

# Planlegging av organisasjonskultur i et internasjonalt oppkjøp

- et casestudie



av Camilla Iselin Ombudstvedt

Master i Innovasjon og Næringsutvikling (MAINN),

Avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap

Høgskolen i Lillehammer

45 poeng, dybdemaster

Våren 2013



## Forord

---

Denne studien er gjennomført i siste semester av mastergraden i Innovasjon og Ledelse på Høgskolen i Lillehammer. Arbeidet startet sommeren 2012 med å finne en organisasjon jeg kunne skrive for.

Det er ingen norske, kvalitative casestudier som studerer hvordan en planlegger å skape en felles organisasjonskultur i et internasjonalt oppkjøp, så langt jeg kan se. Det var spennende å utforske dette caset, fordi det handler om næringsutvikling, og hvordan en gjennomfører endringer som kan legge bedre grunnlag for innovasjon.

Høsten 2012 begynte det store arbeidet med å finne aktuell teori til oppgaven, og i januar 2013 begynte datainnsamlingsprosessen og videre analyser. Caset jeg bruker i oppgaven er fra en organisasjon som ønsker å være anonyme. Jeg retter en stor takk til organisasjonen som stilte seg tilgjengelig for datainnsamling og adgang til informanter.

Venner og familie har vært svært støttende i denne prosessen, og denne oppgaven hadde ikke blitt til uten dem! Spesielt retter jeg en stor takk til Oskar Venås Røberg for konstant oppmuntring gjennom hele prosessen.

Jeg er veldig takknemlig for hjelpen jeg har fått til oppgavens innhold gjennom min veileder Randi Bredvold ved Høgskolen i Lillehammer.

Lillehammer, 01.05.2013

Camilla Iselin Ombudstvedt

## Sammendrag

---

I denne oppgaven følges en organisasjon som skal gjennomføre en kulturintegrering i et internasjonalt oppkjøp. Litteraturen viser at det menneskelige aspektet er avgjørende for å få til et vellykket oppkjøp. Problemstillingen ble ”Hvordan planlegger to organisasjoner å skape en felles organisasjonskultur i et internasjonalt oppkjøp?”.

For å vise min forståelse for forskningsfeltet presenteres teorier om organisasjonsendring og organisasjonskultur. Jeg presenterer hvordan prosjektgrupper burde settes sammen, og hvordan visjon, verdier, kommunikasjon, ledelse og omstrukturering kan påvirke organisasjonskultur. Disse teoriene blir kombinert som et grunnlag for analysen og diskusjonen.

Det er gjennomført en kvalitativ studie med halvstrukturerte intervjuer i et casestudium. Det ble gjennomført en dokumentanalyse og observasjon i forkant av intervjuene for å få bedre kjennskap til casestudiet og et bedre grunnlag for å utarbeide en intervjuguide. Informantene var gruppen som planla å skape en felles organisasjonskultur og en informant utenfor denne gruppen. Informantenes erfaringer og innsikt ga informasjon om hvordan utfordringen med å skape en felles organisasjonskultur ble gjennomført i et reelt oppkjøp. De forklarer hvordan planleggingsarbeidet har tatt form, med alle elementene som er forbundet med dette.

I analysekapitlet beskrives hvordan organisasjonene planla påvirkningstiltak for å skape en felles organisasjonskultur. Planene og tiltakene var å endre gjennom ledelse, omstrukturering av organisasjonen og gjennom å utarbeide nye verdier, visjon og strategi.

Diskusjonskapitlet avslører faktorene som påvirket planleggingsarbeidet. Den splittede bakgrunnen til oppkjøperen og bakgrunnsarbeidet la sterke føringer på planleggingsarbeidet. Planleggingsgruppens sammensetning la føringer på samarbeidet innad i gruppen og hvilke planer som ble prioritert, kombinert med begrepsforståelsen deres. Tidsaspektet var en viktig ressurs som påvirker planleggingsgruppens mulighet til å gjennomføre planer parallelt til andre endringer. Selv om gruppe medlemmene trodde at organisasjonskultur vokser frem av seg selv, valgte de til slutt å gjennomføre tiltak der ledelsen bestemmer. Dette var fordi det forventes handling i en oppkjøpsprosess. Planene som ble lagt for å bruke ledelsen som påvirkningsfaktor var å lære verdier, visjon, strategi, og lære opp ledelsen på hvordan de kan påvirke ned i organisasjonen gjennom kommunikasjon og handling.

## Abstract

---

This study follows an international organization who acquires another organization. The literature shows that the human aspect is crucial for the acquisitions success. The thesis was: “How do two organizations plan to develop a joint business culture in an international acquisition?”

To show my understanding for the research field, I present the following theories: organizational change and business culture, how project groups are composed and how the vision, values, communication, leadership and restructuring can affect the organization culture. These theories are combined as a foundation for the analysis and discussion.

This research has been carried out through a qualitative method with semi-structured interviews in a case study. It was carried out by using document analysis and observation in the organization in advance, to get to know the case better and design the interview guide. I interviewed the group who had the responsibility to develop a joint business culture, as well as a member from another group. The informants explained how the planning took form with all the elements which is attached to the problem area. Their experience and insight gave a picture to what challenges might be faced when developing a joint organization culture in an international acquisition.

The analysis chapter describes how the organizations planned to develop a common business culture. The plans and initiatives were to change the culture through leadership, restructure the organization, and by developing a new vision and strategy.

The discussion chapter reveals the areas which affect the planning the most, which includes the following: the acquirer’s inconsistent and unclear business culture, the background work, planning groups’ composition, the conceptual understanding, and the time aspect. Also the study found out that even though the group members believe that culture change by itself, they chose to plan measures affecting the culture through leadership. This is because an acquisition process demands action. The management was being trained to change the culture by affecting the employees through their own actions as well as communicating new values, vision, and strategy.

## Innhold

Planlegging av organisasjonskultur i et internasjonalt oppkjøp .....	i
- et casestudie .....	i
Forord.....	i
Sammendrag.....	ii
Abstract.....	iii
Figur og tabelloversikt.....	vi
1 Innledning .....	1
1.1 Bakgrunn for studien – personlig interesse .....	1
1.2 Introduksjon av tema og problemstilling .....	1
1.3 Avgrensning og presisering.....	2
1.4 Bakgrunnsforståelse .....	4
1.4.1 Oppkjøp .....	4
1.4.2 Planlegge .....	5
2 Teori.....	7
2.1 Organisasjonskultur .....	7
2.1.1 Kulturnivåer.....	9
2.1.2 Nasjonal kultur sin påvirkningskraft .....	10
2.2 Prosjektgruppe .....	11
2.3 Planlegge .....	12
2.3.1 Før planene fastsettes .....	13
2.3.2 Endring av kultur.....	14
2.3.3 Forståelsesrammer.....	15
2.3.4 Ledelsens betydning.....	18
2.4 Visjon og strategi .....	19
2.5 Integrering .....	20
2.5.1 Kommunikasjon.....	20
2.5.2 Mellomlederens betydning .....	22
2.5.3 Raske påvirkningsfaktorer .....	22
2.5.4 Motstand mot endring .....	23
3 Metode .....	25
3.1 Valg av metode.....	25
3.1.1 Utvalg og problemstilling.....	26

3.1.2 Case .....	27
3.2 Forberedelser .....	27
3.2.1 Observasjon .....	27
3.2.2 Dokumentanalyse .....	28
3.3 Datainnsamling .....	28
3.3.1 Adgang .....	29
3.3.2 Intervju .....	29
3.3.3 Gjennomføring av dybdeintervju .....	30
3.4 Transkribering og koding .....	33
3.5 Analyse .....	33
3.6 Etikk .....	35
3.7 Refleksjon .....	35
4 Funn og analyse .....	38
4.1 Bakgrunn .....	38
4.2 Før oppkjøp .....	40
4.2.1 Selskapsgjennomgang .....	41
4.2.2 Opptiningsfase .....	41
4.2.3 Kartlegging .....	44
4.3 Planlegging .....	47
4.3.1 Planleggingsgruppen .....	47
4.3.2 Begrepsforståelse .....	51
4.3.3 Betydningen av kulturintegrering .....	54
4.3.4 Planlegge og involvere .....	55
4.3.5 Verdier .....	56
4.3.6 Felles visjon og strategi .....	58
4.3.7 Ressurser .....	61
4.4 Gjennomføring .....	62
4.4.1 Kommunikasjon .....	65
4.4.2 Strukturendring .....	67
4.4.3 Lederens rolle .....	70
5 Diskusjon .....	72
5.1 Bakgrunnens innvirkning .....	73
5.2 Bakgrunnsarbeidet for planleggingen .....	75

5.3 Planleggingsgruppens sammensetning og samarbeid .....	76
5.4 Begrepsforståelse .....	78
5.5 Tidsaspektet .....	79
6 Avslutning .....	82
6.1 Sammendrag .....	82
6.2 Studiens bidrag .....	84
6.3 Videre forskning .....	84
Etterord .....	86
Litteratur .....	88
Vedlegg .....	92
Vedlegg 1 intervjuguide engelsk .....	92
Vedlegg 2 intervjuguide norsk .....	96
Vedlegg 3 bekreftelse .....	99

## Figur og tabelloversikt

Tabell 1 Presentasjon av informanter .....	32
Illustrasjon 1 .....	46

# 1 Innledning

---

I dette kapittelet vil bakgrunn for studien, introduksjon av tema, oppgavens avgrensninger, definisjoner, samt en redegjørelse for hva som kommer videre i oppgaven presenteres.

## 1.1 Bakgrunn for studien – personlig interesse

Næringsutvikling er spennende, det er mye som forandres i tidens løp og det er en konstant forandring. Mastergraden i innovasjon og næringsutvikling og bachelorgraden i organisasjon og ledelse la grunnlag for interessen for bedriftsutvikling. Fra før av hadde jeg kunnskap om personalarbeid, organisasjonsendring, prosjektledelse og strategi fra bachelorgraden kombinert med kunnskap om innovasjonsprosesser og næringsutviklingshistorie fra mastergraden. Disse to studiene har til sammen gitt meg en sterk interesse for å se nærmere på organisasjonsendring med tanke på innovasjon.

Jeg kom i kontakt med en internasjonal organisasjon som var i de tidlige fasene av å kjøpe opp en organisasjon. De ønsket at jeg skulle skrive om planleggingsarbeidet som ble utført i forbindelse med kulturintegreringen mellom organisasjonene. De to organisasjonene skulle samarbeide om å utvikle en felles organisasjonskultur på tvers av landene oppkjøperen var lokalisert og den oppkjøpte organisasjonen. Ut ifra interessene mine var denne muligheten svært interessant. Det var ingen tvil, jeg måtte skrive om dette.

## 1.2 Introduksjon av tema og problemstilling

Siden 80-tallet har begrepet *organisasjonskultur*, slik det benyttes i dag, vært sentralt innenfor organisasjonslitteratur. Interessen har vært stor fordi de kulturelle dimensjonene har vært sentrale innen alle aspekter av organisasjonslivet (Alvesson 2013). Grunnlaget for litteraturen ble satt i begynnelsen av 80-tallet, og dagens teorier og forskning bygger i stor grad ut ifra disse klassikerne (Bang 2011).

Organisasjonskultur er også diskutert innenfor litteratur om oppkjøp. Oppkjøp har blitt mer og mer vanlig som strategi for å endre seg etter omgivelsenes krav, i en verden som stadig



utvikles. Det er imidlertid ikke mye forskning på hva som skjer i praksis innenfor kulturintegrering *før* de to selskapene begynner å samarbeide etter et oppkjøp. Målet med denne masteroppgaven er å gi et bidrag til litteraturen innenfor praktisk *planlegging* av kulturintegrasjon i et oppkjøp.

I de senere årene har human research (HR) ansvarlig i bedrifter blitt oppfordret til å spille en strategisk rolle i organisasjonsendringer, slik som ved internasjonale oppkjøp (Al Jerjawi 2011). Det er viktig for ledere å utvikle et felles rammeverk som vil integrere de to kulturene i et oppkjøp. Litteraturen viser til at det er nødvendig å reformulere organisasjonskulturen, fordi det er et sterkt redskap for å forme atferden til ansatte. Derfor er det fundamentalt for ledelsen å harmonisere de to kulturene inn i en felles retning, slik at de ansatte blir mer produktive og responsive til atferden som kreves i den nye organisasjonen. Dersom en ikke utvikler en felles organisasjonskultur vil det føre til svikt i oppkjøpsprosessen fordi de ansatte vil kunne gå i forskjellige retninger. Å utføre en selskapsgjennomgang med fokus på kultur er alltid viktig for å unngå kulturkrasj, slik at en ikke følger Hofstedes ”kultur er oftere en kilde til konflikt enn til synergi” (ibid.).

Problemstillingen er ”Hvordan planlegger to organisasjoner å skape en felles organisasjonskultur i et internasjonalt<sup>1</sup> oppkjøp?”. Den er betydningsfull fordi litteraturen om oppkjøp fremhever til stadighet at evnen til å integrere organisasjonskulturer er en viktigere faktor enn de finansielle og strategiske (Cartwright og Cooper 1996 gjengitt i Stahl og Voigt 2005).

### 1.3 Avgrensning og presisering

Motivasjonen min for denne oppgaven er å få et dypere innblikk i hvordan en planlegger å integrere organisasjonskulturer i et oppkjøp. Oppgaven tar sikte på å analysere hvordan nøkkelpersoner innenfor planleggingsarbeidet forstår begrepet organisasjonskultur, og hvordan de ut ifra den forståelsen samarbeider om å lage en plan. Målet er at denne oppgaven skal bidra til å gi en bedre innsikt i hvilke planer som legges i praksis for å endre organisasjonskulturene i et oppkjøp. Ettersom det er minimalt med litteratur på dette området. Samtidig er det ønskelig å se hvilke faktorer som virker inn på hvordan planleggingsprosessen forløper.

