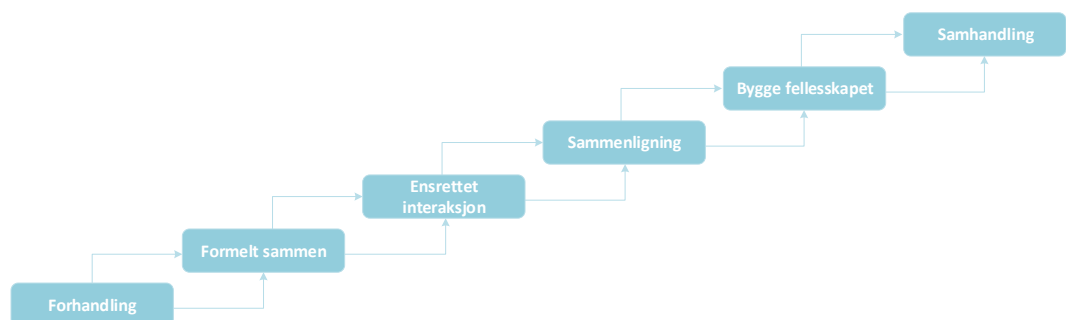
Rett etter en fusjon eller oppkjøp vil den fusjonerte enheten befinne seg i fasen forfatterne kaller «Formelt sammen». Dette er en fase hvor organisasjonsmedlemmene ikke er kjent med fusjonspartneren og deres arbeid. Organisasjonsmedlemmene i de to enhetene identifiserer seg fremdeles med den gamle virksomheten og opplever en følelse av separasjon.

«Ensrettet interaksjon», fase 2, er preget av kommunikasjon fra ledelsen og nedover, noe som øker organisasjonsmedlemmenes følelse av ekstern kontroll og økt byråkrati.

Den tredje, kritiske fasen («sammenligning») er en tilstand som er preget av spenninger og en oppfatning av fusjonspartneren som rivaler. Det er i denne fasen tilstanden «vi og de andre» er svært fremtredende. Dersom den fusjonerte enheten kommer seg gjennom dette vil de i den fjerde fasen starte «byggingen av et felleskap». Dette er en tilstand hvor det store bildet blir tydeligere og perspektivene større. De faglige grensene fjernes og organisasjonsmedlemmenes fokus rettes mot fremtiden.

Den siste og femte fasen, samhandling, er en fase preget av samarbeid, teamfølelse, et kollektiv vi (en felles organisasjonsidentitet), tillit og dialog. Jeg vil i den videre gjennomgangen fokusere mindre på denne fasen, da målet om en felles organisasjonsidentitet nås her.

Modellen til Mönkkönen og Puusa (2015) mangler imidlertid en fase som dekker tiden før selve oppkjøpet eller fusjonen finner sted, og jeg har valgt å legge til en «forhandlingsfase»:



Figur 2 - Utvidet fasemodell for utviklingen av en tilstand preget av felles handling etter en fusjon. Bearbeidet etter Mönkkönen og Puusa (2015, s. 10).

4 Før oppkjøpet eller fusjonen

Det finnes et begrenset utvalg studier som undersøker hvordan prosesser i forkant av et oppkjøp eller fusjon påvirker den faktiske utviklingen av en felles organisasjonsidentitet etter selve fusjonen. Dette kan ha sin naturlige forklaring i at for børsnoterte virksomheter er annonsering av oppkjøp og fusjoner før de finner sted rett og slett regne som forretningshemmeligheter og en annonsering før kontrakten er signert kan påvirke virksomhetenes aksjeverdier. Derimot kan det i offentlig sektor, sett i norsk sammenheng, varsles gjennom reformarbeid og stortingsmeldinger. Et slik eksempel er «Jernbanereformen» til sittende regjering, hvor det i god tid før fusjonen ble varslet at Rom Eiendom AS skulle fusjoneres som en del av nye Bane NOR SF.

4.1 Organisasjonsmedlemmenes forventninger til forestående oppkjøp eller fusjon

Bartels, Douwes, de Jogn og Pryun (2006) gjorde i sin studie en undersøkelse av organisasjonsmedlemmenes forventninger til fremtidig identifisering ved en varslet fusjon. Forfatterne fant at det i hovedsak er fem faktorer som forklare organisasjonsmedlemmenes identifiseringsforventninger; 1) identifikasjon med den fusjonerende enheten, 2) følelse av kontinuitet, 3) forventede synergier og effekter av fusjonen, 4) kommunikasjonsklimaet før fusjonen samt 5) faktisk kommunikasjon om fusjonen.

Terry, Carey og Callan (2001) ønsket i sin undersøkelse å forutsi responsen til organisasjonsmedlemmer i forbindelse med en fusjon og fant at de organisasjonsmedlemmene som var mest positive til fusjonen var de som hadde en «lav» status før fusjonen. De negative effektene av fusjonen var mest markerte for organisasjonsmedlemmene i organisasjonene med lav status før fusjonen.

Resultatene fra undersøkelsen viser at en potensiell *hemmer* for utvikling av en felles organisasjonsidentitet er avdelinger i virksomhetene som har svake sosiale koblinger på tvers av virksomhetene da disse kan forventes å identifisere minst med fusjonspartneren. Studien gir imidlertid ikke svar på hvordan ledere kan møte denne utfordringen, utover at gruppene må vies ekstra oppmerksomhet av ledelsen.

Et annet funn fra studien var at kommunikasjon om fusjonen fungerte som en *fremmer* for dannelsen av ny organisasjonsidentitet, men kun for de organisasjonsmedlemmene som var direkte involvert i fusjonsarbeidet.

4.2 Usikkerhet

En annen studie utført av Clark et al. (2010) fant at lederne i de aktuelle virksomhetene følte seg tvunget til å opptre som konkurrenter inntil det var klart om fusjonen skulle skje eller ikke. Konsekvensen av dette var manglende troskap til den fremtidige alliansen. Sånn sett kan det synes som at usikkerheten som råder i dansen frem til oppkjøpet eller fusjonen faktisk finner sted, kan fungere som en *hemmer* i utvikling av en felles organisasjonsidentitet med hensyn at lederne i en fusjonert enhet starter integrasjonsprosessen med manglende troskap.

Dette fokuset kan også synes å gjenspeiles i Cartwright og Cooper (1990) sin studie hvor det tydelig fremgår at lederne for de to virksomhetene ofte benytter så mye tid på forhandlinger at det er svært lite tid til å diskutere oppkjøpet og fusjonen med organisasjonsmedlemmene. Fra foregående avsnitt har vi ett at nettopp kommunikasjon om en fusjon eller oppkjøp kan *fremme* dannelsen av en ny organisasjonsmedlemmene (Bartels et al., 2006).

4.3 Bevare eller transformere?

Videre er det i identitetssammenheng interessant å vurdere hvilken tilnærming til selve integrasjonsprosessen som legges til grunn. Vieru og Rivard (2014) peker på fire generiske tilnærminger til integrasjonsprosessen etter en fusjon eller oppkjøp; bevaring, absorbering, symbiose og transformasjon. De fire tilnærmingene sier noe om i hvilken grad den oppkjøpte eller fusjonerte enheten skal integreres i den nye organisasjonen, hvorav transformasjon er den mest omfattende og største endringen som innebærer nye arbeidsrutiner, ny best-practice og utviklingen av en felles organisasjonsidentitet. Motsatt vil bevaring tilsi at de to virksomhetene i stor grad fortsetter som før, men nå i separate avdelinger eller lignende i en og samme virksomhet. Her vil det være naturlig å anta at den fusjonerte enheten vil operere med multiple organisasjonsidentiteter.

Tilsvarende påpeker Colman (2014, s. 104) at det i identitetssammenheng er viktig å skille mellom fusjon og oppkjøp: er det en fusjon kan dette skje mellom to likeverdige parter, mens man ved et oppkjøp kan oppleve å bli slukt av den

kjøpende enheten. Colman (2014) fremhever at det er en vanlig antagelse at en tett integrasjon for den oppkjøpte enheten på den ene siden vil føre til tap av autonomi og beslutningsmyndighet, forstyrrelser i den daglige driften, og konflikter og uro blant de ansatte. Også Barney og Hesterly (2010) påpeker at forskjeller mellom de to enhetene kan forsterkes som det er et aggressivt oppkjøp. På den andre siden kan tett integrasjon være nødvendig for å oppnå synergieffekter (Colman 2014). Colman (2014) påpeker videre at hvilken tilnærming som velges bør avhenge må målet for selve oppkjøpet. Dette antyder, slik jeg leser det, at jo mindre strategisk avhengighet det er mellom de fusjonerende enhetene med hensyn til målrealisering av fusjonen eller oppkjøpet, jo mer aktuelt kan det være å velge bevaring eller absorbering som tilnærming til integrasjonsprosessen.

Det kan derfor synes at distinksjonen mellom bevaring og transformasjon for selve integrasjonen vil legge grunnlaget for to vidt forskjellige responser fra organisasjonsmedlemmene på den forestående fusjonen eller oppkjøpet. En transformasjonstilnærming vil kunne skape en periode med uro, misnøye og stress samtidig som denne perioden strengt tatt kan synes som en nødvendighet for å *fremme* en ny organisasjonsidentitet.

Med dette perspektivet kan det derfor synes at en forsiktig tilnærming til integrasjonsprosessen gjennom bevaring, og kanskje absorbering, kan fungere som en *hemmer* om man har dersom en målsetting er å skape en felles organisasjonsidentitet. Bevaring kan tenkes å skape en organisasjon som er preget av multiple organisasjonsidentiteter. utfordringer og eventuelle fordeler ved dette drøftes i kapittel 7.3.

4.4 Drøfting

Studien til Bartels et al. (2006) viser at organisasjonsmedlemmene før en faktisk fusjon har eksplisitte identitetsforventninger, og at disse forventningene kan relateres til fem faktorer. For å ha en identifikasjon med fremtidig fusjonspartner, må dette, slik jeg ser det, nødvendigvis innebære at organisasjonsmedlemmene i enheten allerede kjenner til fusjonspartneren og har en oppfatning av hvem de er. Dette bekreftes også indirekte av Terry et al. (2001) slik jeg leser det når de finner at organisasjonsmedlemmer med lavere status er positive til fusjonen, og motsatt.

Dette tolker jeg til at disse organisasjonsmedlemmene nødvendigvis må ha en oppfatning av hvem fremtidig fusjonspartner er.

Dersom dette ikke er tilfelle, kan en tenke seg at dette er en oppgave for ledelsen i de to enhetene forbundet med fusjonen. Om dette vil være realistisk kan man imidlertid spørre seg med hensyn til at i forhandlingsfasen er fokuset rettet på forhandlingene, som også Cartwright og Cooper (1990) påpeker. Bartels et al. (2006) løfter riktig nok opp kommunikasjon om forventede synergier og effekter, noe som indikerer at forventning til fremtidig identifisering vil påvirkes av hva ledelsen kommuniserer og ikke.

Jeg velger derfor å trekke en egen konklusjon om at en tydelig og målrettet kommunikasjon fra ledelsen om forestående fusjon, samt fusjonspartner, kan bidra til å *fremme* en ny og fremtidig organisasjonsidentitet. Det under forutsetning om at forventningene dette skaper hos organisasjonsmedlemmene møtes i senere faser, og at organisasjonsmedlemmene selv identifiserer seg med fusjons-partneren. Konklusjonen kan synes å speile Terry et al. (2001) som fant at en potensiell *hemmer* for utvikling av en felles organisasjonsidentitet er det kan være forekomster av grupper eller avdelinger som i liten grad kan forventes å identifisere seg med fusjonspartneren.

Det er også være interessant å stille seg spørsmål om hva som vil skje om forventningene organisasjonsmedlemmene har til fremtidig identifisering ikke blir møtt? Enten ved at fusjonspartneren ikke deler tilsvarende forventninger, eller ved at forventningene rett og slett ikke er i tråd med strategien og ønsket resultat av oppkjøpet eller fusjonen. Sistnevnte stiller krav til ledelsens kommunikasjon, i en fase som er preget av stor usikkerhet. Forhandlinger handler om å gi og ta, og jeg stiller meg undrende til at ledelsen i (inntil videre) to separate virksomheter skal kunne ha nok kunnskap og informasjon og mål, visjon og ønskede effekter (utover økonomiske) av en fremtidig fusjon i en så tidlig fase. Terry et al. (2001) fant nettopp at kommunikasjon om fusjonen fungerte som en fremmer for dannelse av ny organisasjonsidentitet, men kun for de organisasjonsmedlemmene som var direkte involvert i fusjonsarbeidet.

Jo større de fusjonerende enhetene er, jo flere organisasjonsmedlemmer er det som har implisitte eller eksplisitte forventninger til fusjonen. Og jo større

virksomhet, desto mindre sannsynlighet vil jeg anta det er for at alle kan involveres i prosessen før en fusjon eller et oppkjøp, selv om dette antas å ha positive virkninger med hensyn til utviklingen av en felles organisasjonsidentitet. Jeg velger derfor å trekke en konklusjon om at kommunikasjon i forhandlingsfasen kan bidra til å *fremme* en ny og felles organisasjonsidentitet dersom majoriteten av organisasjonsmedlemmene involveres i prosessen.