---

<sup>1</sup> Internasjonal betyr i denne sammenhengen Norge, Sverige, Danmark, Finland og Estland.

For å få svar på problemstillingen ”Hvordan planlegger to organisasjoner å skape en felles organisasjonskultur i et internasjonalt oppkjøp?”, ser jeg på to organisasjoner<sup>2</sup> som er midt i en slik prosess sammen. Bedriftene legger til rette for å innhente informasjon fra de som er involvert i planleggingsprosessen. Målet med å skape en felles organisasjonskultur i dette oppkjøpet er for å skape et større fellesskap der medarbeiderne identifiserer seg med organisasjonen og har felles beslutningsprosesser.

Ettersom det er organisasjonskulturen som skal endres vil en ordentlig begrepsavklaring legge et godt grunnlag for å se hvilke planer som legges for å påvirke organisasjonskulturen. Det blir imidlertid ingen kulturanalyse der en ser hvilke elementer i organisasjonskulturene som skal endres. Studien konsentreres rundt hvordan planene legges og hvilke påvirkningstiltak som velges ut for å endre organisasjonskulturen. Oppgaven vil ikke ta for seg hva planene inneholder av detaljerte tiltak for de eksakte kulturelementene. Oppmerksomheten rettes mot hvordan organisasjonene samarbeider i planleggingsfasen og hvilke tiltak som er gjort frem til tidspunktet for datainnsamlingen. For å opprettholde en dybde i oppgaven avgrenses det fra implementeringsfaen.

Det er ønskelig å se hvilke perspektiver planleggerne oppfatter organisasjonskultur gjennom, hvordan kulturen kan utvikles, og se om planene legges i overensstemmelse med disse perspektivene. Det kreves en innsikt i teorier på hvordan organisasjonskultur kan utvikles, for å se sammenhengen med hvordan dette utføres i praksis.

Studien ser nærmere på hvilke elementer som innvirker på hvordan planleggingsarbeidet gjennomføres. Det blir sett på hvordan bakgrunnen til organisasjonene kan ha innvirkning på planleggingsarbeidet. I forbindelse med bakgrunnen vil oppgaven ta for seg arbeidet som er gjennomført i forkant av oppkjøpet. Dette er svært forskjellige organisasjoner og forberedelsene før oppkjøpet er gjennomført ulikt, i den forbindelse skal jeg se om det har noen betydning for planleggingsarbeidet.

Sammensetningen til planleggingsgruppen kan også ha en innvirkning på hvordan arbeidet gjennomføres innad i gruppen. I den forbindelse er det ønskelig å se på begrepsforståelsen deres, for å se om de samme påvirkningstiltakene vektlegges likt. Tiden kan være en ressurs som i mange sammenhenger har sterk innvirkning på hvorvidt en får tid til et grundig arbeid før tiltakene gjennomføres, noe også denne studien ser nærmere på. Grunnet oppgavens

---

<sup>2</sup> Presenteres i punkt 4.1 Bakgrunn

omfang blir studien avgrenset fra andre økonomiske faktorer som kan påvirke planleggingsarbeidet.

## 1.4 Bakgrunnsforståelse

I denne delen blir det redegjort for teori som ikke blir drøftet videre i oppgaven. Her legges grunnlaget for å forstå situasjonen til organisasjonene. Alle planene legges fordi det er initiert til et oppkjøp, i den sammenheng blir begrepet oppkjøp gjennomgått. Generell planlegging blir også gjennomgått her slik at en har bedre grunnlag for å forstå utgangspunktet i problemstillingen. Annen teori som blir trukket direkte inn i analysen kommer i kapittel 2 Teori.

### 1.4.1 Oppkjøp

Begrepet oppkjøp er sentralt i problemstillingen. For å kunne drøfte planleggingen av kulturintegrering ser jeg det som nødvendig å presisere hva denne oppgaven legger i begrepet oppkjøp.

Et internasjonalt oppkjøp er når en lokal bedrift blir kjøpt opp av et utenlandsk selskap. Den lokale bedriften, så vel som deler av deres nasjonale kultur blir kjøpt inn i selskapet (Hofstede 2001). Begrepene fusjon og oppkjøp henger som oftest sammen i litteraturen som mergers & acquisition, men det er ikke det samme. I en fusjon har ofte begge partene like mye beslutningsmakt og innflytelse i motsetning til et oppkjøp der kjøperen har makten. Begrepet fusjon blir ofte brukt av oppkjøper for å fremstå mer diplomatisk og for å "lindre smerten" til den oppkjøpte parten (Teerikangas og Very 2006, 40).

Oppkjøp og fusjoner har blitt studert gjennom tre forskjellige disipliner som har hver sine egne teoretiske røtter, objektive funksjoner og sentrale hypoteser. Disse disiplinene er finansielt økonomisk, strategisk og organisatorisk atferd (Haspeslagh og Jemison 1991). Ettersom denne oppgaven fokuserer på planleggingen av en kulturintegrasjon i et oppkjøp ser jeg på begrepet oppkjøp ut fra et organisasjonsatferd perspektiv. Denne forskningstradisjonen berører problemstillinger der betydningen av oppkjøpet påvirker individer og organisasjonskultur innenfor kulturell tilpasning (ibid.).

Problemet i mange oppkjøp er at ledelsen glemmer at kulturen og personalutfordringer i seg selv er avgjørende faktorer for suksess eller svikt i et oppkjøp (Morosini 2004b).

Oppkjøpsledere må derfor erkjenne at personalutfordringer i realiteten ikke er en myk, men en hard (viktig) faktor (Pikula 1999).

Å ekspandere horisontalt betyr at organisasjonen vokser innenfor samme eller nye markeder (Meyer 2008a). Horisontale oppkjøp er når en organisasjon kjøper en bedrift med markedsandeler en behøver selv, eller en bedrift med komplementære ressurser som kan gi oppkjøper et konkurransefortrinn (Pikula 1999; Meyer 2008a).

Når en velger oppkjøp som strategi er det viktig å ta i betraktning at det er en svært kostnadskrevende måte å ekspandere på, sammenliknet med allianser og egenetablering (Meyer 2008a). Det er store pengesummer knyttet til prisen på oppkjøpsobjektet og ikke minst kostnadene knyttet til planleggingen og implementeringen av endringene (ibid.). En annen ulempe er at man får *hele* bedriften, ikke bare de delene som er mest attraktive (ibid.).

Meyer (2008a) forklarer at bedrifter som øker i størrelse også kan ha negative sider, eksempelvis at en får økte stordrifts- og samdriftsulemper. Dette er kostnader knyttet til organisasjonens økte størrelse og økte behov for koordinering. På den andre siden kan det være den mest rasjonelle måten en kan etablere seg på i nye geografiske områder eller kapre flere andeler når det er vanskelig å erverve sentrale ressurser. Spesielt viktig er ressursene til den andre bedriften når det er vanskelig å imitere eller utvikle de selv internt. Det kan være en strategi for å endre bedriften raskt (ibid.).

#### 1.4.2 Planlegge

Planlegging betyr at en skal tenke fremover på hvordan en skal gjennomføre et mål (Reed, Lajoux, og Nesvold 2007). En strategisk plan innebærer at det er et resultat fra en ledelsesprosess og stammer fra en analyse av situasjonen som igjen krever en form for konsensus fra en gruppe, og involverer et antall steg over tid (ibid.). Jacobsen (2004) påpeker at det er sjelden at alle er enige om behovet for endring. Derfor vil maktforholdene ha stor betydning for bedriftens endringskapasitet (ibid.)

Problemet med å følge planer i sosiale systemer er at det er umulig med hundre prosent sikkerhet å forutsi hva som kommer til å skje, til og med i den nærmeste fremtiden (Hennestad, Revang, og Strønen 2012). Det er umulig å vite hvordan folk vil reagere på ulike

tiltak, uforutsette konsekvenser oppstår og en kan ikke gjøre stort annet enn å anta hvordan forskjellige løsninger vil fungere. Deretter blir det redegjort for metoden som er tatt i bruk i denne oppgaven i kapittel 3. Funnene blir presentert i kapittel 4, opp mot teori, slik at en ser sammenhengene i funnene og kan analysere disse. I kapittel 5, ønsker jeg å trekke helhetene og sammenhengene fra analysen opp mot hovedproblemstillingen. På den måten blir det en dypere forståelse uten en diskusjon rundt teori. Avslutningsvis i kapittel 6 blir resultatene dratt opp på et generelt nivå, som kan brukes dersom to liknende organisasjoner skal planlegge å utvikle en felles organisasjonskultur i et oppkjøp. Studiens bidrag og anbefalinger for videre forskning blir også beskrevet. Til slutt blir det en refleksjon over oppgaven i etterordet.

## 2 Teori

---

I dette kapitlet presenteres avhandlingens teoretiske ramme. Teorien som presenteres her blir utgangspunktet for utformingen av undersøkelsen, og analysen av empirien, som skal foretas senere i oppgaven.

Teorien i dette kapitlet er i hovedsak hentet fra litteratur som fokuserer på oppkjøpsprosesser. Denne litteraturen fokuserer blant annet på kulturkartlegging, ledelsens påvirkning, kulturforskjeller, kommunikasjon og hva som skjer etter integreringen (Weber og Tarba 2012; Schein 1987; Jacobsen 2004; Alvesson 2013; Johnsen et al. 2007; Mohibollah 2009; Jacobsen og Thorsvik 2007; Hennestad, Revang, og Strønen 2012; Bang 2011). Kjernen i problemstillingen er hvordan organisasjonene planlegger å skape en felles organisasjonskultur, og det viste seg at det er lite litteratur på hvordan det utspiller seg i praksis. Det blir derfor presentert teori om organisasjonskultur i seg selv, visjon og andre elementer, som ikke nødvendigvis er sentralt i generell oppkjøpslitteratur. På den måten er det mulig å analysere de faktorene som viste seg å være viktig i casestudien.

Først beskriver jeg organisasjonskultur, deretter blir det redegjort for hvordan prosjektgrupper er satt sammen og samarbeider i punkt 2.2. Planleggingsarbeidet er komplekst og elementer som påvirker dette arbeidet blir trukket frem i punkt 2.3. Visjon og strategi kan også påvirke hvordan organisasjonskulturen utvikles, og blir presentert i punkt 2.4. Til slutt kommer punkt 2.5 som omhandler kommunikasjon, mellomlederens betydning, innvirkningene en ytre omstrukturering har på planleggingsarbeidet og hvordan motstand mot endring er en utfordring.

### 2.1 Organisasjonskultur

Kultur er et komplekst fenomen som består av mange ulike elementer. Det finnes ikke én definisjon på organisasjonskultur, og det er store variasjoner i litteraturen når det kommer til bruken av begrepet (Alvesson 2013). Det finnes holdninger om at en kan plassere det man ikke vet så mye om i begrepet organisasjonskultur, som forklaring på fenomener en ikke vet årsaken til (Boye og Meyer 2008). På bakgrunn av den holdningen er det nødvendig med en begrepsavklaring for å skape en felles plattform for diskusjon rundt begrepet senere. Jeg ønsker å presentere noe av kompleksiteten til begrepet, og vise at begrepet kan forstås i flere

ulike retninger samtidig som kjerneelementene er mulig å kjenne igjen i de fleste definisjonene.

En av definisjonene som er enklest å huske er Deal og Kennedy (1982 presentert i Bang 2011, 21) sin: ”Kultur er måten vi gjør tingene på her hos oss”. Definisjonen får imidlertid mye kritikk for å være svært lite spesifikk. Det er vanskelig å vite hva som inngår eller ikke i begrepet kultur (Bang 2011). Fordelen med denne definisjonen er at de fleste får et inntrykk av hva som ligger i kulturbegrepet. En annen definisjon på organisasjonskultur er:

Et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke på og føle på i forhold til disse problemene (Schein 1987, 7)

Schein får imidlertid kritikk for oppfatningen om at organisasjonskultur blir bestemt av lederen.

Bang (2011) oppsummerer en rekke populære definisjoner av organisasjonskultur som har kommet i senere tid ”Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene” (Bang 2011, 23). En gjennomgående oppfatning i litteraturen er at det er fire kjerneelementer i organisasjonskultur; *normer, verdier, grunnleggende antakelser og virkelighetsoppfatninger*. Det er få eller ingen som utelukker disse elementene (Bang 2011).

I følge Hofstede (1993), finnes det ulike kjennetegn ved en organisasjonskultur.

Organisasjonskultur kan oppfattes som holistisk, altså at den er en helhet som er mer enn summen av de enkelte delene. Kulturen er historisk bestemt, knyttet til verdier og symboler og den er sosialt innrettet (ibid.). Alle disse elementene i kultur blir forklart mer inngående senere i denne delen av teorikapitlet.

En svakhet ved mange studier om kultur er at de utelukker mangetydighet. Martin (1987 presentert i Alvesson 2002) hevder at kulturbeskrivelser som utelukker mangetydighet er ufullstendige, villedende og til svært begrenset nytte. Mangetydighet handler om en bevissthet om mangfoldet av kulturelle forestillinger i en organisasjon. Det er en reaksjon på synet til mange forfattere, som noe ensidig konsentrerer seg om én eneste altomfattende og enhetlig organisasjonskultur som alle er felles om. Det er også en antagelse om at kulturen gir ett sett løsninger, felles forestillinger og gjensidig forståelse. Ved å ha fokus på mangetydighet blir en

mer bevisst på at en kultur ikke må være en klar, erkjent enhet som skaper uniformitet og harmoni, men at den kan inneholde mye uvisshet, motsigelser og forvirring (Alvesson 2002).

Grunnet oppgavens problemstilling ”Hvordan planlegger to organisasjoner å skape en felles organisasjonskultur i et internasjonalt oppkjøp?” er det ønskelig å gå enda mer i dybden av begrepet organisasjonskultur. Gjennom en dypere forståelse av kulturbegrepet kan en diskutere hvordan planleggingsarbeidet rundt å skape en felles organisasjonskultur fungerer i praksis i analyse- og diskusjonskapitlet.

### 2.1.1 Kulturnivåer

Kulturen kan deles opp i nivåer, som Bang (2011) kalte kjerneelementer som gjensidig påvirker hverandre. De *grunnleggende antakelsene* er den dypeste virkelighetsoppfatningen til medarbeiderne. De grunnleggende antakelsene læres gjennom sosialiseringprosesser, og de blir oppfattet som de riktige måtene å forstå, tenke og føle på når det gjelder bestemte forhold (Schein 1987). Det er en udiskutabel realitet som medarbeiderne ikke nødvendigvis er seg bevisst (ibis.) Atferd som er basert på andre premisser blir oppfattet som utenkelig (Jacobsen og Thorsvik 2007; Bang 2011).

*Verdiene* er på et høyere bevissthetsnivå (Bag 2011). De beskriver hva som oppfattes som viktig, verdifullt og som man etterstreber. Verdiene blir en del av de mentale programmene som fungerer som retningsdrivere i beslutningsprosesser (Bang 2011; Hofstede 1993).

Det kan være forskjell mellom *uttrykte verdier* og *bruksverdier* (Argyris og Schön 1996 i Bang 2011). De uttrykte verdiene finnes på overflaten. Det er disse verdiene lederen og medarbeiderne hevder de tror på. De er ofte konstruert ut ifra hva ledelsen ønsker for selskapet og uttrykt i organisasjonens strategier, målsettinger og visjoner. Bruksverdiene er de *faktiske* verdiene, som medarbeiderne ikke nødvendigvis er klar over. De oppstår og utvikles gjennom reelle handlinger, og det utvikles *verdisystemer* som styrer hvilke verdier som prioriteres i beslutningsfatning og konfliktløsning. Det kan imidlertid være sterk sammenheng mellom de uttalte verdiene og bruksverdiene dersom organisasjonen har utviklet bruksverdiene gjennom å involvere medarbeidere i kulturanalyser, der de har gjort seg bevisst sine levde verdier, normer og virkelighetsoppfatninger. Verdiene kan bidra til økt motivasjon og selvtillit ved at medarbeideren belønnes for å oppføre seg i tråd med verdiene. Dette skaper en positiv spiral som styrker verdiene (Bang 2011).



*Normene* blir utviklet gjennom aktiviteten i en gruppe og er tett forbundet med verdigrunnlaget til organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2007). De oppleves som regler for atferd både på bevisste og ubevisste nivåer. De gir prinsipper, retningslinjer og begrensninger for atferd som reduserer usikkerhet i ulike situasjoner. De som ikke følger normene sanksjoneres (ibid.).

Kulturuttrykk eller *artefakter* er synlige, og gjennom tolkning avspeiler de verdiene og de grunnleggende antakelsene, altså selve kulturinnholdet (Jacobsen og Thorsvik 2007). Eksempelvis kan materielle ting som lokalenes utforming, eller historier og seremonier, strukturer og handlinger tillegges mening og dermed virke som symboler. *Symbolene* har sentrale funksjoner i organisasjonen fordi de reflekterer organisasjonskulturen, og påvirker medarbeidernes tenkning og atferd ved å bringe frem internaliserte verdier og normer (ibid.). De gjør samarbeid enklere og kan bidra til å integrere meningene til medarbeiderne (ibid.). Bang (2011) presiserer at forholdet mellom kulturinnhold og kulturuttrykk er gjensidig, for kulturuttrykkene er igjen med på å skape, opprettholde og endre kulturens innhold.

Artefaktene kan fungere som symboler, men også som instrument ved at de i varierende grad kan være innrettet mot å løse en oppgave (Jacobsen og Thorsvik 2007). Eksempelvis kan lønn være en ren belønning for arbeidet, men på den andre siden kan det symbolisere hvilke verdier organisasjonen ønsker skal etterleves (ibid.) Spesielt ledelsen bør være bevisst artefaktene "doble ansikt". I usikre situasjoner er artefaktene symboler som formidler mening om hva noe betyr og hvordan det skal tolkes (ibid.).

### **2.1.2 Nasjonal kultur sin påvirkningskraft**

Javidan og House (2002 gjengitt i Stahl og Voigt 2005) mener at kulturelle forskjeller øker utfordringene knyttet til kommunikasjon, beslutningstaking og formuleringen av en felles strategi. Barkema (1996 gjengitt i Stahl og Voigt 2005) kaller det "double layered acculturation" som betyr at organisasjonene ikke bare har forskjellige kulturer innad, det er også forskjellige nasjonale kulturer. Forskning viser imidlertid at kulturelle forskjeller kan være *både* negativt og positivt for suksessen til oppkjøpet (ibid.).

Marks og Mirvis (1998 gjengitt i Stahl og Voigt 2005) mener at en middels forskjell i kulturene er fordelaktig fordi det tvinger frem en positiv diskusjon rundt hva som blir best for deres felles organisasjon. Olie (1990 gjengitt i Stahl og Voigt 2005) mener imidlertid at så lenge oppkjøperen har mer makt, kan de bestemme over den oppkjøptes kultur og en kan

unngå at kulturforskjellene setter oppkjøpets suksess i fare. I motsetning til tidligere forskning viste Morosini (2004 gjengitt i Stahl og Voigt 2005) sin forskning at jo større avstand det er mellom de nasjonale kulturene hos oppkjøper og den oppkjøpte, desto større er sjansen for et bedre resultat. Dette er begrunnet i at et mangfold av nasjonaliteter er en ressurs fordi en da har tilgang til å plukke forskjellige rutiner (ibid.).

I internasjonale oppkjøp er det ikke bare de nasjonale forskjellene som er en utfordring. Som nevnt, er den geografiske avstanden et hinder for god kommunikasjon ansikt til ansikt, og faren for misforståelser øker på grunn av ulikt språk uten mulighet til å møtes hver dag (Risberg 2001). Det skal likevel nevnes at *hvilke* land og kulturer som er involvert vil påvirke grad av stress og misforståelser (Very et al. 1996 i Teerikangas og Very 2006).

## 2.2 Prosjektgruppe

For å planlegge en kulturintegreringen av de to organisasjonene bør det være en gruppe som har hovedansvaret på daglig basis (Busch, Vanebo, og Dehlin 2010). Det bør være en gruppe med noen få representanter fra både ledelsen og de ansatte. I større prosjektgrupper kan det etableres en styringsgruppe bestående av personer som skal være med på større beslutninger (ibid.).

En endringsgruppe er mest effektiv når medlemmene kommer fra begge bedriftene (Morosini 2004b). Folk som passer til å være med i en endringsgruppe har vanligvis en sammensetning av funksjonell og interpersonell kompetanse, støttet av sterke analyseferdigheter (Morosini 2004b, 180). I en slik gruppe er det lurt å ha en kommunikasjonsplan, slik at de ansatte og de eksterne partene blir informert så fort en avtale er i orden. Resultatet blir en mer effektiv kommunikasjon (Johnsen et al. 2007). Prosjektmedlemmene bør være seg bevisst at gruppemedlemmene kan tolke hendelser ulikt fordi de har forskjellig erfaringsbakgrunn, forståelsesrammer og virkelighetsoppfatninger (ibid.).

Giffin og Schmidt (2002) går så langt som å si at HR-avdelingen sin kompetanse kan være det utslagsgivende kriteriet for om oppkjøpet blir vellykket eller ikke. De mener at dersom HR er klare for å ha en strategisk rolle i et oppkjøp vil HR sin involvering tidlig i prosessen øke muligheten for et vellykket oppkjøp. Det viktigste HR-avdelingen kan gjøre i en oppkjøpsplanlegging er å forsikre seg om at selskapsgjennomgangen (due dilligence) og de

Øvrige planene dekker de viktige personalhensynene (Pucik og Evans 2004; Mendenhall og Stahl 2005). Eventuelt kan utenforstående eksperter hentes inn (Mendenhall og Stahl 2005). Selskapsgjennomgangen dekker alle HR aspektene innenfor lover, økonomi, struktur, demografi og turnover dokumentasjon, så vel som andre ”myke” utfordringer, spesielt kultur (Weber og Tarba 2012). De mener også at HR må være involvert i formingen av implementeringsplanen for å kunne følge den opp senere (Weber og Tarba 2012).

## 2.3 Planlegge

En kan ikke bøte på en strategisk beslutning som allerede er dårlig formulert (Beckhard og Harris 1987 gjengitt i Hennestad, Revang, og Strønen 2012, 150). Uavhengig av hvor gode prosessene er i implementeringsfasen så er kvaliteten på forarbeidet det avgjørende for suksessen til oppkjøpet (Mohibollah 2009). Integrasjoner blir mislykket på grunn av forskjeller mellom organisasjonskulturene, forsinkelser i kommunikasjon og mangel på en klar visjon (ibid.). Det er spesielt viktig å overvinne utfordringene i oppkjøp gjennom vellykket integrasjonsledelse (Stahl og Voigt 2005).

I kombinasjon med nødvendigheten av et godt forarbeid og at problemstillingen i denne oppgaven inneholder begrepet «planlegging», ønsker jeg å ta inn teori om organisasjonsendring. Grunnen til det er at endring handler om å endre grunnleggende sider ved det bestående (Hennestad, Revang, og Strønen 2012), noe som skjer når en skal utvikle en felles kultur i et oppkjøp. Jeg vil imidlertid avgrense planleggingsteorien om generelle endringer i oppkjøp, ettersom planlegging skal diskuteres i forbindelse med organisasjonskultur.

Morosini (2004a) mener at oppkjøp handler om å lage bedriftens ”common glue”, som kort forklart består av prosessene som skaper innholdet i organisasjonskulturen. Innholdet er kunnskap innen forskjellige områder av organisasjonen, eksempelvis målrettet lederskap, felles bedriftsspråk, verdier, kommunikasjonsrutiner og kompetansedeling. Et sterkt ”common glue” er nødvendig for at bedriften skal ha mulighet til å bli sterkere enn konkurrentene. Båndet eller limet mellom medarbeiderne som ”common glue” representerer må være sterkere i den nye organisasjonen sammenliknet med det gamle en erstatter. Gjennom det nye samarbeidet skal den nye organisasjonen oppnå høyere avkastning og prestere bedre enn de gjorde hver for seg. De mest vellykkede oppkjøpene i Morosinis (2004a) forskning var alltid

der de oppkjøpte selskapene hadde målrettet lederskap knyttet til kulturell toleranse og åpne bedriftsverdier. Dette mer enn noe annet gjorde det mulig for oppkjøperen å introdusere det nye ”common glue” i det oppkjøpte selskapet. I Morosini (2004a) sin forskning forteller GE Capital og Cisco at ”common glue” burde bygges så raskt som mulig, om ikke fortere.

### 2.3.1 Før planene fastsettes

Endring fører ingen steder uten de ansatte (Kotter 1996). Derfor er det nødvendig å overbevise de ansatte om at en endring er uunnværlig, for til syvende og sist er det medarbeiderne som gjennomfører endringen (ibid.). Et råd er å skape en atmosfære, altså en *opptiningsfase* før endringen starter, der de ansatte skal forstå behovet for endring (Kotter, 1996; Johnsen et al. 2007). I denne fasen bør en vise til dårlige resultater, skape en forståelse av at dagens situasjon er gal, og at det vil gå galt hvis man fortsetter på samme måte (Johnsen et al. 2007). Det bør imidlertid skapes en psykologisk trygghet for å redusere frykt og motstand mot endring (ibid.).

### *Kartlegging*

I planleggingsfasen av et oppkjøp er det gunstig å gjennomføre en kartlegging av kulturen til organisasjonene som slås sammen. Weber og Tarba (2012) mener at mange oppkjøp blir mislykket fordi det ikke er gjennomført skikkelig kartlegging av kulturforskjellene. En kulturanalyse vil avsløre forskjeller i verdier, normer, synspunkt, handlinger og prosesser (Pikula 1999). Analysen kan avsløre positive likheter samt identifisere mulige utfordringer i forbindelse med oppkjøpet, og dermed kunne tilrettelegge for en best mulig integrasjon (Alvesson 2002; Reed, Lajoux, og Nesvold 2007). Når de kulturelle forskjellene er identifisert, vil det være mulig å definere en felles kultur ut ifra hvilke elementer en ønsker fra begge kulturene (Weber og Tarba 2012; Pikula 1999). Det vil gjøre det lettere å takle utfordringer knyttet til den menneskelige faktoren, forhindre tap av nøkkelpersonell og bevare engasjement, samarbeid og motivasjon – som alt er viktig etter integrasjonsprosessen (Weber og Tarba 2012). De beste oppkjøpsplanene er de som er basert på analyser over styrker og svakheter (Reed, Lajoux, og Nesvold 2007). En fallgrube er imidlertid at det finnes mange ulike tolkningsmuligheter (Busch, Vanebo, og Dehlin 2010).

En kan gjennomføre slike analyser selv eller få hjelp av eksterne konsulenter eller andre utenforstående eksperter på området (Jacobsen og Thorsvik 2007). I kartleggingen kan en benytte seg av for eksempel intervjuer, fokusgrupper og spørreskjema for å finne frem til de

sentrale verdiene og normene i kulturen (Jacobsen 2004). En fordel ved å bruke utenforstående eksperter er at medarbeiderne kan forholde seg anonymt til forskeren, noe som kan skape større åpenhet og gi mer informasjon.