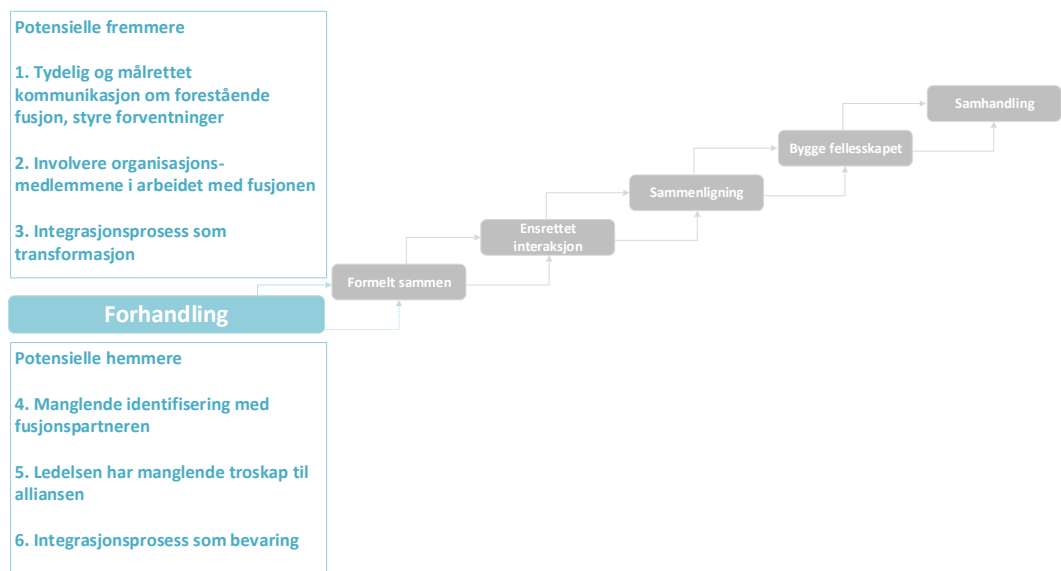
For ledelsen vil usikkerheten som preger forhandlingenes faktiske utfall medføre at inntil kontrakten er signert opptrer de to virksomhetene som konkurrenter (Clark et al. 2010), og at dette vil være en hemmer for utviklingen av en felles organisasjonsidentitet siden lederne ved fusjonen vil være preget av en form for manglende troskap til alliansen. Dette er et funn jeg vil anta at sterkt avhenger av hva slags forhold de to virksomhetene har til hverandre i utgangspunktet. Det kan jo tenkes at det for eksempel er snakk om et oppkjøp som gjennomføres med bakgrunn i et ønske om å utvide tjenestetilbudet, slik at de fusjonerende enhetene tilfører noe den andre ikke har med nye kunder, slik at de tilfører noe nytt man tidligere ikke har konkurrert om. På den andre siden, om to rivaler skal fusjoneres vil det nok være et naturlig fokus for ledelsen å fortsette med «business as usual» inntil en fusjon er bekreftet eller avkreftet. Jeg velger derfor å konkludere med en noe mer nyansert med at en potensiell *hemmer* for utviklingen av en felles organisasjonsidentitet er ledelsen manglende lojalitet til alliansen om fusjonspartnerne konkurrerer om de samme kundene.

Flere forfattere påpeker at oppkjøp og fusjoner skaper reaksjoner hos organisasjonsmedlemmene i form av stress, bekymringer, usikkerhet, frykt, misnøye, mistro mv. (se blant annet Colman, 2014; Dutton og Dukerich, 1991; Empson 2000; Greenwood et al., 1994). Det kan være fristende å tenke at en forsiktig tilnærming til integrasjonsprosessen gjennom bevaring og kanskje absorbering kan være et middel for å dempe disse reaksjonene. På den andre siden er det ikke gitt at dette er de rette tilnærmingene med hensyn til bakgrunnen for selve oppkjøpet eller fusjonen, målsettinger, forventede gevinster og ikke minst en felles organisasjonsidentitet.

Dersom ledelsen av de fusjonerende enhetene beslutter å bevare enhetene, kan en anta at ledelsen da er innforstått at sannsynligheten for at gamle

organisasjonsidentiteter bevares. Således kan man lese det til at en integrasjonsprosess med formål om å bevare vil *hemme* utviklingen av en felles organisasjonsidentitet. Motsatt vil en integrasjonsprosess gjennom transformasjon bidra til å *fremme* en ny og felles organisasjonsidentitet, til tross for at dette mest sannsynlig vil skape negative reaksjoner hos organisasjonsmedlemmene.

På bakgrunn av dette har jeg identifisert tre potensielle hemmere og tre potensielle fremmere som kan påvirke utviklingen av en felles organisasjonsidentitet. Disse legges til grunn ved den endelige drøftingen og prosjektoppgavens konklusjon i kapittel 10.



Figur 3 - Potensielle fremmere og hemmere presentert i forhandlingsfasen som kan påvirke utviklingen av en felles organisasjonsidentitet.

4.4.1 Potensielle hemmere

- Forekomster av grupper eller avdelinger som i liten grad kan forventes å identifisere seg med fusjonspartneren.
- Ledelsen mangler lojalitet til alliansen om fusjonspartnerne konkurrerer om de samme kundene.
- Tilnærming til integrasjonsprosessen gjennom bevaring.

4.4.2 Potensielle fremmere

- En tydelig og målrettet kommunikasjon fra ledelsen om forestående fusjon og fusjonspartneren ('hvem er de?'). Dette under forutsetning om at

forventningene kommunikasjonen skaper hos organisasjonsmedlemmene møtes i senere faser, og at organisasjonsmedlemmene selv identifiserer seg med fusjonspartneren.

- Kommunikasjon om forestående fusjon når majoriteten av organisasjonsmedlemmene involveres i forhandlingsfasen.
- Tilnærming til integrasjonsprosessen gjennom transformasjon.

5 Formelt sammen

Organisasjonsidentitet en måte å trekke opp grensene til organisasjonen på, og ved et oppkjøp eller fusjon blir disse grensene utfordret fra dag en. Det som en gang, kanskje, var en felles forståelse om hvem «vi» er må nå revideres, endres og omforenes med en av «de andre» (Colman, 2014).

5.1 Trusselen

Greenwood et al. (1994) fremhever i sin artikkel at integrasjonsprosessen ofte er plaget av stress, bekymringer, misnøyde og motstand hos de ansatte, finansiell usikkerhet og dropp i produktiviteten. Også Empson (2001) trekker opp en rekke reaksjoner fra organisasjonsmedlemmene når oppkjøpet eller fusjonen blir en realitet; stress, usikkerhet, frykt og mistro.

Vieru og Rivardi (2014) gjør i sin artikkel en kort oppsummering av årsakene til disse reaksjonene og konkluderer med at organisasjonsmedlemmene i den oppkjøpte enheten ofte føler at deres kjerneverdier og arbeidsmåter blir truet av tanken på en ny organisasjonsidentitet.

Når organisasjonsidentitet blir truet kan organisasjonsmedlemmene forsøke å opprettholde og beskytte de karakteristikaene ved virksomheten de anser som attraktive (Colman 2014). Organisasjonsmedlemmene kan derfor forsøke å handle på en måte at den gamle organisasjonsidentitet bevares, noe som kan *hemme* utviklingen av en ny organisasjonsidentitet i forbindelse med et oppkjøp eller fusjon (Dutton og Dukerich, 1991).

Colman (2014) påpeker at de fusjonerende enhetene representerer to forskjellige sosiale grupper eller kategorier med distinkte sosiale identiteter, og fusjonen endrer de ansattes organisasjonstilhørighet og kan føre til tap av identitetsfølelse og intergruppekongflikter. Forfatteren fremhever også at en vedvarende identi-

fisering med virksomhetene kan føre til at organisasjonsmedlemmene er mer lojale mot organisasjonen og derfor kanskje mer villige til å bidra i integrasjonsprosessen. Dersom organisasjonsmedlemmene identifiserer seg både med tidligere og ny organisasjon vil dette samsvare negativt med organisasjonsmedlemmenes ønske om å slutte. Det kan derfor synes at en potensiell *fremmer* for utvikling av en ny og felles organisasjonsidentitet er organisasjonsmedlemmenes grad av lojalitet til sin arbeidsgiver, da de gjennom lojaliteten er villige til å bidra i integrasjonsprosessen. Et premiss for dette tolker jeg imidlertid til å være at de lojale organisasjonsmedlemmene på tidspunktet for fusjonen allerede har hatt en vedvarende identifisering med den gamle virksomheten. Samtidig leser jeg at jo sterkere denne lojaliteten er, jo større er sannsynligheten for at lojaliteten vil fungere som en *hemmer* dersom de sosiale identitetene skiller seg vesentlig hos de to fusjonspartnerne.

5.2 The issue of timing

Ved et hver oppkjøp eller fusjon stilles ledere overfor utfordringen om når integrasjonsprosessen skal starte og hvor raskt denne prosessen skal gå (Empson, 2000). Når oppkjøpet eller fusjonen er en realitet, må lederne i den nå fusjonerte enheten ta stilling til hvor raskt integrasjonen skal gå. Empson (2000) fremmer at en for tidlig og rask integrasjon kan pålegge den fusjonerte enheten lite gjennomtenkte løsninger på en allerede kanskje demoralisert arbeidsstyrke. Samtidig kan denne fungere gitt at ledelsen fra begge virksomhetene har detaljert og nøyaktig informasjon om hverandres virksomheter, og har et omforent bilde av hvordan verdiskapningen skal skje etter fusjonen, og dette må igjen forankres i en implementeringsplan. Nøkkelpersoner med hensyn til hvem som bidrar til verdiskapning (og hvem vi er) må beskyttes for at disse ikke går til andre virksomheter.

Motsatt, starter integrasjonen for sent vil risikoen øke for at virksomheten går glipp av markedsmuligheter og verdien av oppkjøpet raskt kan forringes dersom ansatte slutter og kundeforhold opphører. Empson konkluderer (2000) med at en avslappet tilnærming til integrasjonsprosessen vil forlenge en periode som karakteriseres av stor usikkerhet for de ansatte.

Det kan på bakgrunn av artikkelen til Empson (2000) synes at «the issue of timing» både kan fungere som en *hemmer* og en *fremmer* i forbindelse med utvikling av en felles organisasjonsidentitet. Går man for raskt frem, kan dette påvirke nøkkelpersoner som vil være vesentlig i arbeidet med å *fremme* en ny organisasjonsidentitet i form av at disse søker seg til andre muligheter. Samtidig vil en for avslappet tilnærming kanskje medføre at den fusjonerte enheten går glipp av markedsmuligheter, noe som kan tenkes å påvirke hvem «vi» er som organisasjon. Ledelsen bør derfor legge til rette for en god integrasjonsprosess som inneholder elementer av involvering som er preget av involvering, kommunikasjon, formulere og kommunisere en troverdig visjon for fremtiden, identifiserer potensielle integrasjonsentreprenører, håndtere organisasjonsmedlemmer som fortsetter å motsette seg fusjonen/oppkjøpet og fjerne eventuelle strukturelle hindringer (Empson 2000). Dette er faktorer som vil bidra til å *fremme* en ny organisasjonsidentitet.

5.3 Separasjonen

(Mönkkönen og Puusa, 2015) beskriver som nevnt denne fasen som en tilstand hvor organisasjonsmedlemmene ikke er kjent med fusjonspartneren og deres arbeid. Organisasjonsmedlemmene i de to enhetene identifiserer seg fremdeles med den gamle virksomheten og opplever en følelse av separasjon.

Dette bekreftes også av Ismail et al. (2016) som i sin studie fant at nettopp en av de største utfordringene ved et oppkjøp eller fusjon er at organisasjonsmedlemmene identifiserer seg med den gamle organisasjonen i implementeringsprosessen etter at oppkjøpet eller fusjonen har funnet sted. Dette innebærer, ifølge Bartels et al. (2006), at disse organisasjonsmedlemmene kan finne det utfordrende i å adoptere en ny organisasjonsidentitet som kan synes å være en trussel til kulturen og de gamle verdiene de lente seg på. Forskningen har ifølge Colman (2014) ikke konkludert med hvorvidt trusler mot identitet er bra eller dårlig for resultatet av integrasjonsprosesser, er det stor enighet om at organisasjonsidentitet er viktig både som en avhengig og som en uavhengig variabel i integrasjonsprosesser. Colman (2014, s. 97) påpeker at når organisasjonsidentiteten blir truet kan det føre til handling som hindrer strategisk endring. Samtidig kan organisasjonsidentiteten motivere til kollektiv handling og endringer i etablerte

handlingsmønstre og derav bidra til gjennomføring av strategiske endringsinitiativ.

Basert på dette vil jeg derfor foreslå at en potensiell *hemmer* i den andre fasen er at organisasjonsmedlemmene fortsatt identifiserer seg med den gamle virksomheten, noe som kan sinke utviklingen av en ny og felles organisasjonsidentitet om man ikke klarer å overkomme denne. Selve trusselen ved fusjonen vurderer jeg som en nødvendighet for å *fremme* en ny organisasjonsidentitet.

5.4 Når omgivelsene viser sin interesse

Om et oppkjøp eller fusjon er av en slik karakter at for eksempel media omtaler hendelsen, kan dette også påvirke organisasjonsmedlemmene. Det er naturlig å anta at dette er særlig aktuelt i den første fasen når oppkjøpet eller fusjonen er offentlig.

Den psykologiske effekten av oppkjøp og fusjoner er stor og omfattende. Dutton og Dukerich (1991) fremhever at dette utfordrer eksisterende oppfatninger om hva som karakteriserer organisasjonen, både internt og eksternt.

Elsbach og Kramer (1996) påpeker at eksterne hendelser kan utfordrer organisasjonsmedlemmenes egne definisjon av sentrale og distinkte kjennetegn ved deres organisasjon. Ravasi og Schultz (2006) fremhever at organisasjonsidentitet også kan utfordres av miljøforandringer som stiller spørsmål ved levedyktigheten til hva organisasjonsmedlemmene oppfatter som sentrale, distinkte og vedvarende attributter ved deres organisasjon. Dersom organisasjonsmedlemmene oppfatter at eksterne interessenter oppfatter virksomheten som noe annet enn det de selv gjør, og ledelsen ikke klarer å motvirke dette på en effektiv måte, svekkes og tilsløres organisasjonsmedlemmenes oppfatning av hvem selskapet var og hvor det skal (Corely og Gioia, 2004).

Alvesson (2001) fremhever at den viktigste driveren for en virksomhets verdiskapning er omdømme og renommé, og derfor kan trusler mot identitet være svært dramatisk. Når bildet av hvem «vi» er blir utfordret ved varselet om en fusjon eller oppkjøp, må derfor ledere av den fusjonerte enheten ifølge Alvesson søke å ha kontroll over den eksterne, sosiale interaksjonen gjennom blant annet vedlikehold av spesifikke bånd med kunder og klienter.

Dette bekrefter til en viss grad forslaget fra foregående kapittel om at trusselen ved en fusjon eller oppkjøp fusjonen er en nødvendighet for å fremme en ny organisasjonsidentitet. Særlig med hensyn til konklusjonen fra Corely og Gioia (2004) hvor de fremhever at organisasjonsmedlemmenes oppfatning av hvem selskapet var og hvor det skal tilsløres. Sett i lys av et ønske om en ny og felles organisasjonsidentitet, kan det kanskje tenkes at denne tilsløringen av hvem selskapet var fungere som en kognitiv døråpner som kan bidra til å *fremme* dannelsen av en ny og felles organisasjonsidentitet. Imidlertid kan det tenkes at en tilsløring av hvor den fusjonerte enheten skal på sin side vil *hemme* utviklingen av en felles organisasjonsidentitet da et tydelig bilde av fremtiden kan være viktig for å forstå hvem «vi» skal bli som et resultat av fusjonen.

5.5 Drøfting

De færreste ledere ønsker nok å påføre sine ansatte situasjoner som skaper stress, bekymringer, uro, misnøye, mistro mv. Samtidig er det nettopp disse reaksjonene vi har sett at oppkjøp og fusjoner kan gi når kjerneverdier og måten vi arbeider på blir truet av tanken på en ny organisasjonsidentitet.

En mulig respons fra organisasjonsmedlemmene til dette er angitt å være at de aktivt vil forøke å opprettholde, beskytte og bevare hvem vi var før fusjonen eller oppkjøpet fant sted. Det kan derfor være naturlig å trekke konklusjonen om at organisasjonsmedlemmenes handlinger for å beskytte eksisterende organisasjonsidentitet vil fungere som en *hemmer* om målsettingen er å skape en ny og felles organisasjonsidentitet. Samtidig vil enhver hemmer også være en tilstand eller lignende som ledelsen må håndtere eller eliminere. Derfor kan man også foreslå at organisasjonsmedlemmenes beskyttelse av den eksisterende organisasjonsidentiteten kun er en hemmer dersom ledelsen ikke klarer å *håndtere* denne på en akseptabel måte. For det kan være som vi har sett av kapittel 4 at et forsøk på å opprettholde gjeldende organisasjonsidentitet i de fusjonerte enhetene faktisk er «innafor» om tilnærming til integrasjonsprosessen skjer gjennom bevaring.

Videre fant jeg i litteraturgjennomgangen at det kan synes som om ansattes lojalitet til virksomheten kan være en potensiell *fremmer* for utvikling av en ny og felles organisasjonsidentitet. Dette siden lojale medarbeidere er ansett som villige til å bidra i integrasjonsprosessen. Et premiss for dette kan imidlertid være at de

lojale organisasjonsmedlemmene på tidspunktet for fusjonen allerede har hatt en *vedvarende* identifisering med den gamle virksomheten.

Lojaliteten kan også tenkes å være en *hemmer* dersom de sosiale identitetene skiller seg vesentlig hos de to fusjonspartnerne og integrasjonen i ytterste fall skal skje som en transformasjon.

Lojalitet og vedvarende identifisering vil være kritisk for kunnskapsintensive virksomheter i forbindelse med oppkjøp og fusjoner, både med hensyn til organisasjonsidentitet, men også med hensyn til den fusjonerte enhetens evne til å beholde sine ansatte i en svært urolig periode. Kunnskapsintensive virksomheters forpliktelse ovenfor organisasjonsmedlemmene er betinget av deres ytelse, og arbeidsgiver har ikke et betingelsesløst ansvar for organisasjonsmedlemmene. Dette kan være grobunn for utfordringer å skape en lojalitet til virksomheten hos organisasjonsmedlemmene. For å bøte på dette er det ifølge Alvesson (2000) viktig å utvikle en tilhørighet som knytter individet til virksomheten. Dette kan være betinget av at virksomheten har en organisasjonsidentitet som oppleves som attraktiv og organisasjonsidentitet kan fungere som et fokus for identifikasjon for individet (som har en svært stor grad av autonomi i denne type virksomhet) i en usikker arbeidskontekst (Empson 2004).

For virksomheten er den store utfordringen at kunnskapen, som er den viktigste produksjonsressursen, er forankret i individene som jobber i virksomheten. Medarbeiderne blir på denne måten den viktigste og kanskje også den eneste ressursen virksomheten har (Alvesson 2000). I og med at medarbeiderne i profesjonelle tjenesteytende virksomheter er mobile, det vil si at de kan slutte i virksomheten og ta med seg kunnskapen sin, *vil det å sikre lojale medarbeidere som blir i virksomheten over tid, være viktig*. Spesielt er dette en utfordring ved at ikke bare enkeltindivider kan ta med seg kunnskapen sin og starte i en konkurrerende virksomhet med denne, men også grupper av medarbeidere kan starte nye selskaper, ta med seg kunderelasjoner og dermed tømme selskapet for både kunder og kompetanse (Alvesson 2000). Virksomheten konkurrerer på denne måten om både kunder og kompetanse.

Jeg har tidligere drøftet at lojalitet til virksomheten kan fungere som en fremmer av en felles organisasjonsidentitet ved oppkjøp og fusjoner ved at lojale

medarbeidere er villige til å gi en innsats i integreringsprosessen. Dette kapittel 6.4 tar ikke opp noen hemmere eller fremmere spesifikt, men har kun som formål å gjøre

«The issue of timing» kan fungere både som en *fremmer* og *hemmer* i forbindelse med utviklingen av en ny og felles organisasjonsidentitet i oppkjøp og fusjoner hvor dette er et av målene. Dette er allerede drøftet i kapittel 5.2.

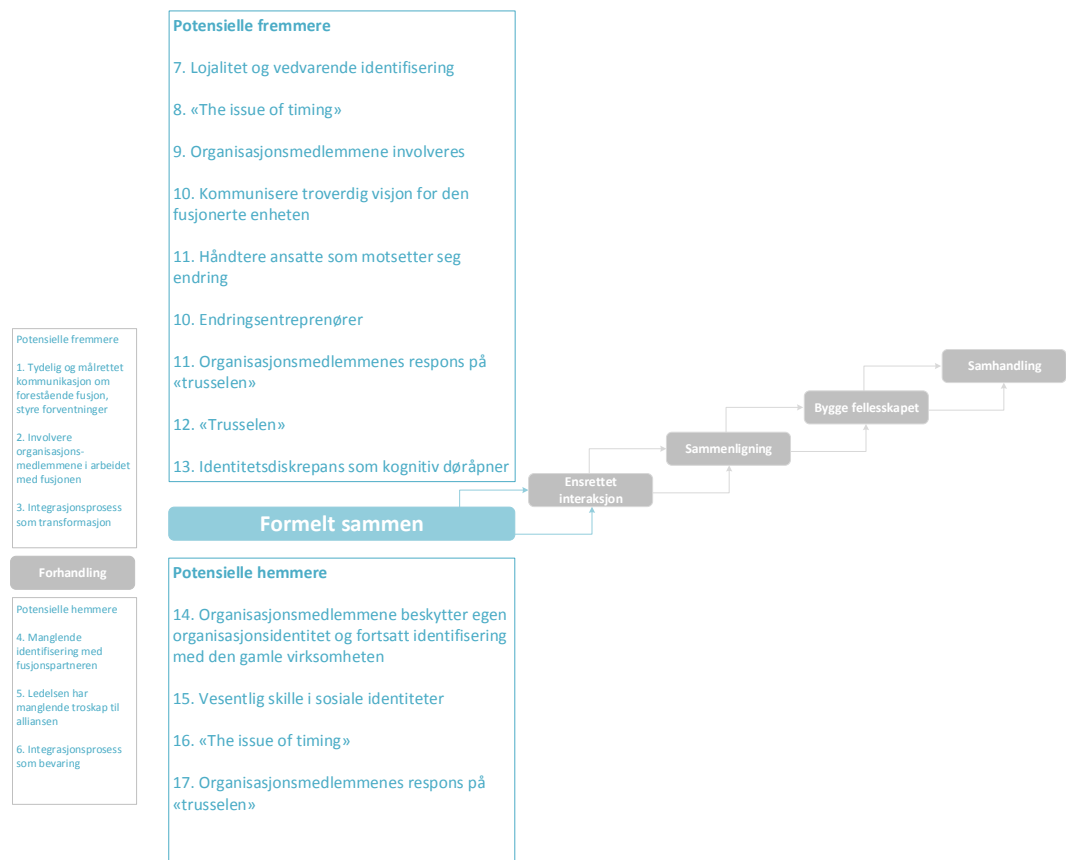
En annen konklusjon fra dette kapitlet er at dersom integrasjonsprosessen tilrettelegges på en slik måte at organisasjonsmedlemmene involveres og ledelsen kommuniserer en troverdig visjon for den fusjonerte enheter, håndterer de som motsetter seg endringen og identifiserer potensielle endringsentreprenører ivaretas flere faktorer som vil bidra til å *fremme* en ny og felles organisasjonsidentitet. Det synes imidlertid å være en forutsetning at ledelsen klarer å tilrettelegge for dette.

Som Colman (2014) påpeker har ikke forskningen konkludert hvorvidt trusler mot identitet er bra eller dårlig for resultatet av integrasjonsprosesser. Jeg har allerede drøftet en mulig respons på trusselen gjennom organisasjonsmedlemmenes forsøk på å bevare eksisterende organisasjonsidentitet i de to fusjonerte enhetene, samtidig som dette kan utvides med at den faktiske responsen fra organisasjonsmedlemmene kan være både en *hemmer* og *fremmer* avhengig av hva som er faktisk respons på trusselen. Det kan jo også tenkes at endringen ikke anses som en trussel, men heller positiv som vi har sett av drøftingen i kapittel 4.4. Således vil den potensielle trusselen være situasjonsbetinget. Jeg lar imidlertid forslagene om at en potensiell *hemmer* i den andre fasen er at organisasjonsmedlemmene fortsatt identifiserer seg med den gamle virksomheten, noe som kan sinke utviklingen av en ny og felles organisasjonsidentitet om man ikke klarer å overkomme denne. Selve trusselen ved fusjonen vurderer jeg som en nødvendighet for å *fremme* en ny organisasjonsidentitet.

Ved en identitetsdiskrepans mellom hvem vi er (var) og hva eksterne interessenter mener vi er, kan organisasjonsmedlemmenes oppfatning av hvem man var og hvor man skal tilsløres (Corely og Gioia, 2004). Sett i lys av et ønske om en ny og felles organisasjonsidentitet, kan det kanskje tenkes at denne tilsløringen av hvem selskapet var fungere som en kognitiv døråpner som kan bidra til å *fremme*

dannelsen av en ny og felles organisasjonsidentitet. Imidlertid kan det tenkes at en tilsløring av hvor den fusjonerte enheten skal på sin side vil *hemme* utviklingen av en felles organisasjonsidentitet da et tydelig bilde av fremtiden kan være viktig for å forstå hvem «vi» skal bli som et resultat av fusjonen.

På bakgrunn av dette har jeg identifisert ytterligere fire potensielle hemmere og ni potensielle fremmere som kan påvirke utviklingen av en felles organisasjonsidentitet. Disse legges til grunn ved den endelige drøftingen og prosjektoppgavens konklusjon i kapittel 10.



Figur 4 - Potensielle fremmere og hemmere presentert i fasen "formelt sammen" som kan påvirke utviklingen av en felles organisasjonsidentitet.

5.5.1 Potensielle hemmere

- Organisasjonsmedlemmene beskytter egen organisasjonsidentitet og identifiserer seg fortsatt med den gamle virksomheten.
- Det er et vesentlig skille i sosiale identiteter hos de fusjonerende enhetene og integrasjonen skal se gjennom transformasjon.
- «The issue of timing»

- Organisasjonsmedlemmenes respons på «trusselen» om et oppkjøp eller fusjon er negativ.