Kulturintegreringsteori belyser det faktum at kulturer er i konstant endring, spesielt i oppkjøpsprosesser (Teerikangas og Very 2006). Dermed kan en stille spørsmål ved betydningen av kulturkartlegging i oppkjøpsprosesser, ettersom de er i konstant endring. Det vil derfor være naivt og lettvint å ha en holdning om at kulturelle forskjeller er statiske, da det blir en forenkling av problemet (ibid.).

### 2.3.2 Endring av kultur

Hofstede (1993) fremhever vanskeligheten ved å endre voksne menneskers kollektive verdier i en ønsket retning. Selv om verdier kan forandres vil det ikke nødvendigvis skje i henhold til en mønsterplan. I denne forbindelse bør en være bevisst debatten om hvorvidt en forstår organisasjonskultur som noe en organisasjon *har* eller *er* (ibid.). Ytterpunktene er altså kultur som styringsverktøy der en kan endre på og styre kulturen, eller kultur som en uhåndterbar organisasjonsskapt virkelighet (Bang 2011). Schultz (1990) fremhever at dette skillet viser en fundamental forskjell i synet på organisasjonskultur. Det er gunstig å se på organisasjonskultur som noe en *har* når en skal se på om lederen har innflytelse på kulturen. Det er likevel en fordel å huske på at dette synet noen ganger er uten fruktbarhet, fordi kulturen ikke kan skilles fra andre elementer – tolkningene og forestillingene er alt (Strand 2007, 210).

Stahl og Voigt (2005) fremhever at organisasjonskultur må ses i sammenheng med andre aspekter av en integrasjonsprosess. Det kan være hvordan avtalen om et oppkjøp gjennomføres, i hvor stor grad den oppkjøpte får beholde friheten sin og hvordan de kulturelle forskjellene blir håndtert (ibid.).

Bang (2011) trekker frem fire faktorer som påvirker hva slags kultur som vokser fram i organisasjonene. Som vi har vært inne på tidligere utvikles kulturen i samsvar med føringer fra *omgivelsene*. Slike krav kan også påvirke neste faktor som er *arbeidets innhold*, og ulike krav innad i bedriften kan føre til at det utvikles subkulturer. Arbeidsoppgaver og teknologi er med på å prege hvordan medarbeiderne forholder seg til hverandre og gjennomfører arbeidsoppgaver, som igjen kan prege kulturen. Medarbeiderne bærer med seg ulike erfaringer og individuelle oppfatninger som også påvirker hvordan kulturen utvikles. Den

siste faktoren som trekkes frem er *kulturutviklingsprosessen*. Her sikter Bang (2011) til den interaksjonen som oppstår mellom medarbeiderne når de prøver å samordne aktivitetene sine for å oppnå organisasjonens nye mål. Samspillet mellom faktorene som er nevnt over, vil være med på å endre de fire kjerneelementene i kulturen (Bang 2011).

Skogstad og Einarsen (2011) trekker frem kultur og klimabegrepet. Klimabegrepet representerer atferdsmønstre og artefakter. Kulturen er de uformelle aspektene som holdninger, verdier, følelser, samhandling og gruppenormer (ibid.). De to nivåene står i gjensidig påvirkningsforhold til hverandre (ibid.). Dersom omgivelsene krever endring i atferd over tid, vil kulturens verdier og normer sannsynligvis endre seg for å komme i overensstemmelse med den nye atferden (Skogstad og Einarsen 2011). Strand (2007) understreker imidlertid at kulturen i seg selv endres langsomt. Det samsvarer med Bang (2011) sin oppfatning om at det er vanskelig å gjennomføre norm- og verdiendringer på en direkte måte, fordi ”Det er lite trolig at medlemmer i en organisasjon forandrer sine virkelighetsoppfatninger selv om en gruppe mennesker sier at de skal gjøre det” (Bang 2011, 144).

### **2.3.3 Forståelsesrammer**

Det er flere måter en kan se og forstå organisasjoner på. Schultz (1990) mener det er tre hovedsyn på organisasjonskultur: teknisk rasjonelt, funksjonelt og symbolsk perspektiv. Perspektivene er tolkningsmessige rammeverk eller idealtyper som har subjektiv innvirkning på datainnsamlingen og analysen (ibid.). I det følgende gis en liten innføring i de tre forståelsesrammene, slik at en har et sterkere grunnlag for å forstå hvordan ulike mennesker kan oppfatte organisasjonskultur. Det skal påpekes at det finnes litteratur som er kritisk til å følge perspektiver som idealtyper, og ser behovet i å følge flere perspektiv samtidig (Martin 1992). Det blir også forklart hvordan en kan gjøre kulturforandring gjennom de ulike perspektivene.

#### ***Teknisk rasjonelt perspektiv***

I dette perspektivet betraktes organisasjonskulturen som en ”oppskrift” på hvordan hele organisasjonen bør handle i gitte situasjoner (Schultz 1990; Ekman 2004). I likhet med andre variabler i organisasjonen, kan kulturen manipuleres av ledelsen for å oppnå gitte mål (ibid.). Det er lite ønskelig med subkulturer (Busch, Vanebo, og Dehlin 2010) som er et avvikende sett av normer, verdier og virkelighetsoppfatninger innenfor samme kultur (Bang 2011).

Organisasjonskulturen har i hovedsak to *funksjoner* som er ekstern tilpasning og intern integrasjon (Schein 1987). Den eksterne funksjonen går ut på at organisasjonen må tilpasse seg omgivelsene. Den eksterne funksjonen vil ikke bli nærmere gjort rede for ettersom denne avhandlingen dreier seg om det interne aspektet.

For å benytte organisasjonskultur som et verktøy i forbindelse med intern integrasjon trekker Schein (1987) frem at blant annet felles språk og begrepsapparat er viktig innad i organisasjonen. Ved å etablere felles språk muliggjør det forståelsen av hverandre, og det kan skape en orden i opplevelser og tanker (ibid.). Schein (1987) mener også at regler for hva som belønnes og straffes er avgjørende for den interne integrasjonen. Han har imidlertid flere problemområder som jeg ikke kommer inn på her, ettersom det har mindre betydning for hvordan organisasjonene *planlegger* å skape en felles organisasjonskultur.

Risberg (2006) er kritisk til dette synet på organisasjonskultur og det hun kaller tradisjonell oppkjøpsteori, som legger vekt på nødvendigheten av en sterk homogen organisasjonskultur for å engasjere medarbeiderne. Alvesson (2002) fremhever at tanken om én eneste bedriftskultur på organisasjonsnivå, ofte knyttet til antakelsen av at ledelsen kunne forme den, var meget populær før i tiden. Risberg (2006) forstår at et slikt syn på kultur er appellerende for ledere i oppkjøp. I dag har de fleste fokus på subkulturer i tilknytning til organisasjonsomfattende paraplykulturer (Alvesson 2002, 221). Det vil si at det finnes visse overgripende forestillinger og verdier som deles av "alle", ved siden av forskjellige subkulturer (ibid.).

### ***Kulturforandring som storslagent, teknokratisk prosjekt***

Alvesson (2013) har forskjellige varianter av kulturforandring. Han kaller den ene typen forandring et *storslagent, teknokratisk prosjekt* der kulturforandringen er et prosjekt som kommer fra ledelsen og blir drevet ovenfra. Denne metoden skal muliggjøre endring av utilfredsstillende situasjoner innenfor kulturen, til en totalt sett mer overlegen og lønnsom kultur. Alvesson (2013) innrømmer at det ikke er lett og at det ofte tar lang tid. Denne endringsmetoden er i samsvar med det teknisk rasjonelle perspektivet, ettersom en har en fremgangsmåte som kan følges slavisk gjennom seks trinn og lederen fungerer som den største endringsagenten.

Modellen til Alvesson (2013) begynner med å fastsette et mål, kartlegge kulturen, analysere gapet mellom ønsket og eksisterende kultur, før det til slutt legges en plan for å utvikle

organisasjonskulturen (ibid.). Modellen tar også med påvirkningstiltak for å nå målet. Eksempelvis kan en gjennomføre sosialisering og treningsprogrammer for å signalisere de ønskede verdiene og oppfatningene. En kan lage systemer som belønner og oppmuntrer kulturelt korrekt måte å være på. Forfremmelse av personer som symboliserer den ønskelige kulturen kan også være et påvirkningstiltak. Ledelsen kan formidle kulturelle verdier i tale, handlinger og faktiske tiltak for eksempel ved å formidle visjoner og opptre offentlig, slik Schein (1987) også forklarer. Et siste tips er at en kan bruke organisasjonssymboler, særlig språkbruk, handlinger og materielle gjenstander (Alvesson 2013).

### *Det funksjonelle perspektivet*

Det andre perspektivet på organisasjonskultur som trekkes frem av Schultz (1990) er det funksjonelle perspektivet. Organisasjonskulturen er ikke ”inne i hodene” til folk, men *mellom* hodene til medarbeiderne der symbolene og meningene blir uttalt i sosiale sammenhenger, og opprettholdes bare så lenge den oppfattes riktig av medarbeiderne (Jacobsen og Thorsvik 2007; Bang 2011). Organisasjonskultur forstås best som et dynamisk og situasjonstilpasset fenomen som utvikles i fellesskap gjennom en interaksjon mellom omgivelsene og medarbeidere. Den er ikke ensartet og årsaksbestemt, selv om drivkraften er tradisjoner, rammeverk og nokså stabile meninger (Alvesson 2013). Organisasjoner er med andre ord noe flytende, organisk og fleksibelt (Strand 2007). Når organisasjonen blir oppfattet gjennom et slikt perspektiv for at kollektivet skal overleve, blir kulturen et mønster av felles verdier og grunnleggende antakelser som ivaretar funksjoner som ekstern tilpasning og intern integrasjon (Schultz 1990). Kulturell kompetanse er nyttig i dette perspektivet for å vite hva slags kultur en tar del i, og derigjennom kunne manøvrere bedre i organisasjonslandskapet (Bang 2011).

### *Kulturforandring som sosial bevegelse og omforming av hverdagen*

De siste to formene for kulturforandring er i sterk tilknytning til det funksjonelle perspektivet. Den andre varianten av kulturforandring kalles en *organisatorisk, sosial bevegelse* (Alvesson 2013). Her blir forandringen først og fremst noe som vokser frem, uten at nøkkelaktører står for en planlagt endring. Den tredje og siste måten en kan oppfatte kulturforandring på er som omforming av hverdagen. Den har ikke like bred støtte hos den formelle makten og den blir ikke like sterkt signalisert som et teknokratisk prosjekt. Den er mer realistisk og har dypere forankring hos personalet gjennom ”naturlig” prat og nærhet til den faktiske arbeidssituasjonen. De tre variantene for endring er ikke motsetninger, de kan være komplementære (Alvesson 2013).



### 2.3.4 Ledelsens betydning

Problemstillingen tar som sagt for seg hvordan organisasjonene samarbeider om å utvikle organisasjonskulturen, og i den forbindelse fremhever litteraturen at ledelsen benyttes som en drivkraft. Her blir det imidlertid ikke gått dypt inn i alle handlingene lederen kan påvirke gjennom.

Cartwright (1996) og Mohibolla (2009) påpeker at selv om forholdene ligger til rette for kulturintegrering kan resultatet bli mislykket gjennom uhensiktsmessig ledelse. En av måtene lederen kan påvirke medarbeiderne på, er ved å vise hva han er opptatt av. Schein (1987) påpeker at det har størst gjennomslagskraft når lederen viser *systematisk* hva han er opptatt av. Hva lederen ikke er opptatt av gir også en signaleffekt. Måten lederen håndterer kriser på vil få betydning for etableringen av nye normer og verdier som videreføres i kulturen ”fordi det sterke emosjonelle engasjementet i slike perioder gjør læring mer intens” (Schein 1987, 196).

En forutsetning for god endringsledelse er god kjennskap til hvordan atferdssystemet kan endres (Busch, Vanebo, og Dehlin 2010; Jacobsen 2004). Det skal lages tidsplaner for når aktiviteter skal gjennomføres, og hvem som har ansvar i de ulike aktivitetene (ibid.). Ettersom atferdssystemet er med på å bestemme normer for ”god” atferd vil endring her påvirke organisasjonskulturen direkte (ibid.).

Epstein (2005) mener nøkkelen til å få til en vellykket integrasjonsprosess ligger i en aktiv ledelse, planlegging av prosessen, involvering av alle ansatte, fokus på kunder, og det viktigste: åpen og ærlig kommunikasjon med ansatte. Nøkkelfunksjonen til lederen er at han har muligheten til å gå foran som en rollemodell og inspirere medarbeiderne til å se etter nye krav og forventninger i omgivelsene (Saksvik 2011). Det anbefales at ledelsen deltar gjennom hele prosessen (Busch, Vanebo, og Dehlin 2010). Dersom ledelsen er for svak kan de strukturelle endringene miste sin betydning. Det er nødvendig med sanksjoner mot de som fortsetter som før (ibid.). Integrasjonen går imidlertid best dersom oppkjøpet betyr vekst og bedre karrieremuligheter for den individuelle medarbeideren (Cardel Gertsen, Søderberg, og Torp 1998).

## 2.4 Visjon og strategi

Johnsen et al. (2007) fremhever at implementeringen av en ny visjon er et viktig steg for å oppnå ønsket resultat. Visjonen har et bilde av fremtiden med en implisitt eller eksplisitt kommentar på hvorfor medarbeiderne skal jobbe for den fremtiden og drømmen (Kotter 1996, 68). I forbindelse med kulturintegrering forklarer Johnsen et al. (2007) at:

Dersom denne drømmen kognitivt, følelsesmessig og motivasjonelt deles av alle eller de fleste interessentene, vil visjonen fungere som en *lederstjerne*. Den virker samlende på hele koalisjonen og blir en vesentlig del av bedriftskulturen.