5.5.2 Potensielle fremmere

- Lojale medarbeidere som har hatt en vedvarende identifisering med en av fusjonspartnerne vil være villige til å bidra i integrasjonsprosessen.
- «The issue of timing»
- Organisasjonsmedlemmene involveres av lederne i integrasjonsarbeidet.
- Ledelsen kommuniserer en troverdig visjon for den fusjonerte enheten.
- Ledelsen håndterer organisasjonsmedlemmer som motsetter seg endring.
- Den fusjonerte enheten har ansatte som uoppfordret tar på seg rollen som endringsentreprenører.
- Organisasjonsmedlemmenes respons på «trusselen» om et oppkjøp eller fusjon er positiv.
- Trusselen om oppkjøpet eller fusjonen kan fostre reaksjon hos organisasjonsmedlemmene til at de nå aktivt ta stilling til sin egen organisasjonsidentitet.
- Identitetsdiskrepans mellom hvem vi er (var) og hva eksterne interessenter mener kan føre til tilsløring av hvem vi var, og derav fungere som en kognitiv døråpner.

6 Ensrettet interaksjon

Identitet henger sammen med handling. Det å kunne forme og benytte seg av den kraften som ligger i organisasjonsidentitet er et viktig lederverktøy og gitt at den ønskede organisasjonsidentiteten henger sammen med handling, blir det en viktig lederoppgave å legge til rette for utviklingen av en organisasjonsidentitet som støtter opp om organisasjonens strategi og mål (Colman 2014).

En hovedårsak til at oppkjøp og fusjoner går galt er manglende fokus på de kritiske forholdene i integrasjonsprosessen (Rouzies og Colman, 2012; Larsson og Finkelstein; 1999).

Ensrettet interaksjon innebærer en tilstand preget av top-down kommunikasjon fra ledelsen og nedover, noe som ifølge Mönkkönen og Puusa (2015) øker organisasjonsmedlemmenes følelse av ekstern kontroll og økt byråkrati. Jeg

velger i dette kapitlet å også fokusere på flere aspekter ved ledelsen av den fusjonerte enheten.

Rouzies og Colman (2012) viser i sin studie at ledelsen bør favorisere mellommenneskelige relasjoner i begge enhetene etter et oppkjøp eller fusjon. Videre påpeker forfatterne at ledere av integrasjonsprosessen kan tjene på integreringstiltak slik som for eksempel arbeidsverksteder, ikke bare for å forberede for synergier, men også for å fostre situasjonsbestemt identifisering og dra nytte av positive holdninger og atferd assosiert med identifisering (samarbeid, lojalitet, forpliktelse mv.). Med andre kan bevisste integreringstiltak fra ledelsen bidra til å *fremme* en felles organisasjonsidentitet.

6.1 Når ledelsen ikke er omforent om hvem «vi» skal bli

Voss, Cable og Voss (2006) fant i sin undersøkelse at ledere bør være omforent om hvem «vi» skal bli som en fusjonert enhet og reflektere aktivitetene som gjør organisasjonen verdifull og distinkt for interessentene, samt vanskelig å kopiere for konkurrentene. Dette kan ifølge Clark et al. (2010) være utfordrende for ledelsen i integrasjonsprosessen, som i deres studie hadde utfordringer med å separere seg fra de gamle identitetene til fordel for en felles organisasjonsidentitet. Colman (2014) konkluderer med bakgrunn i Clark et. al (2010) sin studie med at det kan se ut til at behovet for å ære egen arv og identitet, så vel som usikkerhet omkring resultatene av fusjonen, skaper en tendens til å stå imot det å gi opp det som er den kjente fortiden og nåtiden for å omfavne en ukjent fremtid. Med andre ord kan ledelsen selv være en *hemmer* med hensyn til å skape en felles organisasjonsidentitet, dersom de ikke klarer å omfavne usikkerheten.

Når ledelsen ikke er i stand til å svare på hvem «vi» er som organisasjon vil dette påvirke hvordan organisasjonsmedlemmene tolker utfordringer, identifiserer trusler, utarbeider strategier, kommuniserer virksomheten og løser konflikter (Voss et. al. 2006).

Voss et al. (2006) fant i sin undersøkelse at mindre uenigheter blant ledelsen ikke nødvendigvis påvirker en virksomhet i negativ forstand, men at funnene støtter deres konklusjon om at ledere i en virksomhet aktivt bør kommunisere en felles

identitet. I følge forfatterne er det ifølge to mulige utfall ved manglende enighet i ledelsen om hvem vi er:

- 1) Uenigheten kan hjelpe ledere til å utfordre hverandres tanker og teorier og grunnleggende forutsetninger om hvem «vi» er. Dette kan igjen bidra til å utvikle en bredere og mer komplett forståelse av strategiske og operasjonelle valg, øke antallet handlingsalternativer, forbedre beslutninger og stimulere til organisatorisk læring.
- 2) Motsatt kan uenighet om hvem «vi» er lede til store kommunikasjonsproblemer mellom ledere og resten av virksomheten, noe som gjør det vanskelig å beslutte retning og skape forpliktelse til beslutninger som eventuelt blir tatt. Om disse uenighetene blir gjennomgripende for hele organisasjonen, vil organisasjonsmedlemmene *i mindre grad identifisere seg med virksomheten* og lojaliteten synker.

Jemison og Sitkin (1986) fremhever at en slik tvetydighet i integrasjonsprosessen kan være dysfunksjonelt og redusere sannsynligheten for en vellykket fusjon eller oppkjøp.

6.2 Identitetstvetydighet

Identitetstvetydighet kan defineres som at det eksisterer flere mulige tolkninger om hva som er sentrale og distinkte kjennetegn som burde definere en endret organisasjon, slik at disse «spenningene» kan ledsage prosessen med å definere hvilke tolkninger som skal råde ved formingen av virksomhetens fremtidige organisasjonsidentitet (Corely og Gioia, 2004; Gioia, 2000).

Corely og Gioia (2004) samt Bartels et al. (2006) fremhever at identitetstvetydighet relatert til organisasjonsmedlemmenes usikkerhet om hva organisasjonen faktisk står for og hvor den skal, er kjernen av endringsprosessene for organisasjonsidentitet. Om ledelsen ikke er omforent om visjonen og hvem det nye vi skal være, oppnår man kun at organisasjonsmedlemmene tydelig ser motsetningene som råder mellom nåværende identitet og bildet av den fremtidige, ønskede identiteten. Dette vil igjen «hjelpe» organisasjonsmedlemmene med å

forsterke og opprettholde identitetstvetydigheten over tid (Corely og Gioia, 2004), og således *hemme* utviklingen av en ny og felles organisasjonsidentitet.

Motsatt vil ledere som er oppmerksomme på dette ta grep for å promotere et felles budskap (gjennom sensemaking, se neste avsnitt), slik at de kan fostre ny klarhet og *fremme* en ny og endret organisasjonsidentitet (Fiol, 2002). Dette bekreftes også av Gioia og Thomas (1996) som påpeker at det er kritisk at ledelsen i integrasjonsprosessen fremlegger en visjon som organisasjonsmedlemmene vil søke å strekke seg etter, og bidra til å realisere fusjonen eller oppkjøpet noe som kan fremme dannelsen av en ny organisasjonsidentitet. Det betyr at bildet ledelsen presenterer for organisasjonen bør være både plausibelt, attraktivt og til og med et idealisert bilde av hvordan organisasjonen kan se ut (Colman 2014). Dette kan igjen bidra til å redusere identitetstvetydigheten og *fremme* utviklingen av en ny og felles organisasjonsidentitet.

Sensemaking handler ifølge Clark et al. (2010) om ledelsens selektive informasjonsprosessering, tolkning og handlinger med mål om å redusere tvetydighet og å utvikle plausible planer for videre tolkning og handling. Motsatt refererer sensegiving til prosesser som ledelsen bruker for å skape en form for foretrukken definisjon av organisatorisk virksomhet. Og gjennom sensegiving forsøker ledere å forme organisasjonsmedlemmenes tolkninger og å lokke frem anerkjennelse, dette gjennom å gi informasjon som appellerer til organisasjonsmedlemmenes verdier, utforme strategiske problemer og mobilisere til rutiner som retter oppmerksomheten til noen utvalgte utfordringer i integrasjonsprosessen.

Anteby og Molnár (2012) foreslår i sin studie at ledelsen også må fokusere på de to enhetenes tidligere historie, i tillegg til å se fremover gjennom en felles visjon og målsettinger. Dette siden den generative naturen til historiske spor former og fanger en virksomhets identitet - de oppretter og reflekterer hva mange ledere har som mål å fremme, en følelse av tilhørighet for organisasjonsmedlemmene i den nye fusjonerte enheten (Colman, 2014). Dette presiseres også av Alvesson (2000) som påpeker at en *fremmer* for en felles organisasjonsidentitet er å fremheve historier og praksis og /eller utvikle en visjon og rette fokuset på en (bedre)

fremtid. For begge tilfellene er sensemaking gjennom for eksempel historier, myter, språk, merkelapper, image mv. kritisk.

Et annet perspektiv hva gjelder identitetstvedydighet finner vi hos Gioia et al. (2000) som foreslår identitetstvedydighet som et hjelpemiddel for å skape en ustabilitet om hvem vi er hos de to fusjonerende enhetene siden dette gir muligheter for å forandre aspekter ved den eksisterende organisasjonsidentiteten. Med andre ord kan denne ustabiliteten fungere som kognitiv døråpner som kan bidra til å *fremme* dannelsen av en ny og felles organisasjonsidentitet.

6.3 Ledelsen skjønner ikke hva vi holder på med

Ofte kan det være en motsetning mellom hva ledelsen og mener organisasjonen bør være og hva de enkelte organisasjonsmedlemmene eller avdelingene mener at organisasjonen faktisk er (Corley 2004). Fortolkninger av hvem «vi» er bestemmer også hvilke kunder organisasjonen konsentrerer seg om og hvordan den bruker ressurser (Voss et al., 2006). Således er dette en av måtene som organisasjonsidentiteten kan påvirke virksomhetens videre strategiutvikling.

Flere (multiple) identiteter kan gjøre seg synlig på tvers av den fusjonerte enhetens organisasjonskart. Corely (2004) fant i sin undersøkelse at det var ulike oppfatninger om hvem vi er på tvers av de ulike organisasjonsnivåene (ledergruppen, mellomledere og utførende). Differansene var mest fremtredende mellom ledergruppen og de utførende, mens mellomlederne ofte fanget mellom de to stolene med en egen hybrid tolkning av egen organisasjonsidentitet. Ledergruppen så organisasjonsidentitet som en driver av organisasjonsstrategi og naturlig konsekvens av virksomhetens overordnede strategi, og svaret på hvem vi er som en organisasjon var reflektert av virksomhetens misjon. Formålet med organisasjonsidentiteten var hvordan de skiller seg selv fra konkurrentene og posisjon i konkurransebildet. Ledergruppen så organisasjonsidentitet som tett knyttet til virksomhetens misjon og formål, mens de operasjonelle knyttet organisasjonsidentitet til kjerneverdier og antagelser.

Dersom ledelsen og de ansatte på ulike nivåer er fornøyd med denne differensieringen, kan ikke multiple identiteter sies å være en hemmer. Opplevs

dette derimot som en utfordring som gir et for differensiert bilde av hvem vi er, vil tilstanden være en *hemmer* for utviklingen av en felles organisasjonsidentitet. Med mindre de nødvendige aktørene tar grep.

6.4 Drøfting

En fremmer som ble identifisert i kapittel 5 var at ledelsen må kommunisere en troverdig visjon for den fusjonerte enheten. Dette kan imidlertid dersom ledelsen selv sitter i en situasjon hvor de ikke klarer å omfavne den ukjente fremtiden. Med andre ord er ikke ledelsen «beskyttet» fra usikkerhet om hvem vi er og hvor vi skal. Usikkerhetsaspektet tok jeg også opp i kapittel 4, men da med hensyn til usikkerhet om selve avtaleinngåelsen før fusjonen.

Det er derfor relevant at ledelsen selv kan være en *hemmer* med hensyn til å skape en felles organisasjonsidentitet og samhandling, dersom de ikke klarer å møte denne usikkerheten og stadig søker tilbake til trygge farvann.

Voss et. al (2006) konkluderer ikke med om det at ledelsen ikke er i stand til å svare på hvem «vi» er som organisasjon påvirker den fusjonerte enheten i negativ forstand. Her kan det avhenge av graden av autonomi organisasjonsmedlemmene i den fusjonerte enheten har. Det kan tenkes at organisasjonsmedlemmene i konsulentvirksomheter som ofte er svært selvstendige og planlegger danene selv blir mindre berørt av denne usikkerheten. Samtidig har vi sett at nettopp denne typen virksomheter er svært avhengige av å skape en lojalitet hos sine medarbeidere fra Alvesson (2000), og her kan det tenkes at nettopp organisasjonsidentiteten gjennom image faktisk er viktig for organisasjonsmedlemmene. Jeg drøftet også i kapittel 4 at en potensiell fremmer for å danne en ny organisasjonsidentitet er at ledelsen kommuniserer en troverdig visjon for den fusjonerte enheten. På bakgrunn av dette velger jeg derfor å trekke en egen konklusjon om at tilfeller hvor lederne ikke kan svare på hvem vi er som organisasjon vil *hemme* utviklingen av en ny og felles organisasjonsidentitet. Dette korresponderer også med Jemison og Sitkin at uklarheter i integrasjonsprosessen er dysfunksjonelt og reduserer sannsynligheten for en vellykket fusjon eller oppkjøp.

Corely og Gioia (2004) samt Bartels et al. (2006) fremhever på sin side at når ledelsen ikke er omforent om visjonen har dette en konsekvens for

organisasjonsmedlemmene, som gjennom denne tvetydigheten får «hjelp» av ledelsen med å forsterke og opprettholde identitetstvetydigheten over tid, og således *hemme* utviklingen av en ny og felles organisasjonsidentitet.

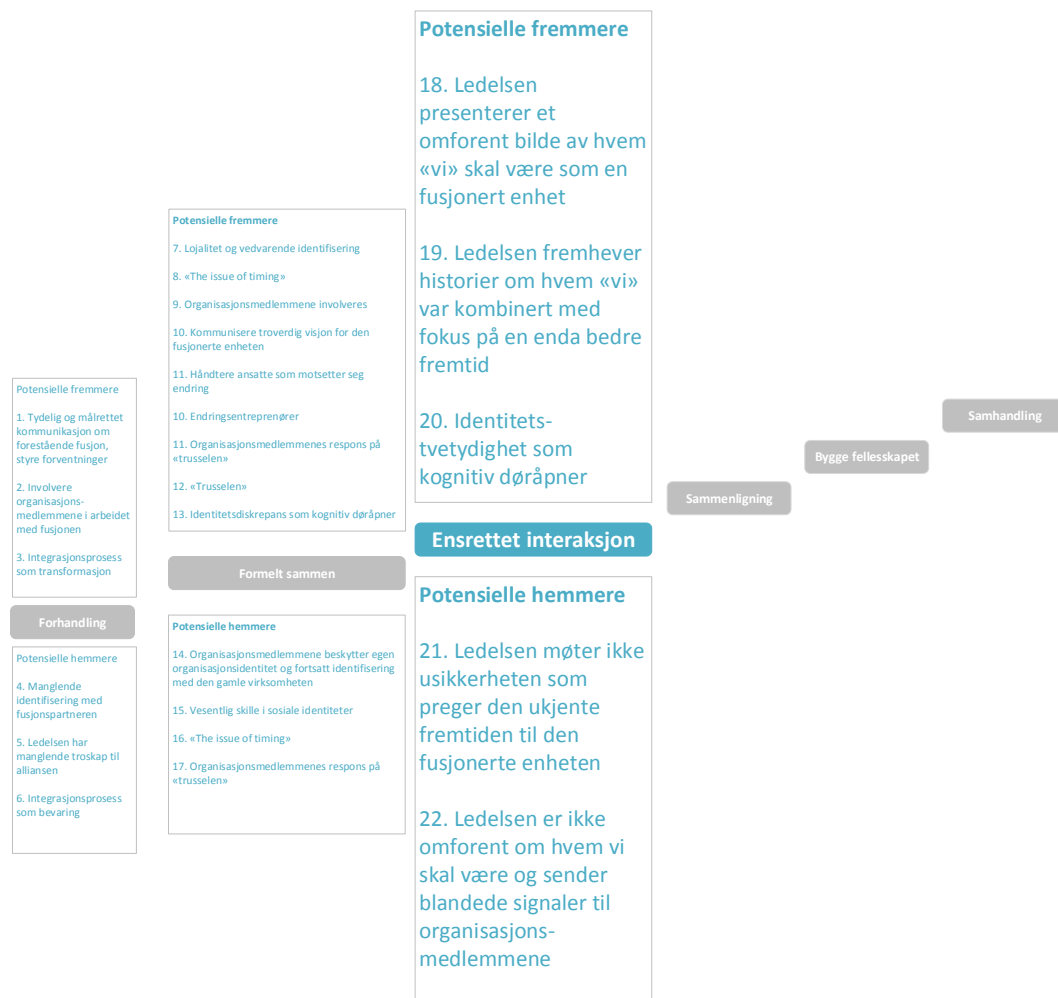
Det kan derfor synes at litteraturen i blandet grad argumenterer for at identitetstvetydighet er et negativt fenomen i form av at det skaper utfordring med hensyn til å danne en felles organisasjonsidentitet. Jeg opprettholder imidlertid min konklusjon om at identitetstvetydighet i form av blandede signaler fra ledelsen hemmer utviklingen av en felles organisasjonsidentitet. Dette med bakgrunn i at litteraturen viser til at når leder opptrer stikk motsatt og tar grep for å promotere et felles budskap gjennom sensegiving skaper klarhet om hvem vi skal være som en fusjonert enhet. Med andre ord vil det bildet ledelsen presenterer av hvem vi skal være, bidra til å redusere identitetstvetydigheten og *fremme* utviklingen av en ny og felles organisasjonsidentitet.

Videre synes det å være en etablert sannhet i forskningen (Anteby og Molnár, 2012; Colman, 2014; Alvesson, 2000) av ledere i fusjonerte enheter fokusere på de to enhetenes tidligere historie, i tillegg til å se fremover gjennom en felles visjon og målsettingen dette skaper en følelse av tilhørighet i den nye konteksten. Jeg vil derfor si at en potensiell *fremmer* for en felles organisasjonsidentitet er å fremheve historier og praksis i kombinasjon med et fokus på en (bedre fremtid). Det kan tenkes at denne bør presiseres i form av at organisasjonsmedlemmer som tidligere ikke har identifisert seg med virksomheten, ikke nødvendigvis kan tenkes å bli 'kjøpt' av gamle historier om det er noe en i utgangspunktet ikke identifiserer seg med.

Et annet perspektiv på identitetstvetydigheten kan være at den skaper den nødvendige ustabiliteten som skal til, og derav fungerer som en kognitiv døråpner som kan bidra til å *fremme* dannelsen av en ny og felles organisasjonsidentitet. Det vil imidlertid avhenge av faktisk respons fra organisasjonsmedlemmene når døren er åpnet, og hvordan ledelsen håndterer dette.

På bakgrunn av dette har jeg identifisert ytterligere to potensielle hemmere og fire potensielle fremmere som kan påvirke utviklingen av en felles

organisasjonsidentitet. Disse legges til grunn ved den endelige drøftingen og prosjektoppgavens konklusjon i kapittel 10.



Figur 5 - Potensielle fremmere og hemmere presentert i fasen "ensrettet interaksjon" som kan påvirke utviklingen av en felles organisasjonsidentitet.

6.4.1 Potensielle hemmere

- Ledelsen klarer ikke å møte usikkerheten som preger den ukjente fremtiden til den fusjonerte enheten.
- Ledelsen er ikke omforent om hvem «vi» skal være, og sender blandede signaler til organisasjonsmedlemmene

6.4.2 Potensielle fremmere

- Ledelsen presenterer et omforent bilde av hvem vi skal være som en fusjonert enhet
- Ledelsen skaper tilhørighet til den nye konteksten ved å fremheve historier om hvem vi var kombinert med fokus på en enda bedre fremtid
- Identitetstvetydighet som en kognitiv døråpner

7 Sammenligning

Sammenligning er en tilstand i integrasjonsprosessen som er preget av spenninger og organisasjonsmedlemmene i de to enhetene oppfatter fusjonspartneren som rivaler. Det er i denne fasen tilstanden «vi» og «de andre» er svært fremtredende ifølge Mönkkönen og Puusa (2015).

7.1 Hva er på spill?

Vieru og Rivard (2014) fant i sin studie at organisasjonsmedlemmene i den fusjonerte enheten i integrasjonsprosessen forsøkte å berette å opprettholde sin gamle organisasjonsidentitet, til tross for at dette i flere tilfeller var mot hensikten og målsettingene for fusjonen. En av årsakene fant forfatterne å være at hver av de gamle enhetene hadde en intern, felles oppfatning om verdien av sine arbeidsmåter og «hva» som var på spill ved å skulle fusjonere med fusjonspartneren. For å vurdere hva som var på spill benyttet organisasjonsmedlemmene egne tolkninger av gammel organisasjonsidentitet som en retningslinje for å vurdere viktigheten av endringer i arbeidsmåten som kanskje ville bli en konsekvens av oppkjøpet og fusjonen.

Og når en hver enhet brydde seg lite om hva som stod på spill for den andre enheten, droppet fremdriften i integrasjonsprosessen og det aktuelle prosjektet. For å løse dette måtte ledelsen øke presset for at de to enhetene skulle øke sin forståelse for den andre.

Også Greenwood, Hinings og Brown (1994) fremhever også at atferdsmessige faktorer vil påvirke resultatet av et oppkjøp eller fusjon gjennom: 1) jo større forskjell det er mellom de fusjonerende enhetene, jo vanskeligere blir det. Dette gjelder spesielt med hensyn til ledelsespraksis og kultur. Videre; 2) jo mer fiendtlige de ansatte i de to enhetene er til oppkjøpet eller fusjonen, jo vanskeligere er det å få til en integrasjon mellom de to fusjonerende enhetene

Andre forfattere indikerer også dette adferdsfenomenet (Clark et al. 2010; Colman 2014): det kan være tilfeller hvor organisasjonsmedlemmene, og andre interessenter, arbeider for å hemme identifisering og bevare karakteristikaene sine i løpet av en integrasjonsprosess. Til tross for at fusjonspotensialet, integrasjonsbehov og motstand fra ansatte er nøkkelfaktorer som påvirker hvor

vellykket et oppkjøp eller en fusjon blir, kan det være vanskelig for ledere å holde i disse tre på en og samme gang (Larsson og Finkelstein 1999).

Fremvekst av identitetsspenninger kan oppstå når flere synspunkt om hvem vi er blir en konkurranse blant organisasjonsmedlemmene fra de to enhetene. Clark og Gioia (2004) fant i sin undersøkelse at disse spenningene ikke eskalerte til konflikter, men antyder at dette er et område ledelsen bør være oppmerksom på og håndtere om identitetsspenningene oppstår. Identitetsspenningene kan oppstå når man ikke har en mening om hvem man er, og ikke nødvendigvis forekomsten av multiple identiteter og Gioia et al. (2000) fremhever i sin artikkel at den strategiske oppmerksomheten til ledere i en virksomhet bør være ledelsen av det ustabile i organisasjonsidentiteten, i stedet for å jobbe for å beholde en identitet man antar bør være satt. Klarer ledelsen denne balansegangen skapes en følelse av å være tilpasningsdyktig, samtidig som man beholder en følelse av fortsatt å holde på koblingen til de sentrale verdiene i virksomheten.

7.2 Mitt og ditt

Colman (2014) fremhever at en av hovedutfordringene for ledere i en fusjonert enhet er å overtale organisasjonsmedlemmene til å dele sine tekniske kunnskaper og kunderelasjoner (som representerer dere primærkilde til makt i firmaet) med fusjonspartneren og kollegaer i en tid organisasjonsmedlemmene opplever som svært usikker. Dette bekrefter også Empson (2000) med funnene i sin studie, og hun foreslår at usikkerheten som oppstår etter at en fusjon eller et oppkjøp er varslet kan føre til at organisasjonsmedlemmene vil vokte sin kunnskap og motsette seg deling av denne med nye kollegaer. Empson (2001) finner i en annen studie det hun kaller «fear of exploitation and contamination» som forklarende faktorer til hvorfor organisasjonsmedlemmene i den fusjonerte enheten ikke vil dele sin tekniske kunnskap med «de andre». De to faktorene innebærer at organisasjonsmedlemmene motsetter seg kunnskapsdeling når de vurderer verdien av de andres kunnskap til å påvirke eget image i negativ form, og verdien av de andres kunnskap oppfattes å være av en slik art at den forringer egen kunnskapsbase. Med andre ord er dette svært personlige og subjektive vurderinger.

I studien til Clark et al. (2010) så de to partene på seg som overlegen i forhold til fusjonspartneren, med gjentatte tilfeller hvor forskjellene mellom en selv og

fusjonspartneren ble diskutert. Denne prosessen med å gi mening om fusjonspartneren gjennom sammenligning og sammenlignbare aktiviteter, førte til at de to ledergruppene devaluerte fusjonspartneren i form av at hver ledergruppe frarådet hver sin side om å gi slipp på eksisterende identitet i favør til å konstruere en ny identitet for partnerskapet. Dette korresponderer med funnene til Empson (2000) at organisasjoner som selv anser at de har en høy status vil motsette seg et integreringsinitiativ med en fusjonspartner de mener har lavere status, og derav opprettholde opplevelsen av et skille mellom de to enhetene.

Empson plukker opp dette igjen i 2001, og finner i en ny undersøkelse av fusjonen mellom to konsulentvirksomheter at organisasjonsmedlemmene i den fusjonerte enheten vil kun dele sin kunnskap med sine nye kolleger dersom de verdsetter kunnskapen de tilbys i retur. Dette perspektivet innebærer at det enkelte organisasjonsmedlemmet vil vurdere kostnaden og fordelene knyttet til å dele kunnskap med sine nye kollegaer.

Vieru og Rivard (2014) påpeker også at det å dele kunnskap mellom mennesker i ulike organisasjoner er vanskelig siden de vanligvis ikke deler det samme settet av verdier, ideer og interesser. Dette gjør det enkelt å flytte taus kunnskap mellom grupper som har lignende identiteter med hensyn til rutiner og normer, men vanskelig å dele på tvers av grupper som har ulike normer og verdier. Fenomenet vi og de andre var i denne settingen en konsekvens av en pågående «krig» mellom enhetene, hvor hver enhet berettiget at deres arbeidsmåter og systemer var mest unikt og hver enhet hadde ulike behov, se også punkt 7.1.