Et problem som ofte oppstår i endring av visjon er at noen har skrevet den ned. Endring blir initiert og det blir forklart *hva* som skal endres uten å forklare *hvordan* en skal gjøre det i praksis (Hennestad, Revang, og Strønen 2012). Jacobsen og Thorsvik (2007) råder derfor organisasjoner som skal utforme nye visjoner til å bygge den på medarbeidernes ønsker, interesser og verdier. Dette grunner i at en organisasjon er et sosialt system bestående av enkeltindivider som er mest opptatt av egen sikkerhet og selvrealisering. Hver enkelt person har sin individuelle grunn for å gå på jobb om morgenen og den er ikke alltid i samsvar med målet til organisasjonen. Ledelsen må derfor sette tydelige mål for organisasjonen, slik at hver enkelt person er sikker på sin rolle og oppgave, og vet hva som skal oppnås og hvordan en skal komme dit (Scott 1981). Nye spesifiserte mål vil virke strukturerende og retningsdrivende på organisasjonsmedlemmene dersom hver enkelt person vet hva som kreves av dem for å nå målet (ibid). Det vil øke sjansen for at integreringen vil lykkes (ibid.).

Når det er en ferdigskrevet visjon uten involvering av medarbeidernes ønsker, interesser eller verdier betyr ikke ordene som er skrevet noe for de ansatte (Hennestad, Revang, og Strønen 2012; Jacobsen og Thorsvik 2007). Utfordringen er at det ikke vil bli organisasjonens visjon før den er internalisert og utbredt blant alle medarbeiderne (Hennestad, Revang, og Strønen 2012).

En strategi beskriver ”veien mot målet” (Jacobsen og Thorsvik 2007, 35). For å kunne gjennomføre en vellykket kulturintegrering kan en betrakte strategien som kulturstyring. Strategien gir veiledende referanserammer som gjør det mulig å forstå organisasjonen og dens omgivelser (Alvesson 2002). Jacobsen og Thorsvik (2007) påpeker imidlertid at mange er så opptatt av å planlegge at det tar vekk ledelsens oppmerksomhet fra iverksettelsen av strategien.

## 2.5 Integrering

De fleste oppkjøp lider av konflikter mellom organisasjonene som skal integreres (Mohibollah 2009). Den mest fundamentale hypotesen for å få oppkjøp til å fungere, går ut på at de to organisasjonene må integreres på en slik måte at de blir mer lik hverandre, slik at de kan oppnå en felles organisasjonskultur (ibid.). Det antas at en sterk kultur virker positivt på menneskers motivasjon fordi en felles kultur bidrar til at folk føler samhørighet og ansvar overfor organisasjonen (Ekman 2004). Andre teoretikere forstår, som nevnt tidligere, kultur som flertydig, og mener dette perspektivet ikke kan karakteriseres som enten harmonisk eller i konflikt. Istedenfor kan medarbeidere ha enkelte felles synspunkt, være uenige om noen og ignorere andre (ibid.).

Begge bedriftene har unike kulturelementer. I stedet for å presse en organisasjonskultur på den andre bør det beste fra begge organisasjoner integreres inn i en felles organisasjonskultur som begge kan identifisere seg med (Pikula 1999). I kontrast til de tradisjonelle oppkjøpene som fokuserte på å ødelegge en kultur og erstatte den fullstendig, vil et moderne oppkjøp avhenge av felles læring. Cartwright og Cooper (1992 gjengitt i Pikula 1999) kaller denne typen oppkjøp for ”samarbeidende giftermål”.

Zueva-Owens, Ghauri, og Fotaki (2012) trekker frem at forskning på integrasjonsprosesser foreslår at medarbeiderne bør interagere på tvers av organisasjonene for å redusere misforståelser gjennom at de får en mulighet til å lære hverandres kultur. Interaksjonen kan finne sted gjennom introduksjonsprogram, besøk hos hverandre og samarbeid i grupper. Det oppmuntres til forståelse og en positiv holdning til partnerens kultur. De mener også at medarbeidere kan være interessert i å ta inn over seg oppkjøperens kultur dersom de ser at egen kultur kan være et hinder for prestasjonsevnen (ibid.).

Det skal nevnes at alle oppkjøp vil ha en form for konflikt og turbulens, uansett hvor godt bedriftene passer sammen. På et eller annet tidspunkt vil det ene selskapet gå i forsvarsposisjon (Pikula 1999). Eksempelvis er risikoviljen til selskapet en av de største faktorene som viser forskjellene mellom organisasjonene (Weber og Tarba 2012).

### 2.5.1 Kommunikasjon

I denne delen blir det nærmere forklart hvordan kommunikasjon har innflytelse på hvor vellykket et oppkjøp kan bli. Denne teorien skal benyttes i forhold til hvordan

organisasjonene planlegger å bruke kommunikasjon som en påvirkningsfaktor for å endre organisasjonskulturen.

”Merger Syndrome” er et fenomen som oppstår i fusjoner og oppkjøp fordi det blir økende sentralisering og mindre kommunikasjon fra ledelsen til de ansatte (Appelbaum et al. 2000). Dette får negative følger ved at de ansatte ser for seg ”worst case scenarioer”, ryktespredning, angst, stress, forvirring, kulturkrasj, angrep og forsvar mellom bedriftens ansatte (ibid.).

Kommunikasjon kan redusere følelser av angst og trusler forårsaket av endringen i de tre første månedene etter implementeringen (Bartels et al. 2006). Det er derfor viktig at ledelsen har kommunikasjonskanaler som sikrer informasjon ned gjennom hierarkiet (Kotter 1996; Meyer 2008b). Dersom ikke kommunikasjonen fra ledelsen når ut til alle i bedriften kan mistilliten bli et faktum og det kan medføre drastiske konsekvenser som lavere produktivitet, turnover og ikke minst et mislykket oppkjøp (Appelbaum et al. 2000).

Måten en kommuniserer på kan variere i stor grad, det kan gjøres gjennom blant annet e-mail, intranett, ansikt til ansikt og videoer (Appelbaum et al. 2000). Det kan være alt fra mager til fyldig kommunikasjon, eksempelvis er ansikt til ansikt den desidert fyldigste formen for kommunikasjon fordi den både er personlig og den gir rom for direkte dialog gjennom interaksjonen. Langle og Daft (1988 gjengitt i Appelbaum et al. 2000) foreslår at rutineinformasjon kan gjøres gjennom magre former for kommunikasjon. Det skal imidlertid informeres på en fyldigere måte når det ikke er rutinemessige beskjeder (Appelbaum et al. 2000).

Den store utfordringen er å ta opp usikkerheten og løse den så raskt som mulig. Det er svært viktig å gi et realistisk bilde av endringen, hvilket innebærer forventninger til jobben i fremtiden slik at de ansatte kan takle endringer i arbeidsstillinger (Elsaas og Veiga 1994). Forskning viser imidlertid at det ikke alltid er en sammenheng mellom god kommunikasjon og oppkjøpets grad av suksess, men at det er det viktigste verktøyet en har for å påvirke medarbeidernes forventninger (Johnsen et al. 2007).

Schweiger og DeNisi (1991) fremhever usikkerheten til ledelsen i et oppkjøp. De vet ofte ikke hva den detaljerte fremgangen i prosessen er før de er langt inn i forhandlingene. Det blir derfor vanskelig å kommunisere realistiske planer og redusere usikkerheten til de ansatte. I slike situasjoner ender det ofte med at ledelsen unngår kommunikasjon, fremfor å formidle en

plan som viser seg å gå dårlig. Forfatterne råder ledere i oppkjøp til å fortelle hva de vet og forsikre de ansatte om at de aldri med vilje blir ført bak lyset (Schweiger og DeNisi 1991).

### **2.5.2 Mellomlederens betydning**

Det er spesielt mellomlederne med personalansvar som har stor betydning for hvordan medarbeiderne takler omstillingen, derfor er det ønskelig å redegjøre for dens betydning i endringsfaser. Ut ifra denne informasjonen ser en nødvendigheten av å planlegge hvordan mellomlederne skal brukes for å skape en felles organisasjonskultur.

Medarbeiderne har, som nevnt tidligere, et behov for dialog om hva som skjer i prosessen, og gjennom dialog kan en minske stress og usikkerhet (Saksvik 2011). En av de viktigste informasjonskanalene er den nærmeste overordnede (ibid.). Saksvik (2011) viser imidlertid at involvering fra disse lederne gjør at mellomlederne trekker seg unna og oppleves som usynlige for mange medarbeidere. Dette er en reaksjon som kommer fordi mellomlederne ønsker å trekke seg tilbake for å gjenvinne kontrollen over situasjonen, slik at de vet hva de skal si når de får spørsmål. Det viser seg allikevel at mellomledere som informerer sine medarbeidere, til tross for at mange ting ikke er kommet på plass, får tillit og skaper mer åpen kommunikasjon (ibid.).

Å involvere mellomledere og andre ansatte i endringsprosessen for å skape eierskapsfølelse, blir omtalt som en måte å lette integrasjonsarbeidet. Det er nødvendig at medlemmene føler forpliktelse til organisasjonen for at den skal ha mulighet til å holde fast ved mål og verdier. Ofte må andre kontrollmekanismer mangedobles når medvirkningen fra medlemmene er svak (Selznick 1957). Den mest alvorlige innvendingen mot dette rådet er at involvering er svært ressurskrevende og det drar oppmerksomheten bort fra den daglige driften (Meyer 2008a). Det er ikke alltid slik at de som skal skape eierskap og de som skal gi god input har den samme kunnskapen (ibid.). Det er derfor viktig å kunne skille mellom hvilke grupper som skal involveres til hvilke oppgaver for å få et vellykket oppkjøp (ibid.).

### **2.5.3 Raske påvirkningsfaktorer**

Det er åpenbart lettere å påvirke det som er synlig, slik som kulturuttrykkene og strukturen (Bang 2011). Strand (2007) fremhever eksempelvis at overflatiske endringer som logoer og uttalte verdier kan være virkningsfulle styringsgrep på kort sikt og kan gi impulser til dypere forandringer. Når individer fra to kulturer er nødt til å samarbeide gjennom en ny struktur

skjer det en endring. Individene tilpasser seg hverandre eller reagerer på den andre kulturen (Cardel Gertsen, Søderberg, og Torp 1998). Slike kulturelle utvekslinger skjer ved internasjonale oppkjøp (ibid.). Når en oppfatter at kulturens ytringsformer kjennetegner noe en organisasjon *har* kan det *til en viss grad* gå an å endre på og styre kulturen, men ikke systematisk (Hofstede 1993).

Som beskrevet tidligere er organisasjonskulturer på et vis også integrerte helheter og kan betraktes som noe en organisasjon *er*.

De praktiske muligheter til å få endret på disse helhetene er begrenset til kulturnivåene nærmest overflaten, altså ytringsformene. Fordi det er snakk om helheter, behøves det en integrerende og inspirerende lederstil for at disse strukturelle endringene og systemendringene skal få mening for de menneskene som er berørt. Utfallet kan da bli et nytt og samstemt kulturmønster (Hofstede 1993, 218).

Disse endringene fører til utvikling av kulturen fordi de uformelle forholdene i organisasjonen er skapt som følge av samspill mellom mennesker og historiske hendelser. De uformelle elementene kan imidlertid endres over et vesentlig lengre tidsperspektiv fordi de vokser ut av de gamle strukturene. Jobben ligger i å gjennomsyre organisasjonen med nye handlings- og tankemønstre som blir organisasjonens hverdagsvirkelighet (Hennestad og Revang, 2006, Jacobsen 2012, Jacobsen og Thorsvik 2007).

#### 2.5.4 Motstand mot endring

Det hyppigste problemet i oppkjøp er motstand blant de ansatte (Stensaker og Meyer 2011). ”Motstand i endringsprosesser er en rasjonell reaksjon, enkeltindividene forsvarer det kjente, det de mener er godt og riktig” (Jacobsen og Thorsvik 2007, 364). Når en er bevisst årsaker til motstand kan en lettere planlegge hvordan en unngår motstand. Jeg går likevel ikke inn på alle de ulike grunnene til motstand, ettersom problemstillingen i hovedsak dreier seg om planlegging av kultur. Det er ikke rom for å se på detaljerte konsekvenser en skal unngå.

Etter en tid i bedriften får man en følelse av at en er viktig for organisasjonen og man identifiserer seg med det man driver med (Jacobsen 2007). Jo sterkere en identifiserer seg med organisasjonen og jo dypere kultur en forandringsprosess berører, desto mer innfløkte motstandsstrategier vil oppstå og det vil bli vanskeligere å endre identitet til den nye organisasjonen (Hennestad, Revang, og Strønen 2012; Boye 2008). Når en organisasjon blir kjøpt opp oppleves det ofte som at den andre bedriften dominerer og en *mister sin egen identitet*. Dette kan føre til reaksjoner som å klamre seg til sin gamle identitet og ta avstand fra ny identitet, fordi de føler seg invadert og truet av den nye organisasjonen (Meyer og

Nygård 2007). Konsekvens av tapt identitet er lavere produktivitet, fordi de føler tap av sin arbeidsinnsats og ønsker å slutte eller faktisk slutter i jobben (ibid.).