7.3 Multiple identiteter

Corely (2004) fant i sin studie at ulike oppfatninger av hva som var nødvendig endring i organisasjonsidentitet førte til vanskeligheter internt i organisasjonen når endringen i organisasjonsidentitet nødvendigvis måtte skje. Corely konkluderer imidlertid ikke med under hvilke omstendigheter identitetsdifferensiering har positive eller negative konsekvenser for en virksomhet, men påpeker at anerkjennelsen av at multiple identiteter kan eksistere er et viktig førstesteg for å redusere sannsynligheten for at dette får negative konsekvenser.

Pratt og Foreman (2000) hevder at oppkjøp og fusjoner kan øke antallet identiteter som karakteriserer den nye fusjonerte enheten gjennom at den fusjonerte enheten nå kan ha organisasjonsmedlemmer med ulike konseptualiseringer eksisterer om hva som er sentralt, karakteristisk og varig om organisasjonen. De Bernardis og Giustiniano (2015) påpeker at dette er en sentral lederutfordring for enhver moderne virksomhet. Pratt og Foreman (2000) foreslår i sin studie fire konkrete tilnærminger for å håndtere multiple identiteter på, siden disse etter forfatterens mening, må administreres gjennom; eliminering (fjerne en eller flere), integrasjon (én fusjonert enhet), oppdeling i seksjoner/enheter (multiple identiteter opprettholdes separat i enhetene) og aggregering (organisasjonsidentitetene vedlikeholdes men knyttes allikevel sammen). Forfatterne hevder videre at ledelsen av multiple identiteter i en fusjonert enhet ofte drives av en beslutning om potensielle fordeler ved å opprettholde de multiple organisasjonsidentitetene samt potensielle kostnader knyttet til en opprettholdelse.

De Bernardis og Giustiniano (2015) fant i sin studie at multiple identiteter kan overleve integrasjonsprosessen og forbli i den fusjonerte enheten og at dette funnet kan bidra til at ledere retter fokus på å fasilitere gjennom sensemaking som et virkemiddel for å håndtere de multiple identitetene. Disse skaper tvetydighet (Corely og Gioia, 2004; Bernardis og Giustiniano, 2015) og denne kan reduseres gjennom et vell av konkrete tiltak slik som tydelig språk og deling av meninger. (Gioia et al 2000).

7.4 Organisasjonens grenser

Drori, Wrzesniewski og Ellis (2013) foreslår at grensene som definerer strukturer, praksis og verdier til de to enhetene før fusjonen blir forsterket, omstridt eller revidert i integrasjonsprosessen, og dermed påvirker dannelsen av den nye organisasjonsidentiteten. De fant i sin undersøkelse at forhandlinger om grensene fungerer som en *fremmer* for identitetsdannelse i integrasjonsprosessen, og dette skjer gjennom to steg i integrasjonsprosessen; 1) Forhandling av grenser for å utnytte og importere visse praksiser og verdier fra de fusjonerende enhetene. 2) grensene blir uklare når ledere bygger på settet av importert praksis og verdier for å pålegge ytterligere systemer som definerer den fusjonerte enheten (ref. Mönkkönen og Puusa (2015) sin fjerde fase, konstruksjon av fellesskapet).

7.5 Drøfting

En (av flere) konklusjon fra Vieru og Rivard (2014) er at årsaken til at organisasjonsmedlemmene forsøker å opprettholde sin gamle organisasjonsidentitet er at fusjonspartnerne vil ha en intern, felles oppfatning om verdien av sine arbeidsmåter og «hva» som er på spill ved å skulle fusjonere med fusjonspartneren. Med andre ord fokuserer de to enhetene på seg selv, uten å vurdere hvilke konsekvenser dette vil ha for «de andre». Det er to aspekter ved dette fenomenet som jeg synes er interessant med hensyn til hemmere og fremmere for dannelsen av en ny organisasjonsidentitet.

For det første kan det synes som at organisasjonsmedlemmenes verdsetting av seg selv kan bidra til å *hemme* integrasjonsprosessen med hensyn til å skape en ny og felles organisasjonsidentitet. Jeg finner det naturlig å anta at dette også vil gjelde den svært personlige vurderingen av de andres påvirkning på eget image og kunnskap.

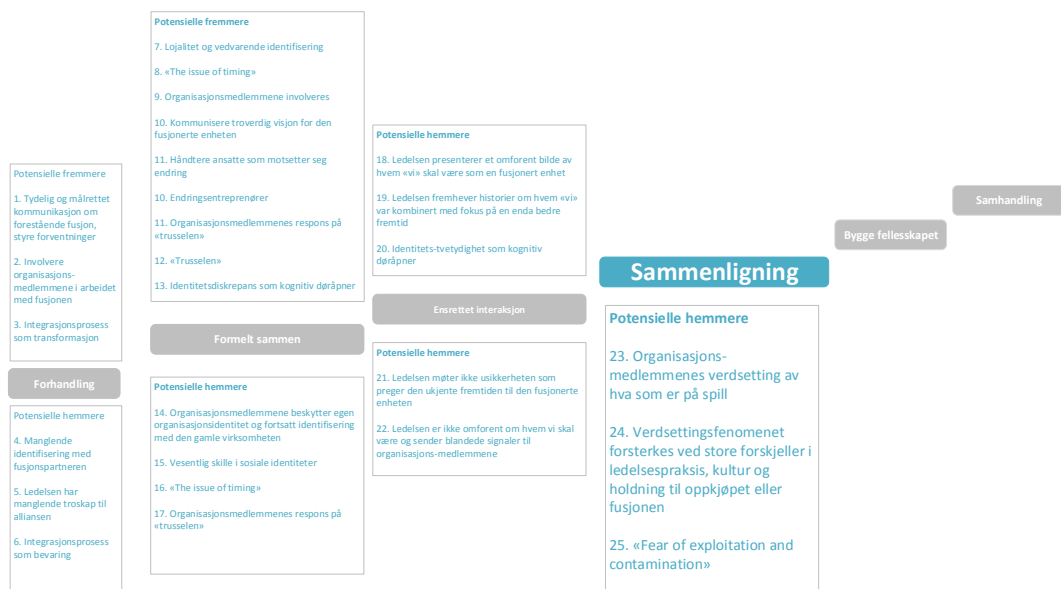
Verdsetting av seg selv som bedre enn den andre vil nødvendigvis avhenge av at organisasjonsmedlemmene mener at sin enhet har en høyere verdi en fusjonspartneren, eller i hvert fall at en av partene mener dette.

For det andre bringer dette meg, nok en gang, tilbake til ledernes rolle i integrasjonsprosessen. Om ledelsen for de fusjonerende enheten lar verdsettingsfenomenet leve og ikke kommuniserer at begge enhetene må gi og ta, slik som i forhandlingene, kan resultatet være at de hjelper organisasjonsmedlemmene til å opprette og dermed hemme utviklingen av en ny organisasjonsidentitet. På den andre siden har vi sett at omforent og troverdig kommunikasjon om hvem «vi» som fusjonert enhet skal være, kan hjelpe organisasjonsmedlemmene med å se fremover. Med andre ord vil verdsettingsfenomenet kun være en *hemmer* dersom ledelsen ikke evner å iverksette adekvate tiltak og gjennomføre sin strategi. Potensialet for verdsetting kan kanskje forsterkes om man ser det i lys av Greenwood et al. (1994) som fremhever at jo større forskjell det er mellom de fusjonerende enhetene, jo vanskeligere blir det. Dette gjelder spesielt med hensyn til ledelsespraksis og kultur, samt graden av fiendtlighet hos organisasjonsmedlemmene med hensyn til fusjonen eller oppkjøpet.

Viktigheten av at lederne faktisk iverksetter adekvate tiltak, fremheves også av Larsson og Finkelstein (1991), samtidig som dette kan være vanskelig.

En annen potensiell hemmer som presenteres av Clark og Gioia (2004) er når det oppstår spenninger som en konsekvens av at de fusjonerende enhetene konkurrerer om hvem «vi» er. Ledere bør derfor være oppmerksom på dette fenomenet slik at det ikke eskaleres, da det kan tenkes å skape tvetydighet og identitetsdifferensiering og dermed hemmer utviklingen av en ny og felles organisasjonsidentitet. Med andre ord er også dette et fenomen som er svært situasjonsbetinget, og har et potensiale til å fungere som en hemmer, dersom det ikke blir håndtert.

På bakgrunn av dette har jeg identifisert ytterligere tre potensielle hemmere som kan påvirke utviklingen av en felles organisasjonsidentitet. Disse legges til grunn ved den endelige drøftingen og prosjektoppgavens konklusjon i kapittel 10. Jeg har av dette kapittel 7 ikke identifisert noen direkte fremmere siden jeg kun fremhever at ledere må være oppmerksom på de gitte fenomenene. Litteraturen jeg har undersøkt har ikke gitt noen gode svar på hva som er adekvate tiltak, men påpeker kun at fenomenet kan eskalere ved manglende oppmerksomhet og at fenomenet er vanskelig å håndtere.



Figur 6 - Potensielle hemmere presentert i fasen "sammenligning" som kan påvirke utviklingen av en felles organisasjonsidentitet.

7.5.1 Potensielle hemmere

- Organisasjonsmedlemmenes verdsetting av hva som er på spill

- Verdsettingsfenomenet kan forsterkes ved store forskjeller i ledelsespraksis, kultur og organisasjonsmedlemmenes grad av fiendtlighet til oppkjøpet eller fusjonen
- «Fear of contamination and exploitation»

8 Konstruksjon av fellesskapet

Dersom den fusjonerte enheten kommer seg gjennom de tre første fasene vil den starte byggingen av fellesskapet. Dette er en tilstand hvor det store bildet blir tydeligere og perspektivene større. De faglige grensene fjernes og organisasjonsmedlemmenes fokus rettes mot fremtiden (Mönkkönen og Puusa, 2015). Empson (2000) fant i sin studie at noen organisasjonsmedlemmer vil kunne tenkes å, uoppfordret, ta rollen som entreprenører og oppsøke likesinnede organisasjonsmedlemmer hos fusjonspartneren for å utforske mulighetene for samarbeid. Dette kan føre til at flere organisasjonsmedlemmer, sakte, men sikkert ser fordelene av å samarbeide.

8.1 Overgangsidentitet

Det kan virke som det er nødvendig for organisasjonen å gå gjennom en overgangsperiode, hvor det utvikles ny organisasjonsidentitet, og hvor organisasjonsmedlemmene arbeider med å få motstridende oppfatninger til å passe sammen i en felles forståelse av «hvem organisasjonen er» (Colman 2014).

Clark et al. (2010) presenterer i sin studie konseptet om en midlertidig organisasjonsidentitet, som ifølge Colman (2014) som innehar kjennetegn ved den gamle identiteten, men som samtidig innehar aspekter som er i tråd med de ønskede endringene organisasjonen prøver å gjennomføre. Den midlertidige organisasjonsidentiteten *hjelper* den fusjonerte enhetene med å gjennomføre ønskede endringer, samtidig som organisasjonsmedlemmenes oppfatning av seg selv blir ivaretatt. Det vil derfor være en ledelsesoppgave i forbindelse med strategisk endring å sette endringen i en kontekst som viser bildet av hvordan den fusjonerte enheten ønsker å se ut i fremtiden.

I studien til Clark et al. (2010) definerer de tre kognitive skifter som er nødvendig for å skape en ny organisasjonsidentitet etter en større endring, og dette vil skje gjennom en overgangsidentitet:

- 1) Fra eksisterende til prosjektert fremtidig organisasjonsidentitet
- 2) Sensemaking gjennom sammenligning til sensegiving
- 3) Fra lokal identifisering til kollektiv identifisering.

Disse faktorene forventes å ha ulik styrke i ulike prosesser, og kan ha innvirkning på når endringen av organisasjonsidentiteten skjer. Forfatterne presenterer de kognitive skiftene som hemmere dersom de er sterke og dermed ikke bidrar til den nødvendige endringen ikke skjer, noe som igjen vil øke sannsynligheten for at integrasjonsprosessen ikke når det endelige målet om en felles organisasjonsidentitet.

Alvesson og Empson (2008) påpeker i sin studie at organisasjonsidentitet kan spille en viktig rolle i den tidlige integrasjonsprosessen etter en fusjon. Dette gjennom at organisasjonsidentiteten gir det nødvendige fokuset for medlemsidentifisering i en usikker sysselsettingskontekst; organisasjonsidentitet kan fremme gruppetilhørighet i en enda diffus organisasjons- og styringsstruktur, og danne grunnlaget for en håndfast ekstern identitet for å motvirke usikkerheten omkring hva som er fremtidig tjenestetilbudet. Videre kan organisasjonsidentiteten også representere en formell måte å styre en uklar arbeidskontekst på.

8.2 Lojalitet og medarbeidertilfredshet

Colman (2014) påpeker at sosial integrering er avgjørende for medarbeidertilfredshet og for å beholde ansatte og kompetanse etter oppkjøpet. Aktiviteter som velges for å sikre teknisk integrasjon vil på sikt føre til sosial integrasjon, og en viss sosial integrasjon vil gjøre den tekniske integrasjonen enklere.

Rouzies og Colman (2012) fremhever at det positive resultatet av en organisasjonsidentitet er lojalitet, lavere hensikt om å forlate organisasjonen, samarbeidsvilje mv. Forfatterne foreslår at sosiale interaksjoner er til fordel for

identifisering, både med den oppkjøpte enheten og enheten som har kjøpt opp. Med sosial interaksjon menes interaksjon ansikt-til-ansikt mellom organisasjonene som er en del av integrasjonsprosessen. Litteraturen vektlegger viktigheten av å skape en følelse av tilhørighet og samarbeid mellom organisasjonsmedlemmene til de fusjonerende enhetene i integrasjonsprosessen. Denne kan variere i intensitet og frekvens avhengig av hva slags integrasjon som skal skje.

8.4 Drøfting

Innledningsvis i kapittel 8 kan vi lese om en potensiell fremmer for dannelsen av en ny og felles organisasjonsidentitet om man er så heldig at den fusjonerte organisasjonen har organisasjonsmedlemmer som frivillig tar på seg rollen som endringsentreprenører og oppsøker likesinnede for å utforske potensielle synergier og samarbeidsmuligheter. Disse interaksjonene kan bidra til at flere organisasjonsmedlemmer, sakte, men sikkert ser fordelene av å samarbeide. Samtidig er det ikke prisgitt at enhver organisasjon faktisk har slike ressurser. Således er dette svært situasjonsbetinget, og kanskje tilfeldig, men uansett en potensiell *fremmer* for dannelsen av en ny og felles organisasjonsidentitet.

Utviklingen av en felles, eller midlertidig, organisasjonsidentitet som innehar aspekter av den gamle identiteten og et tydeligere bilde av fremtidig identitet, hjelper den fusjonerte enhetene med å gjennomføre ønskede endringer, samtidig som organisasjonsmedlemmenes oppfatning av seg selv blir ivaretatt. Dette korresponderer godt med det vi har sett av tidligere kapitler hvor jeg har argumentert for at blant annet historiefortelling om hvem vi var samtidig som en ser fremover er viktig. Det kan derfor synes at etableringen av en midlertidig identitet vil *fremme* utviklingen av en ny og felles organisasjonsidentitet, siden denne ivaretar organisasjonsmedlemmene samtidig som man evner å se fremover. Samtidig vil dette være situasjonsbetinget, og avhenge av at ledelsen evner å sette endringen i en omforent og troverdig kontekst.

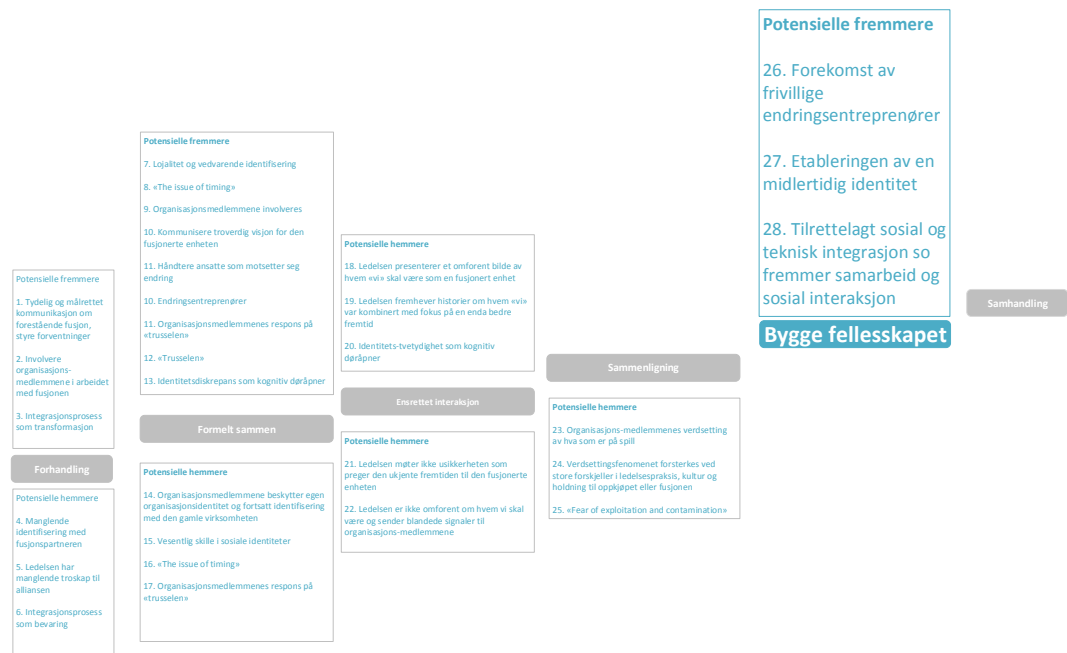
Videre har vi sett at overgangsidentiteten ifølge Clark et al. (2010) kan være en konsekvens av tre kognitive skifter; fra eksisterende til prosjektert fremtidig organisasjonsidentitet, sensemaking gjennom sammenligning til sensegiving samt

fra lokal identifisering til kollektiv identifisering. Om disse kognitive skiftene opptrer som *hemmere* eller *fremmere* vil avhenge av styrken i de ulike prosessene.

Om det nå er mulig å lede organisasjonsidentitet, kan ledelsen av denne være en fremmer for den endelige dannelsen om man styrer den rett i den fremdeles noe uklare arbeidskonteksten. Jeg tolker imidlertid funnene Alvesson og Empson (2008) med tidligere konklusjoner om ledelsens kommunikasjon av hvem vi i den fusjonerte enheten skal være, og finner med det ingen ny fremmer eller hemmer i denne sammenhengen.

Det hevdes i litteraturen at den sosiale interaksjonen er til fordel for identifisering, både gjennom sosial interaksjon som konsekvens av teknisk integrasjon men også ansikt-til-ansikt. Ledelsen kan derfor gjennom å skape en følelse av tilhørighet og samarbeid mellom de fusjonerende enhetene bidra til å *fremme* utviklingen av en felles organisasjonsidentitet. Dette kan kanskje innebære å etablere felles prosjekter på tvers av enhetene. En annen mulighet, eller faktor som bør vurderes, er hvordan organisasjonsmedlemmene fysisk plasseres i et (kanskje) nytt og felles kontorlandskap. Jeg skal imidlertid ikke bevege meg inn i debatten om kontorlandskap versus åpne landskap, men tanken er for meg høyst interessant. Om de to enhetene sitter på hver sin side av bygget, eller hver sin etasje, vil jeg påstå at man ikke nødvendigvis tilrettelegger for en uformell sosial interaksjon.

På bakgrunn av dette har jeg identifisert ytterligere tre potensielle fremmere som kan påvirke utviklingen av en felles organisasjonsidentitet. Disse legges til grunn ved den endelige drøftingen og prosjektoppgavens konklusjon i kapittel 10. Jeg har av teorijennomgangen til dette kapittel 8 ikke identifisert noen direkte hemmere.



Figur 7 - Potensielle fremmere presentert i fasen "sammenligning" som kan påvirke utviklingen av en felles organisasjonsidentitet.

6.4.1 Potensielle fremmere

- Det er en viss forekomst av frivillige endringsentreprenører
- Etableringen av en midlertidig identitet som ivaretar noe av hvem vi var samtidig som den åpner for å se fremover
- Tilrettelagt sosial og teknisk integrasjon som fremmer samarbeid og sosial interaksjon på tvers av enhetene

9 Samhandling - hva nå?

Den siste og femte fasen, samhandling, er ifølge Mönkkönen og Puusa (2015) fase preget av samarbeid mellom organisasjonsmedlemmene i den fusjonerte enheten, teamfølelse, et kollektiv «vi» (en felles organisasjonsidentitet), tillit og dialog.

Fiol (2002) fremhever at en fremtredende og attraktiv organisasjonsidentitet fremmer en sterk medlemsidentifikasjon, noe som igjen fremmer organisasjonsidentitetens attraktivitet. Videre påpeker forfatteren at både individer og organisasjoner kan ha nytte av effekten denne selvforsterkende sirkelen gir - individer identifiserer seg med organisasjonen for å løse deres behov for tilhørighet, prestisjeattraktivitet, for å redusere usikkerhet og for å tilfredsstille

behovet for inkludering så vel som differensiering gjennom forskjeller mellom in- og utgrupper.

På det organisatoriske nivået, forsøker ledere å styre medlemsidentifikasjonen siden det antas å fasilitere organisasjonens tilpasning til endring gjennom dens bevaring av en lojal arbeidsstyrke til tross for forstyrrelser i arbeidsforholdene. Det retter organisasjonsmedlemmene til å søke løsninger til utfordringer som truer en omforent identitet og skaper en følelse av fellesskap som kan være drivkraften bak organisasjonens prestanda (Fiol 2002).

I følge Alvesson og Wilmott (2002) har det de siste tiårene vært større vekt på å påvirke organisasjonsmedlemmenes oppfatninger og holdninger, og dermed deres atferd indirekte, enn å lede atferd direkte. Forfatterne hever at gjennom identitetsarbeid vil organisasjonsmedlemmene være i en kontinuerlig prosess hvor de danner, repeterer, opprettholder, dyrker og reviderer de konstruksjonene som produserer en opplevelse av sammenheng og distinkthet. Empson (2004) bygger videre på dette og finner at ledere er aktive i å utvikle organisasjonens identitet ved å lage eksplisitte verdier som leder organisasjonens identitet i riktig retning, samtidig som de utvikler et språk gjennom historier for hva som er viktig og naturlig for en person å gjøre.

Elsbach og Bhattacharya (2001) trekker frem fire forhold som påvirker ledelsens evne til å regulere identitet:

- Organisasjonsmedlemmene må ha mange positive erfaringer med ledelsen
- Organisasjonen må oppleves som attraktiv med distinkte og positive karaktertrekk
- Organisasjonsmedlemmene må føle at den har et positivt image
- Verdier som samsvarer med organisasjonsmedlemmenes egne verdier

Anteby og Molnár (2012) fant at organisasjoner kontinuerlig arbeider med å utvikle en kollektiv hukommelse som former dens identitet. Like viktig som å utvikle kollektiv hukommelse er det å glemme og utelate fra identitetsdialogen motsetningsfylte identitetspåstander som rokket ved etablerte oppfatninger av

hvem organisasjonen er. Gjennom at noen ting blir husket, og noen ting glemt, opprettholdes organisasjonen identitet over tid.

Dette er innspill fra litteraturen til hvordan ledelsen i den fusjonerte enheten, og egentlig Virksomhet A, kan fortsette sitt identitetsarbeid når de har oppnådd en tilstand som er preget av samhandling. Jeg vurderer ikke dette som konkrete hemmere og fremmere med hensyn til problemstillingen, men ønsker kun å påpeke at når den ønskede tilstanden preget av en felles organisasjonsidentitet er nådd er på ingen måte identitetsarbeidet over.

10 Konklusjon

Organisatoriske endringer er nå så utbredt at opplevelsen av endring er blitt en form for konstant i de fleste moderne organisasjoner. Og kanskje er den organisatoriske endringen med størst potensiale for uoverensstemmelser nettopp endring i organisasjonsidentitet slik som Corely og Gioia (2004) foreslår.

I løpet av en fusjon eller oppkjøp, må organisatoriske, menneskelige og kulturelle elementer relatert til den fusjonerte enheten understrekes og prioriteres (Puusa og Kekäle 2015).

10.1 Konklusjon

Så, hvilke fremmere og hemmere påvirker utviklingen av en felles organisasjonsidentitet ved oppkjøp og fusjoner? Med bakgrunn i foregående teorigjennomgang og drøftinger har jeg identifisert 12 potensielle hemmere og 19 potensielle fremmere. Antallet potensielle fremmere er redusert til 18 med bakgrunn i to overlappende.

Jeg velger her å spesifisere svaret til *potensielle* hemmere og fremmere, siden gjennomgangen og drøftingen har vist at hvordan en tilstand, hendelse eller lignende påvirker utviklingen av en felles organisasjonsidentitet vil være situasjonsbetinget, slik som for eksempel hvilken tilnærming som velges for integrasjonsprosessen (bevaring eller transformasjon). En ytterligere presisering at dette er potensielle hemmere og fremmere som kan oppstå, noen oppkjøp og fusjoner vil kanskje oppleve en tilstedeværelse av mange, andre noen eller ingen.

I Figur 8 og kapitlene 10.2.1 og 10.2.2 er disse presentert samlet for hele integrasjonsprosessen, fra forhandling til samhandling. Dette med hensyn til at jeg innledningsvis persisterte at plasseringen av identifiserte hemmere og fremmere i faser kun hadde som formål å strukturere teorigjennomgangen. *Når* i prosessen disse potensielt vil oppstå, kan derimot være helt tilfeldig, og avhengig av andre faktorer slik som for eksempel tempo og grad av involvering.



Figur 8 - Potensielle hemmere og fremmere for utviklingen av en felles organisasjonsidentitet ved nasjonale oppkjøp og fusjoner

10.2.1 Potensielle hemmere for utviklingen av en felles organisasjonsidentitet ved nasjonale oppkjøp eller fusjoner

- Forekomster av grupper eller avdelinger som i liten grad kan forventes å identifisere seg med fusjonspartneren.
- Ledelsen mangler lojalitet til alliansen om fusjonspartnerne konkurrerer om de samme kundene.
- Tilnærming til integrasjonsprosessen gjennom bevaring.