Mange oppkjøpte bedrifter mister nøkkelmedarbeidere rett etter oppkjøpet og det er en av de viktigste årsakene til mislykkede oppkjøp (Pucik og Evans 2004). Pikula (1999) råder derfor oppkjøperen å utrede hvilke talenter en ønsker å beholde. Å beholde nøkkelmedarbeidere er kritisk for å oppnå oppkjøpets mål både på lang og kort sikt (Pucik og Evans 2004). Dette krever visshet om hvem talentene er, inkludert de som er lavere på rangstigen i det oppkjøpte selskapet, og hvorfor de er viktige for den nye organisasjonen (ibid.). Her bør det nevnes at et av de største hindrene i internasjonale oppkjøp er forskjellen på ytelsesmålene og standardene i de ulike landene. Selv om standardene er sammenliknbare, er det mange selskap som ikke vet hvor talentene er (ibid.).

## 3 Metode

---

I dette kapitlet beskriver jeg i kronologisk rekkefølge hvordan studien har tatt form gjennom ulike valg og fremgangsmåter. Den består av en redegjørelse for hvordan jeg som forsker har gjennomført datainnsamlingen for å belyse problemstillingen.

Først forklares avhandlingens metodiske tilnærming og hvilke forberedelser som ble gjort før datainnsamlingen. Det blir en beskrivelse av hvordan datainnsamlingen ble utført, valg av informanter og dybdeintervjuenes utvikling og gjennomføring. Videre blir etterarbeidet forklart, hvilket innebærer beskrivelser av teknikkene som ble benyttet for transkribering, koding og analyse. Avslutningsvis blir de etiske hensynene beskrevet, før det reflekteres over styrker og svakheter ved forskningen. Prosessen for denne studien blir presentert lineært, men det skal nevnes at de ulike delene overlapper og påvirker hverandre.

### 3.1 Valg av metode

Forskningsprosessen foregår hovedsakelig i tre faser. Den første fasen er valg av forskningsdesign.

Utgangspunktet for valget av metode var problemstillingen som handler om planleggingsarbeidet av en kulturintegrering. Ønsket var å finne ut hvordan en gitt gruppe fra organisasjonen har planlagt en organisasjonsendring ved å gå i dybden og forstå prosessen i planleggingsarbeidet til organisasjonene. Med det vitenskapsteoretiske utgangspunktet var kvalitativ metode hensiktsmessig fordi det gir fleksibilitet, og jeg som forsker vil ha tak i forskningsdeltakernes perspektiv eller oppfatning av virkeligheten (Nilssen 2012). Som forsker har jeg et hermeneutisk eller fenomenologisk utgangspunkt, noe Nilssen (2012) beskriver som et arbeid som har forståelse som mål. Jeg ville se på *hvorfor* og *hvordan* planene er gjennomført slik de ble, noe denne metoden gir mulighet for å utforske.

Kombinasjonen av teorien og mine tidligere erfaringer er rammeverket som bestemmer hva som pirrer nysgjerrigheten og gir retning til denne forskningen (Nilssen 2012). Nilssen (2012) påpeker at alle kvalitative studier har et rammeverk som er utledet fra forståelsen og holdningen forskeren bringer med seg inn i forskningen. Det karakteristiske for kvalitativ



forskning er at de ulike aspektene i forskningsprosessen overlapper hverandre, i en sirkulær prosess (Mehmetoglu 2004; Thagaard 2003).

Ettersom jeg ikke avviste teori underveis, ble studien av abduktiv karakter, slik Alvesson og Sköldbberg (2008) forklarer. Forskningen var en prosess frem og tilbake mellom teori og data, i et forsøk på å finne et mønster. Gjennom problemstillingen ønsker jeg å forstå informantene sin livssituasjon i organisasjonen, og hvorfor de har handlet som de gjorde i planleggingsfasen av kulturintegreringen. For å få oversikt over forløpet til denne komplekse prosessen, var det nødvendig å snakke med menneskene som er en del av den. Deres utsagn kunne deretter kobles opp mot ferdig innhentet teori, men samtidig skape et behov for ytterligere innhenting av teori for utvidelse av tolkningsgrunnlaget.

### 3.1.1 Utvalg og problemstilling

Ved en tilfeldig samtale med noen venner ble jeg satt i kontakt med en sentral person i Skantrix. De var interessert i at jeg skulle skrive en masteroppgave for organisasjonen. Det var et stort selskap som ville vokse og kombinere nye typer kunnskap gjennom blant annet oppkjøp av andre organisasjoner for å strekke ut til nye områder. Det var ingen tvil om at jeg måtte se nærmere på saken.

”Spørsmål om *hva* undersøkelsen skal fokusere på, vil si å utforme en problemstilling” (Thagaard 2003). Prosessen med å definere en problemstilling begynte med å finne et tema. Det ble avklart at jeg skulle undersøke kulturintegrasjonen i det planlagte oppkjøpet av en bedrift i et annet nordisk land. På grunnlag av denne kontakten hadde jeg adgang til alle informantene. Før utvalget kunne skje måtte det tas en beslutning på hvilken retning jeg skulle spisse oppgaven. Resonnementet som lå til grunn for mitt utvalg var at oppkjøpsprosessen var helt ferskt. De hadde ikke begynt med implementeringen enda, og jeg hadde knapt med tid. Jeg hadde ikke mulighet til å vente på at de skulle gjennom en lang implementeringsprosess. Valget havnet derfor på planleggingsfasen av kulturintegreringen.

Problemstillingen er utforskende fordi den er relativt åpen, den lyder som nevnt tidligere slik ”Hvordan planlegger to organisasjoner å skape en felles organisasjonskultur i et internasjonalt oppkjøp?”. Problemstillingen søker forklaring og retter et dybdefokus mot hvordan planleggingen av å skape en felles organisasjonskultur forløper i praksis. Den praktiske prosessen er et område som ikke er beskrevet i stor grad i litteraturen, og derfor ønsker jeg å se nærmere på dette.

Problemstillingen er tydelig og avgrenset nok til å gi retningslinjer for de metodiske og faglige valgene som må gjøres i løpet av prosjektet (jf. Thagaard 2003). Det skal beskrives hvordan to organisasjoner går frem for å samarbeide om å utvikle en felles organisasjonskultur på tvers av landegrensene. I den forbindelse skal det forklares hvordan integrasjonen av en oppkjøpt bedrift foregår. Problemstillingen er samtidig åpen nok til at prosjektet kan utforske temaer som viser seg interessante underveis (ibid.).

### 3.1.2 Case

Undersøkelsene mine er gjort i en *casestudie*, noe Yin (2003) betegner som å undersøke et fenomen inngående i sin naturlige kontekst. Jeg gjorde empiriske undersøkelser om planleggingsprosessen av kulturintegreringen i et oppkjøp av en bedrift. Dette caset ble valgt på bakgrunn av interessen for organisasjonsendring, personalarbeid, prosjektarbeid og evne til nyskaping. Jeg som forsker skal forstå hvorfor noe er gjort, og drøfte i forhold til generell teori på området om kulturintegrering.

Jeg fulgte Yin (2003) sine fem komponenter i gjennomføringen av casestudiet. Hele utgangspunktet med forskningen var at jeg skulle utforske hvordan oppkjøperen planla kulturintegrasjonen av den oppkjøpte organisasjonen, og problemstillingen ble utarbeidet ut fra dette. Det neste steget var å bygge et teoretisk rammeverk. Dette ble som nevnt gjort til dels før intervjuene, mens ytterligere detaljert teori ble valgt ut på grunnlag av funnene i intervjuene. Det tredje rådet til Yin (2003) er å bestemme seg for hva caset skal være, men dette ble imidlertid gjort før forskningen ble satt i gang på initiativ fra oppkjøperen. Den fjerde komponenten er å relatere datamaterialet til teorien på en logisk måte, noe som ble gjort gjennom en abduktiv (jf. Alvesson og Sköldberg 2008) og det femte og antakelig mest utfordrende elementet er å opprette kriterier for å tolke funnene (Yin 2003).

## 3.2 Forberedelser

### 3.2.1 Observasjon

Observasjon var en metode for å få et bedre grunnlag til utformingen av intervjuguiden. Jeg fikk adgang til å observere et møte som handlet om kjernen i min problemstilling, og det var på forhånd etablert kontakt med en person i bedriften. Hun inviterte meg med på et møte som de kalte en "kultur workshop", med de involverte i planleggingsprosessen av å skape en felles organisasjonskultur. På dette tidspunktet visste jeg ikke mye om hva som burde observeres,

annet enn at det skulle dreie seg om resultatene fra en kulturanalyse som de skulle bruke i planlegging av kulturintegrering mellom de to organisasjonene. Etersom jeg ikke hadde en klar formening om hvilke detaljer som skulle observeres, ble observasjonen ustrukturert (jf. Mehmetoglu). Målet for observasjonen var som Mehmetoglu (2004) forklarer, å ”entre felten” for å få mer innsikt i hva som skulle studeres videre.

På forhånd visste jeg at samarbeidet mellom de to bedriftene ville være interessant å observere uansett utfallet av oppgavens vinkling. I den forbindelse er observasjon en metode som er særlig godt egnet til å studere relasjoner mellom mennesker (Thagaard 2003). Gjennom denne metoden fikk jeg et bedre grunnlag for å forstå situasjonen informantene og bedriften var i, samt hvordan informantene forholdt seg til hverandre i en sosial, men formell situasjon. Det var en åpen og deltakende observasjon, ettersom jeg presenterte meg i begynnelsen av møtet og fortalte om min forskeridentitet. Jeg observerte med andre ord etisk korrekt i følge Thagaard (2003). Det ble godt mottatt av samtlige, og de ønsket at jeg skulle komme med innskytelser underveis ettersom min studiebakgrunn var svært relevant for diskusjonen deres. Jeg sa imidlertid klart ifra om at det ikke kom til å skje, ettersom min oppmerksomhet var på observasjonen og ikke egen deltakelse på møtet. Disse informantene var intervjukandidatene mine (unntatt to) på et senere tidspunkt.

### **3.2.2 Dokumentanalyse**

I dette tilfellet var dokumentet en kulturrapport som var bestilt av et konsulentbyrå til bedriften. Her var arbeidskulturen i alle avdelingene i bedriften, samt den nye bedriften analysert. Nasjonalkulturen ble forklart i korte trekk for å forberede seg på mulige utfordringer.

Dataene var samlet inn til et annet formål enn den jeg skulle bruke den til, og jeg hadde ingen innflytelse på tekstens utforming (jf. Thagaard 2003). Rapporten ble likevel benyttet for å finne frem til spørsmål jeg skulle ha i intervjuguiden og senere til analysearbeidet.

### **3.3 Datainnsamling**

Videre blir det gjort rede for fremgangsmåten for utvalget, hvordan intervjuguiden ble utviklet og hvordan intervjuene ble gjennomført.

### 3.3.1 Adgang

Kontaktpersonen min er en sentral person innen Human Resources (HR) og i planleggingen av kulturintegrasjonen. Jeg ønsket å intervju de som var med på planleggingen av kulturintegreringen, og hun ga meg derfor tilgang til informantene.

Utvalget består av kontaktpersonen min og medarbeidere fra begge selskapene på norsk og finsk side, som var med i prosjektgruppen for å planlegge kulturintegrasjonen. I tillegg intervjuet jeg prosjektlederen for utarbeidelse av ny visjon og verdier for hele den nye organisasjonen, fordi kontaktpersonen trodde det ville være hensiktsmessig. Det er med andre ord et relativt lite utvalg, men som Thagaard (2003) påpeker, bør ikke utvalget være større enn at det er mulig å gjennomføre dyptpløyende analyser.

### 3.3.2 Intervju

Her presenteres intervju i sammenheng med mine valg, mens i punkt 3.3.3 forklares forløpet av selve *gjennomføringen*.

For å kunne grave meg dypt nok ned i problemområdet var dybdeintervju den beste metoden, fordi en har fleksibiliteten til å fange opp informasjon man nødvendigvis ikke leter etter, men som er svært viktig. Som forsker var det hensiktsmessig å være bevisst det teoretiske og normative utgangspunkt for forskning, fordi mine antakelser og kunnskap er perspektivavhengig. I tillegg tolker jeg for å gi mening til forskningsobjektet.

Hovedvekten av datamaterialet er innhentet gjennom intervju fordi intervjuundersøkelse var den beste metoden for å få informasjon om informantenes opplevelser og synspunkter i planleggingsfasen (jf. Thagaard 2003). Et intervju forklares ofte som en strukturert samtale med hensikt. For at jeg skulle få resultatene jeg var på utkikk etter, var det nødvendig å utarbeide en intervjuguide. En intervjuguide kan brukes som en huskeliste og navigasjonsinstrument for intervjueren hva angår struktur, oppbygging og hvilke emner som skal diskuteres i intervjuet (Askheim og Grenness 2008). Spørsmålene ble utarbeidet på bakgrunn av teori, observasjoner fra ”kultur-workshopen” og kulturrapporten.

En intervjuguide er en enkel måte å gjennomføre begrepsvaliditet på (Ringdal 2007). I planleggingen og utarbeidelsen av intervjuene var det fokus på presis spørsmålsformulering slik at resultatene samsvarte med hva jeg ønsket å få innsikt i (ibid.).

Jeg valgte halvstrukturert intervjuguide der jeg satt opp spørsmål og tema (jf. Mehmetoglu). Gjennom denne typen intervjuguide kunne jeg sammenlikne svarene til informantene ved å

følge de fastlagte temaene. Det var imidlertid viktig å ha fleksibilitet i intervjuguiden slik at det var mulig å endre spørsmålene ut ifra svarene informantene allerede hadde gitt på foregående spørsmål (Mehmetoglu 2004).

### 3.3.3 Gjennomføring av dybdeintervju

Intervjuene ble gjennomført med en informant om gangen. Jeg hadde kjennskap til fire av kandidatene, og de hadde kjennskap til meg fordi jeg hadde vært deltakende observatør på ”kultur workshopen”. De to siste informantene hadde jeg aldri møtt før. Jeg vil derfor anta at informantens atferd ikke ble nevneverdig preget av relasjonen til meg som forsker, og prøvde derfor ikke å svare på spørsmål ut ifra hva de trodde at jeg ville like.

Jeg valgte å ha detaljerte intervjuguiden (se vedlegg 1 og 2). Det var nødvendig å kunne guiden spesielt godt, ettersom flere spørsmål kunne være repeterende dersom intervjuobjektet svarte utfyllende på foregående spørsmål. Intervjuguiden var utarbeidet på en slik måte at spørsmålene skulle bli oppfattet likt av alle informantene. Det viste seg imidlertid at de oppfattet enkelte spørsmål ulikt, men på grunn av den halvstrukturerte intervjuformen var det mulighet til å stille flere spørsmål under samme tema, slik at det kom tydelig frem hva informantene mente.

To av intervjuene ble holdt på møterom hos bedriften. Disse møterommene er helt anonyme og hjalp til å skape en uanstrengt atmosfære. To andre intervju ble holdt over telefon og de to siste intervjuene ble holdt via videokonferanse fra et møterom hos bedriften, fordi disse intervjukandidatene befant seg i Finland og Danmark. Halvparten av intervjuene ble holdt på engelsk, mens resterende ble holdt på norsk.

Det var stor forskjell på intervjuene avhengig av om det var avholdt over telefon eller i et møterom. Eksempelvis kunne en kommunisere mye gjennom kroppsspråk når intervjuet ble gjennomført ansikt til ansikt eller over video. Over telefon derimot var det nødvendig å signalisere at en lyttet gjennom å si ja, mmm og andre bekræftende fraser underveis i samtalen i mye større grad. Det kan være at jeg mistet muligheten til å få dypere innsikt i noen spørsmål over telefon, fordi jeg ikke kunne se hvordan informantene reagerte. Det var likevel helt nødvendig å gjøre det over telefon på to av kandidatene, grunnet geografisk avstand uten mulighet for videokonferanse.

Jeg fortalte på nytt litt mer informasjon om meg selv, hva formålet med intervjuet var og at informasjonen kun ville bli brukt i min masteroppgave. Vi småpratet også litt, hvilket bidro til

å bryte isen, skape tillit til meg som forsker og føle seg avslappet, som muligens føre til at informanten ga mer utfyllende svar. Det ble en myk start med spørsmål om informantens bakgrunn, utdannelse og yrkeserfaring. Deretter fortsatte jeg med å stille spørsmål der ønsket var mer reflekterte svar. Underveis kom jeg med kommentarer, noe som Thagaard (2003) kaller *prober*. ”Poenget med prober er at intervjueren signaliserer interesse for det som blir sagt gjennom en kort respons som ja, hm, et nikk eller et spørsmål, for at jeg ønsker mer informasjon” (Thagaard 2003, 87).

Avslutningsvis spurte jeg om de hadde noe mer å meddele. Deretter stilte jeg oppsummerende spørsmål ved for eksempel å si ”Forstår jeg deg riktig når jeg oppfatter (...)”, for å avrunde intervjuet, men også for å forvise meg om at jeg hadde forstått informasjonen slik informanten hadde ment. Thagaard (2003) presenterer denne typen spørsmål som fortolkende, der informanten får anledning til å gi kommentarer til forskerens eventuelle misforståelser. Etter hvert som jeg fikk et dypere innblikk i caset, utarbeidet jeg intervjuguiden slik at jeg kunne gå enda dypere i forbindelse med neste intervjukandidat.

Mehmetoglu (2004) anbefaler ikke å foreta mer enn to intervjuer per dag, med noen timer mellom hvert intervju. Jeg fulgte dette rådet, og kunne i hvert dybdeintervju gi informanten min fulle oppmerksomhet.

Det stilles høye krav til tilstedeværelse, aktiv observasjon og lytting hos intervjueren. Ved å benytte intervju som forskningsmetode er en avhengig av å registrere svarene på en eller flere måter. Jeg tok noen få stikkord underveis i intervjuet, samtidig som jeg brukte båndopptaker. På denne måten fikk jeg tid til å fokusere på observasjon fremfor notater underveis i intervjuet. Opptaket gjorde det mulig å tolke utsagn som kan ramme ironi, sarkasme eller en annen form for dobbel betydning enda grundigere enn notatene fra selve intervjuet. Dersom en ikke gjør disse tolkningene vil deler av datamaterialet være verdiløst fordi en gjør feiltolkninger (Askheim og Grenness 2008). Etersom jeg hadde god tid mellom hvert intervju fikk jeg tid til å reflektere og ta notater. En ulempe ved å benytte intervju som metode er alle fallgruvene - jeg skal ikke gå videre inn på alle sammen - men en av disse er at intervjueren ubevisst kan påvirke svarene og skape intervjuereffekter (ibid.).

Selve varigheten av et dybdeintervju kan variere sterkt, påpeker Ringdal (2007) mine seks intervju varte fra 40 til 58 minutter. I tabell 1 blir informantene presentert.

Navn	Liv	Per	Anne	Kaarina	Anniki	Marja
<b>Stillings-tittel</b>	Senior Vice President HR	Project Manager, Branding	Active senior manager	Vise President HRM	HR business partner	Performance and development partner
<b>Ansatt-periode</b>	5,5 år	12,5 år	2 år	4,5 år	3 år	0,5 år
<b>Ansvar oppkjøp</b>	Prosjektleder for planleggingsgruppen	Prosjektleder visjon og DNA-prosessen	Juridisk	Selskapsgjennomgang. Hovedansvar fra Finsk side	HR-oppgaver, oppsummere dokumenter	Registrere medarbeidere i omstrukturingsprosessen
<b>Arbeids-erfaring</b>	HR i departement	Markeds-konsulent, Corporate brand manager, Prosjektleder	Avdelingsleder, informasjonsrådgiver og hovedtillitsvalgt i en fagforening	HR-oppgaver	HR i detaljhandel	HR business-partner
<b>Utdanning</b>	Økonomi og administrasjon, organisasjonspsykologi, arbeidsrett	Grunnfag og mellomfag i Informasjon og samfunns-kontakt	Bedriftsøkonom og jurist	Bachelor i business administration, spesialisert i international business.	Bachelor i HRM	Ledelse og organisasjonsteori Organisasjonspsykologi
<b>Type intervju</b>	Ansikt-til-ansikt	Ansikt-til-ansikt	Telefon	Telefon	Video-konferanse	Video-konferanse
<b>Tid på intervju</b>	58 min.	Presentasjon 1 t 29 min, intervju 40 min.	49 min.	56 min.	47 min.	47 min.
<b>Med i prosjekt-gruppe</b>	Ja	Nei, planlegger DNA prosessen	Ja	Ja	Ja	Ja
<b>Nasjonalitet</b>	Norsk (Skantrix)	Norsk (Skantrix)	Norsk (Skantrix)	Finsk (Finzat)	Finsk (Skantrix)	Finsk (Finzat)

Tabell 1. Presentasjon av informanter

### 3.4 Transkribering og koding

Alle ordene jeg og informantene sa i intervjuene ble transkribert (jf. Thagaard 2003). Da det var lengre pauser ble dette skrevet ned, men ikke hver gang personen nølte eller lo. Dette ga meg mulighet til å sjekke innhold ordrett i etterkant. Da jeg hørte på opptakene mellom de ulike intervjuene, ble jeg bevisst mitt eget forbedringspotensial i gjennomføringen av hvert enkelt intervju. Dette ga et bedre utgangspunkt for de neste intervjuene ved å utbedre intervjuguiden.

For å redusere den store mengden med datamateriale begynte jeg å kode (jf. Thagaard 2003) materialet, for å finne mønstre. Jeg tok utgangspunkt i de transkriberte intervjuene og hørte på lydopptakene samtidig som jeg selv leste. Måten informantene snakket og hva som ble lagt vekt på kom nå tydeligere frem, og jeg fikk et enda bedre inntrykk av stemningen.

Nilssen (2012) forklarer at en viktig del av det systematiske arbeidet er å lage gode systemer for oppbevaring og sortering av datamaterialet. Jeg utviklet et system der jeg nummererte alle linjene i de transkriberte intervjuene. Da enkelte utsagn ble klippet ut i et eget dokument for å analyseres, ble linjenumrene lagt til. På den måten var det mulig å gå tilbake og se sammenhengen med resten av intervjuet. Etter hvert kom det frem et mønster, noe som er hele poenget med å identifisere, klassifisere, analysere og gi deler av teksten navn (Nilssen 2012). De ulike kategoriene viste seg å overlappe hverandre, noe Bogdan og Biklen (2003 gjengitt i Nilssen 2012) forklarer er normalt, og at det alltid vil forekomme dobbeltkodinger.

### 3.5 Analyse

”Analyse og tolkning starter allerede under kontakten med informantene” (Thagaard 2003, 106). I denne sammenheng refererer jeg til analyse som en fortolkning av den transkriberte teksten som er et resultat av arbeidet i felten (ibid.)

Planleggingen av å skape en felles organisasjonskultur i oppkjøpet blir analysert ut ifra teorivariablene og opp mot empirien, i henhold til det Alvesson og Sköldbberg (2008) kalte en abduktiv prosess. ”Teori gir mening til kvalitative data” (Nilssen 2010, 66). Da det viste seg at funnene var avhengig av en bredere forståelse av organisasjonskultur, slik at det var mulig å vise hvorfor funnene var viktige og gjøre dem forståelig. Det ble nødvendig å trekke inn mer teori enn planlagt om det området. Det er imidlertid nødvendig å påpeke at dette ikke er en



kulturstudie eller kulturanalyse av organisasjonene, men en studie av hvordan en *planlegger* et avgjørende element (organisasjonskultur) i et oppkjøp.

I den første fasen av analysen utarbeidet jeg en sammenfatning av informasjon om de viktigste temaene som kom frem i intervjuene. Denne sammenfatningen var et forsøk på å konsentrere meningsinnholdet i teksten slik at den opprinnelige teksten kunne forkortes. I den forbindelse var det viktig å legge vekt på det som jeg oppfattet som essensen i teksten. I denne delen av analysen var det nødvendig å notere og poengtere fortolkninger underveis for å huske på hva som kunne diskuteres senere (Thagaard 2003). Teorien ble trukket frem igjen og brukt som fortolkende rammeverk. Den hjalp med å forklare betydningen av hva informantene har gjort og fortalt (jf. Nilssen 2012). Gjennom denne analysen var det nødvendig å vise hvorfor funnene var viktige og gjøre de forståelige gjennom teorien (ibid.). Teorien ble valgt i forkant av analysen, men ettersom teorien er avhengig av hva datamaterialet forteller meg som forsker, ble det som sagt valgt ut mer teori i ettertid. Rådet til Nilssen (2012) ble fulgt om å gå utenfor mitt teoretiske rammeverk når datamaterialet forteller at det er nødvendig. Det skal imidlertid påpekes at diskusjonen også baserte seg på det opprinnelige datamaterialet, men da ble det fokusert på de temaene som viste seg mest interessante i sammenfatningen.

I analysen forsvinner den direkte kontakten mellom forsker og informant som preget datainnsamlingen, og jeg som forsker fortsetter å analysere tekstmaterialet.

Forståelsen av data utvikles gjennom hele forskningsprosessen, og må ses i sammenheng med den forståelse forskeren bringer med seg inn i prosjektet. Tolkning og analyse kan ses som to sider av samme prosess, fordi vi ikke kan beskrive og kategorisere hendelsesforløp uten samtidig å tillegge hendelsene en mening (Thagaard 2003, 33).

I den siste delen av analysen skrev jeg ut dokumentet med oppsamlede funn og markerte de ordene som var viktige i utsagnet og skrev de ned for hånd på et eget ark. Da dette var gjort huket jeg av ved siden av avsnittet i dokumentet, slik at jeg senere kunne se over hele dokumentet og sjekke at jeg hadde tatt med de viktigste delene. Etter denne prosessen skrev jeg en samlet tekst over alle funnene i sammenheng med teori. Jeg brukte en del tid på å finne frem til hvilke overskrifter, og hvilken rekkefølge de skulle komme i, men fant det logisk å presentere analysen ut fra en kronologisk rekkefølge. For hver av overskriftene vever jeg sammen sitater og teori, og på den måten tolker jeg hva informantene mener ved å koble teorien til utsagn, slik Nilssen (2012) anbefaler. I denne delen av analysen var det også nødvendig å innhente mer teori opp mot flere av funnene, slik at det var mulig å se dypere på materialet i diskusjonskapitlet.

### 3.6 Etikk

Jeg meldte dette forskningsprosjektet til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD), også kalt *Personvernombudet for forskning*, fordi dette forskningsprosjektet krevde at jeg samlet inn personopplysninger ved bruk av datamaskin. Personvernombudet vurderte prosjektet som meldepliktig og at behandlingsmetoden min tilfredsstilte kravene fra personopplysningsloven (se vedlegg 3). Det vil altså si at prosjektet er i henhold til etiske retningslinjer fra Personvernombudet.

Jeg spurte hver enkelt informant muntlig om det var greit at jeg tok opp intervjuet for å kunne transkribere, men at jeg ville slette opptaket etter at prosjektet er ferdig. Prinsippet om konfidensialitet innebærer at:

De som gjøres til gjenstand for forskning, har krav på at all informasjon de gir, blir behandlet konfidensielt. Forskeren må hindre bruk og formidling av informasjon som kan skade enkeltpersoner det skal forskes på (NESH 1993 gjengitt i Thagaard 2003, 24).