- Organisasjonsmedlemmene beskytter egen organisasjonsidentitet og identifiserer seg fortsatt med den gamle virksomheten.
- Det er et vesentlig skille i sosiale identiteter hos de fusjonerende enhetene og integrasjonen skal se gjennom transformasjon.
- «The issue of timing»
- Organisasjonsmedlemmenes respons på «trusselen» om et oppkjøp eller fusjon er negativ.
- Ledelsen klarer ikke å møte usikkerheten som preger den ukjente fremtiden til den fusjonerte enheten.
- Ledelsen er ikke omforent om hvem «vi» skal være, og sender blandende signaler til organisasjonsmedlemmene
- Organisasjonsmedlemmenes verdsetting av hva som er på spill
- Verdsettingsfenomenet kan forsterkes ved store forskjeller i ledelses-praksis, kultur og organisasjonsmedlemmenes grad av fiendtlighet til oppkjøpet eller fusjonen
- «Fear of contamination and exploitation»

10.2.2 Potensielle fremmere for utviklingen av en felles organisasjonsidentitet ved nasjonale oppkjøp eller fusjoner

- En tydelig og målrettet kommunikasjon fra ledelsen om forestående fusjon og fusjonspartneren ('hvem er de?'). Dette under forutsetning om at forventningene kommunikasjonen skaper hos organisasjonsmedlemmene møtes i senere faser, og at organisasjonsmedlemmene selv identifiserer seg med fusjonspartneren.
- Kommunikasjon om forestående fusjon når majoriteten av organisasjonsmedlemmene involveres i forhandlingsfasen.
- Tilnærming til integrasjonsprosessen gjennom transformasjon.
- Lojale medarbeidere som har hatt en vedvarende identifisering med en av fusjonspartnerne vil være villige til å bidra i integrasjonsprosessen.
- «The issue of timing»
- Organisasjonsmedlemmene involveres av lederne i integrasjonsarbeidet.

- Ledelsen kommuniserer en troverdig visjon for den fusjonerte enheten.
- Ledelsen håndterer organisasjonsmedlemmer som motsetter seg endring.
- Den fusjonerte enheten har ansatte som uoppfordret tar på seg rollen som endringsentreprenører.
- Organisasjonsmedlemmenes respons på «trusselen» om et oppkjøp eller fusjon er positiv.
- Trusselen om oppkjøpet eller fusjonen kan fostre reaksjon hos organisasjonsmedlemmene til at de nå aktivt ta stilling til sin egen organisasjonsidentitet.
- Identitetsdiskrepans mellom hvem vi er (var) og hva eksterne interessenter mener kan føre til tilsløring av hvem vi var, og derav fungere som en kognitiv døråpner.
- Ledelsen presenterer et omforent bilde av hvem vi skal være som en fusjonert enhet
- Ledelsen skaper tilhørighet til den nye konteksten ved å fremheve historier om hvem vi var kombinert med fokus på en enda bedre fremtid
- Identitetstvetydighet som en kognitiv døråpner
- Etableringen av en midlertidig identitet som ivaretar noe av hvem vi var samtidig som den åpner for å se fremover
- Tilrettelagt sosial og teknisk integrasjon som fremmer samarbeid og sosial interaksjon på tvers av enhetene

10.3 Kritikk av egen oppgave

Det stilles ikke stilles krav til en egen metodedel ved utarbeidelsen av en teoretisk oppgave. Helt avslutningsvis ønsker jeg allikevel å drøfte noen av svakhetene ved denne prosjektoppgaven, spesielt med hensyn til egen bruk av nyvunnet kunnskap i fremtiden.

Etter Albert og Whettens grunnleggende definisjon av organisasjonsidentitet i 1985, har definisjonen blitt utfordret flerfoldige ganger (se for eksempel Gioia et al., 2000; Colman, 2014). Jeg har i gjennomgangen av litteraturen ikke vurdert på hvilket standpunkt de enkelte tar til hva organisasjonsidentitet er og ikke er.

Prosjektoppgaven er primært en gjennomgang av litteratur om hva som skjer og påvirker en virksomhets organisasjonsidentitet etter en fusjon eller et oppkjøp, og man mister (som også Clark et al. (2010) påpeker) innsikt i grunnlaget for selve endringen, som ofte blir lagt til et tidspunkt før selve fusjonen. Det er kun et fåtall av artiklene som tar for seg prosessene før en fusjon eller et oppkjøp finner sted. Således blir det spennende å følge eventuell fremtidig forskning om fasen før et oppkjøp eller fusjon finner sted.

Videre er det som blant annet Corely og Gioia (2004) påpeker, rimelig å stille spørsmål til om resultatene overførbare til andre kontekster, med hensyn til at de fleste studiene er casestudier i en spesiell kontekst. Dette gjelder også det faktum at jeg heller ikke har valgt å snevre inn studien til kun å gjelde en viss type virksomhet eller bransje/sector, slik som for eksempel konsulentvirksomheter. Derfor kan det være naturlig å påstå at prosjektoppgaven favner over så mange ulike organisasjonstyper med egne særtrekk, at det er vanskelig å generalisere funnene.

Til tross for disse svakhetene, har arbeidet med prosjektoppgaven vært svært interessant og nyttig for å øke min egen forståelse av hva organisasjonsidentitet er, hva som skjer med denne i, og etter, en større endring slik som oppkjøp og fusjoner, samt hvordan ulike virksomheter har forsøkt å lede organisasjonsmedlemmene gjennom endringsprosessen i jakten på en ny og felles organisasjonsidentitet.

Jeg velger å avslutte denne prosjektoppgaven med noen (etter min mening) kloke ord fra Empson (2000, s. 46):

«... it is important to recognize, while the rate of change in the business environment has accelerated rapidly in recent years, our ability to cope with that change have not necessarily kept pace. It has become commonplace for senior managers to say that 'our people are our greatest assets' or 'our most valuable resource is the knowledge of the staff'. However, unlike other resources, people cannot be easily managed or manipulated. Each individual in a firm will come to terms

with change at their own pace and in their own way. When business moves @The Speed of Thought, firms must recognize how little power they have to control the thoughts or actions of their most valuable assets».

11 Referanseliste

Albert, S. & Whetten, D. A. (1985). "Organizational identity". In L. L. Cummings and B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-297. Greenwich, CT: JAI Press. Kapittel utdelt i innledende samtale med Helene Loe Colman.

Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101-1123. doi: 10.1111/1467-6486.00218

Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, 54(7), 863-886. doi: 10.1177/0018726701547004

Alvesson, M. & Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 1-16. doi: <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1016/j.scaman.2007.10.001>

Angwin, D. (2007). *Mergers and Acquisitions*. Malden, Mass: Blackwell Publishing.

Anteby, M. og Molnár, V. (2012). Collective Memory Meets Organizational Identity: Remembering to Forget in a Firm's Rhetorical History. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515-540. Hentet fra: <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:9353293>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Hentet fra: <https://ezproxy.library.bi.no/login?url=http://search.proquest.com.ezproxy.library.bi.no/docview/215258436?accountid=142923>

Barney, J. & Hesterly, W. (2010). Strategic management and competitive advantage, 3/E. Kapittel 10: Mergers and Acquisitions. Hentet fra artikkelsamling for programmet.

- Bartels, J., Douwes, R., de Jong, M. & Pruyn, A. (2006). Organizational Identification during a Merger: Determinant of Employees' Expected Identification with the new Organization. *British Journal of Management*, 17(S1), S49-S67. doi:10.1111/j.1467-8551.2006.00478.x
- Byberg, Ø. (2016, 10. mars). Rekordstart på 2016 for oppkjøp og fusjoner. *Hegnar.no*. Hentet fra <http://www.hegnar.no/Nyheter/Naeringsliv/2016/03/Rekordstart-paa-2016-for-oppkjoep-og-fusjoner>
- Clark, S.M., Gioia, D.A., Ketchen, D.J & Thomas, J.B. (2010). Transitional identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397-438. doi: 10.2189/asqu.2010.55.3.397
- Cartwright, S. & Schoenberg, R. (2006). Thirty Years of Mergers and Acquisition Research: Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management*, 17, S1-S5. doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00475.x
- Colman, H. L. (2014). *Organisasjonsidentitet*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Corley, K.G. (2004). Defined by our strategy or culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9), 1145-1177. doi: 10.1177/0018726704047141
- Corely, K.G & Gioia, D.A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208. doi: 10.2307/4131471
- De Bernardis, L. & Giustiniano, L. (2015). Evolution of multiple organizational identities after an M&A event. A case study from Europe. *Journal of Organizational Change*, 28(3), 333-355. doi: 10.1108/JOCM-05-2014-0096

- Drori, I., Wrzesniewski, A. & Ellis, S. (2013). One Out of Many? Boundary Negotiation and Identity Formation on Postmerger Integration. *Organization Science*, 24(6), 1717-1741. Hentet fra: <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1287/orsc.1120.0814>
- Dutton, J. E. and Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554. doi: 10.2307/256405.
- Elsbach, K.D & Kramer, R.M. (1996). Member's Responses to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Ranking. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 442-476. Hentet fra: <https://ezproxy.library.bi.no/login?url=http://search.proquest.com.ezproxy.library.bi.no/docview/203942559?accountid=142923>
- Empson, L. (2000). Merging professional Service Firms. *Business Strategy Review*, 11(2), 39-46. doi: 10.1111/1467-8616.00136
- Empson, L. (2001). Fear of exploiting and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations*, 54(7), 839-862. doi: 10.1177/0018726701547003
- Empson, L. (2004). Organizational identity change: managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 759-781. doi: <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1016/j.aos.2004.04.002>
- Fiol, C.M. (2002). Capitalizing on Paradox: The Role of Language in Transforming Organizational Identities. *Organization Science*, 13(6), 653-666. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1287/orsc.13.6.653.502>
- Gioia, D.A. & Thomas, J.B. (1996). Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science*

Quarterly, 41(3), 370-403. Hentet fra:

<https://ezproxy.library.bi.no/login?url=http://search.proquest.com.ezproxy.library.bi.no/docview/203940450?accountid=142923>

Gioia, D.A., Schultz, M. & Corley, K.G. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management review*, 25(1), 63-81. doi: 10.5465/AMR.2000.2791603

Greenwood, R., Hinings, C.R. & Brown, J. (1994). Merging Professional Service Firms. *Organization Science*, 5(2), 239-257. Hentet fra <http://www.jstor.org.ezproxy.library.bi.no/stable/2635017>

Hardy, C., Lawrence, T.B. & Grant, D. (2005). Discourse and collaboration: The role of conversations and collective identity. *Academy of Management Review*, 30(1), 58-77. doi: 10.5465/AMR.2005.15281426

Hatch, M.J. & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989-1018. doi: 10.1177/0018726702055008181

Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31. Hentet fra: <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>

Ismail, M., Baki, U.N., Omar, Z. & Bebenroth, R. (2016). Organizational Identification as Perceived by Merger and Acquisition Employees. *Global Business and Management research: An International Journal*, 8(3), 29-39. Hentet fra: <https://ezproxy.library.bi.no/login?url=http://search.proquest.com.ezproxy.library.bi.no/docview/1837880845?accountid=142923>

Jemison, D.B. & Sitkin, S.B. (1986). Corporate Acquisitions: A Process Perspective. *Academy of Management Review*, 11(1), 145-163. doi: 10.5465/AMR.1986.4282648

- Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organizational Science*, 10(1), 1-26. Hentet fra: <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1287/orsc.10.1.1>
- Miller, D. (2002). Successful change leaders: What makes them? What do they do that is different? *Journal of Change Management*, 2(4), 359-368. Doi ikke angitt, hentet fra Business Source Complete.
- Mönkkönen, K. & Puusa, A. (2015). From Disunited to Joint Action: Dialogue Reflecting the Construction of Organizational Identity After a Merger. *Sage OPEN*, 5(3), 1-13. doi: 10.1177/2158244015599429
- Nguyen, H.T., Yung, K. & Sun, Q. (2012). Motives for Mergers and Acquisitions: Ex-Post Market Evidence from the US. *Journal of Business Finance & Accounting*, 39(9/10), 1357-1375. doi: 10.1111/jbfa.12000.
- Pratt, M.G. & Foreman, P.O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42. doi: 10.5465/AMR.2000.2791601
- Puusa, A. & Kekäle, J. (2015). Feelings over facts - a university merger brings organisational identity to the forefront. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 37(4), 432-446. doi: 10.1080/1360080X.2015.1056602.
- Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458. doi: 10.5465/AMJ.2006.21794663
- Rouzies, A. & Colman, H.L. (2012). Identification Processes in Post-Acquisition Integration: The Role of Social Interactions. *Corporate Reputation review*, 15(3), 143-157. doi: 10.1057/crr.2012.8

- 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. doi: 10.5465/AMJ.2005.19573109
- Sillince, J. A. A. (2006). Resources and Organizational Identities. The Role of Rhetoric in the Creation of Competitive Advantage. *Management Communication Quarterly*, 20(2), 186-212. doi: 10.1177/0893318906293587
- Terry, D.J., Carey, C.J & Callan, V.J. (2001). Employee Adjustment to an Organizational Merger: An Intergroup Perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(3), 267-280. doi: 10.1177/0146167201273001
- Thompson, A.A., Janes, A., Peteraf, M., Sutton, C., Gamble, J.E. & Strickland III, A.J. (2012). *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage*. London: McGraw-Hill/Irwin.
- Vieru, D. & Rivard, S. (2014). Organizational identity challenges in a post-merger context: A case study of an information system implementation project. *International Journal of Information Management*, 34(3), 381-386. Hentet fra: <https://doi-org.ezproxy.library.bi.no/10.1016/j.ijinfomgt.2014.02.001>
- Voss, Z.G., Cable, D.M & Voss, G.B. (2006). Organizational Identity and Firm Performance: What Happens When Leaders Disagree About “Who we are?”. *Organization Science*, 17(6), 741-755. Hentet fra: <http://dx.doi.org.ezproxy.library.bi.no/10.1287/orsc.1060.0218>