Jeg anonymiserte informantene og organisasjonene slik at deltakernes identitet skulle bli skjult, slik Thagaard (2003) opplyste om. Deres virkelige navn ble direkte byttet ut med fiktive navn i alle sammenhenger.

### 3.7 Refleksjon

Å kunne kritisere oppgavens metodebruk anser jeg som viktig, slik at leseren forstår at forskeren er bevisst oppgavens svakheter.

Jeg var som nevnt interessert i å se på hvordan de hadde planlagt kulturintegrasjonen. Det viste seg imidlertid at de ikke var ferdig med planleggingsprosessen selv om de hadde begynt endringene. Det ideelle ville vært om jeg kunne fulgt bedriften over en lengre periode, for å se alle planleggingstiltakene. Grunnet oppgavens innleveringsfrist var dette umulig, og jeg måtte jobbe ut ifra intervjuene som ble gjort i januar.

Forskerens kvalifikasjoner har stor betydning for hvor mye nyttig informasjon man får av informanten. I forkant av intervjuene lå forberedelsene på å lære intervjuguiden så godt som mulig. En av de mange fallgruvene man kan gå i underveis er at intervjueren konsentrerer seg for mye om neste spørsmål. Dermed blir intervjuerens oppmerksomhet rettet mot seg selv, og forskeren greier ikke å lytte godt nok til svarene informanten gir (Repstad 1987 i Thagaard

2003). Kvale (1997 gjengitt i Thagaard 2003) påpeker at intervjueren også bør ha god kjennskap til temaene som tas opp, så vel som sosiale relasjoner.

Denne forskningen er basert på hva informantene har uttalt, i den forbindelse skal det påpekes at denne avhandlingen ikke har primærdata fra medarbeiderne selv, men må stole på hva de HR-ansatte (informantene) har videreformidlet. Informantene fortalte om mange faktorer som påvirket planleggingsprosessen. De fleste faktorene ble tatt med, ettersom alle hadde innvirkning for hvilke planer som ble lagt, og hva som påvirket til at prosessen forløp som den gjorde. For å skape et helhetlig bilde og forstå situasjonen, var det nødvendig å ta med disse for å gå i dybden av planleggingsprosessen.

Kontaktpersonen min, Liv, valgte ut informantene på bakgrunn av de opplysningene hun fikk fra meg. Utvalget skjedde altså først og fremst på en tilsiktet måte (Mehmetoglu 2004). I tillegg fikk jeg intervjuer en som hadde indirekte påvirkning på planleggingsarbeidet fordi Liv trodde det kunne være interessant for meg. Det viste seg imidlertid at den siste informanten hadde stor betydning for oppgaven. Det kan være at utvalget til denne kontaktpersonen har vært avgjørende for utfallet av oppgaven.

Thagaard (2003) fremhever at tolkning av data kan føre til etiske dilemmaer når forskerens perspektiv er annerledes, fordi en ser informasjonen utenfra, sammenliknet med informantens egen forståelse av situasjonen. Denne vissheten om at mitt perspektiv kunne føles fremmedgjort og provoserende for informantene, gikk ut over mitt kritiske syn. Jeg bemerket meg eksempelvis at jeg leste Liv sine utsagn med letthet, ettersom hun var grunnen til at jeg hadde fått tilgang på alt datamaterialet. Etter jeg ble oppmerksom på dette, prøvde jeg å være mer rettferdig i mine analyser. Nilssen (2012) påpeker også at det er grunnleggende menneskelig å tendere til å være mer åpen for funn som støtter det vi tror, enn det som ikke støtter. Jeg prøvde å være bevisst dette ved å skape en distanse til forskningsdeltakerne, konteksten og datamaterialet, slik Nilssen (2012) anbefalte for å sikre forskerblikket.

Reliabilitet, validitet og generalisering er begrep som opprinnelig var knyttet til kvantitative studier (Thagaard 2003, 21). Innholdet i disse begrepene har en annen betydning innenfor kvalitative studier. Derfor er det hensiktsmessig å benytte begrepene troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet. Jeg håper måten jeg har analysert og skrevet min avhandling viser at disse er innfridd. Jeg har eksempelvis detaljert beskrevet det som er gjort i prosjektet, slik at leseren kan bedømme gyldigheten av analysen min. Det blir også lagt frem mange direkte utsagn for å øke troverdigheten til resultatet, fordi det blir et tydelig skille på direkte

informasjon fra felten og egne tolkninger (jf. Thagaard 2003). Sitatene fra de finske informantene var imidlertid på engelsk, og de ble direkte oversatt og presentert som direkte sitat underveis i teksten analysen.

Ut ifra et hermeneutisk ståsted er det umulig å betrakte en tolkning av et fenomen som en sannhet (Nilssen 2012), og bekreftbarheten er vanskelig å måle. Ettersom jeg gjennomførte all tolking og analyse alene er det rom for å tro at en annen i min posisjon ville tolket og analysert svarene på en annen måte, fordi jeg som forsker ser verden gjennom de begrepene språket mitt har til rådighet (ibid.). En annen forsker kan derfor ikke ha den samme forståelseshorizonten når personen ser på mine data (ibid.). Det skal videre påpekes at en kvalitativ studie aldri kan bli gjennomført akkurat på samme måte en gang til, og at funnene er avhengig av den konteksten der forskningen fant sted (Nilssen 2012, 141). Ulikheten i resultatene vil antakelig komme av den fortolkningen jeg gir, og den fortolkningen jeg har som forsker. Som Thagaard (2003) belyser, bygger all forståelse på egne fortolkninger og oppfatninger, og den skjer individuelt gjennom en sirkulær prosess. Min forståelse har antagelig størst betydning der den kommer til kort (ibid.), fordi dette kan føre til at funn blir oversett.

Overførbarheten handler om hvorvidt resultatene fra en forskning kan være relevant i andre situasjoner (Thagaard 2003). Denne studien er basert på seks informanter og deres utsagn om hvordan planleggingsarbeidet fungerer i et bestemt casestudie. Selv om det ikke kan generaliseres, betyr ikke det at forskningen ikke er relevant utenfor dette prosjektet (Yin 2003). Det er svært mange organisasjoner som velger å benytte seg av oppkjøp som strategi for å overleve eller vokse i markedet. I den forbindelse kan resultatene anses å være overførbare til andre anledninger.

## 4 Funn og analyse

---

I dette kapitlet blir materialet fra intervjuene tolket ut fra det teoretiske utgangspunktet som ble presentert i kapittel 2. Teorien gir et forenklet bilde av en mer kompleks virkelighet, men er også et nyttig rammeverk for å bedre forståelsen og forklare betydningen av hva informantene har gjort (Nilssen 2012). Teorien blir ikke presentert på nytt, den blir bare knyttet til planleggingsprosessens utvikling. Målet med denne analysen har ikke vært å plassere planleggingen i forhold til en spesiell kategori eller oppskrift, men å analysere den fra flere vinkler for å finne ut hvordan arbeidet har forløpt i forhold til ulike teoretiske bidrag. Analysen blir presentert i kronologisk rekkefølge ut ifra hva som skjedde i prosessen, slik at det fremgår naturlig og at leseren forstår sammenhengen bak beslutningene som ble tatt for planleggingen.

Først blir historien til organisasjonene som skal integreres presentert, for å vise bakteppet for dagens situasjon. Analysen vil gi et inntrykk av hvilke faktorer som har påvirket til de beslutningene som er tatt i planleggingsfasen. Den vil også vise hvordan de planlegger å påvirke organisasjonskulturen inn i en ønsket retning. Selve analysen begynner derfor med hva som skjedde før oppkjøpet ble formelt i punkt 4.2. Selve planleggingsprosessen blir analysert i punkt 4.3 ut ifra de faktorene organisasjonene trakk frem som betydelige for planleggingen. Til slutt blir tiltakene som ble planlagt analysert i punkt 4.3, opp mot teori om kommunikasjon, strukturendring og lederens rolle.

### 4.1 Bakgrunn

Skantrix er oppkjøperen i dette caset, og her skal oppgaven se nærmere på historien til selskapet. Organisasjonen har en kompleks og lang historie som preger dagens situasjon. Det nye navnet og organisasjonen Skantrix ble opprettet i 2010 etter en fusjon mellom to organisasjoner i Norge og Danmark. Den lange historien til begge selskapene består av oppkjøp og fusjoner med andre selskaper i Norge, Sverige, Danmark, Finland og Estland, og derfor har Skantrix avdelinger i alle disse landene. Det er cirka 2800 ansatte i Skantrix i dag.

Organisasjonene som fusjonerte i 2010 har hele veien spilt en sentral rolle innenfor markedet sitt. De var på hver sin kant innovative bedrifter som søkte etter nye og bedre løsninger for datatjenester. Begge organisasjonene gikk inn i det nye selskapet med like mye makt, og det

har preget organisasjonen i tiden etter fusjonen. Medarbeiderne identifiserte seg fortsatt med de tidligere bedriftene. Skantrix sitter igjen med erfaringer på hvordan de ikke skal gjennomføre handlinger, som de lærte av fusjonen i 2010.

Finzat består av 500 ansatte og har finsk monopol på en rekke datatjenester. Det er et 47 år gammelt selskap som er godt kjent i Finland. Medarbeiderne har et sterkt bånd til lederen de har hatt de siste ti årene, og han har betydd mye for fremgangen til selskapet. Samfunnet har endret seg og merkevaren deres hadde et stort potensial som de ønsket å utnytte.

Den finske lederen har åpent delt sine tanker om å velge en strategi som innebærer å bli kjøpt opp, for å kunne vokse ut over landegrensene. Dette budskapet ble kommunisert ut på de ulike arrangementene gjennom de siste to årene. Ettersom medarbeiderne ser på lederen sin som et forbilde, har de ikke vært vanskelige å overbevise om den nye strategien. Tvert imot har de vært begeistret over ideene hans hele veien.

Bedriftene i denne casestudien ser utfordringer ved å følge kundene sine ut i landene de gjør forretninger i. For at kundene skal kunne få sine tjenester er det gunstig å ha kontaktpunkt i ulike land. I den forbindelse kan det oppleves som frustrerende å møte to vidt forskjellige organisasjonskulturer i de ulike landene.

I 2012 ble det gjennomført en budrunde der omtrent 40 organisasjoner deltok. Skantrix vant budrunden i august. Et av målene med oppkjøpet var å utnytte hverandres kunnskap og vokse geografisk. Oppkjøpet skulle imidlertid ikke gi negative konsekvenser for kundene. Organisasjonene skal sammen lage bedre løsninger totalt sett i Norden og Estland.

Skantrix har utfordringer på to fronter; internt må de skape en sterkere identitet og organisasjonskultur. På den andre siden skal Skantrix integrere Finzat inn i en organisasjon de ikke har definert selv enda. Finzat på sin side er svært klar på å gjøre det arbeidet som kreves for å passe inn i den nye bedriften, etter to års forberedelser.

Før Skantrix og Finzat ble formelt integrert analyserte et konsulentselskap hvordan organisasjonskulturen var i begge bedriftene. I kjølevannet av kulturen analysen ble det besluttet at en ønsket å utvikle en "high performance" kultur for hele organisasjonen, som kort fortalt går ut på å bli mer effektive. Det blir imidlertid ingen videre redegjørelse for hva "high performance" kultur er, ettersom fokuset til oppgaven er på planleggingsarbeid og ikke *hvilke* kulturelementer som skal endres.

Alle medarbeidere og ledere, om lag 50 personer, fra alle land i begge organisasjonene deltok på kurs før og etter jul. Formålet med dette var å bli kjent med hverandre, dele kunnskap om de ulike underprosjektene og fortelle hvor langt de har kommet i integrasjonsarbeidet.

Det ble gjennomført kurs for lederne i Finzat 8. januar 2013. Her introduserte Human Research (HR) hvem Skantrix var. Den nye organisasjonen ble formelt igangsatt 14. januar. Da var det gjennomført en omorganisering, der Finzat ble integrert i Skantrix sin eksisterende organisasjonsstruktur. På dette tidspunktet var alle rekrutteringsprosesser avsluttet og alle visste hvor de organisatorisk hørte hjemme og hvem de skulle rapportere til. Denne dagen gikk de også ut til mediene og viste at de feiret oppkjøpet.

Omorganiseringen medførte etablering av en rekke helt nye lederstillinger internt. Lederstillingene på nivå tre av seks ble ikke annonsert internt, men en rekke ledere som toppledelsen mente var kvalifisert ble invitert inn. Disse kandidatene fikk lov til å bli med i konkurransen der en ekstern gruppe hadde beslutningsmyndighet sammen med toppledergruppen. Da ny organisasjonsstruktur på ledernivået under, nivå fire, skulle rekrutteres, ble alle stillingene utlyst internt og alle interne kandidater fikk mulighet til å søke i en ren rekrutteringsprosess. Alle medarbeidere ble direkte innplassert og ingen medarbeidere søkte egen stilling. Senere i januar, etter min datainnhenting, var det også planlagt å gjennomføre et informasjonsmøte om den videre prosessen.

Planleggingsgruppen rapporterte ukentlig om arbeidet i HR-prosjektet (planleggingsarbeidet med å integrere organisasjonskulturene) til en egen programdirektør, i tillegg rapporterte de om kulturarbeidet til styringsgruppen. Den interne styringsgruppen bestod av en leder, samt tre ledere fra nivå to. Den eksterne styringsgruppen bestod av de samme, men i tillegg var lederen fra Finzat med. Den eksterne styringsgruppen ble nedlagt etter 14. januar 2013.

## **4.2 Før oppkjøp**

Her blir det redegjort for selskapsgjennomgangen Skantrix gjorde av Finzat, for å undersøke om de skulle kjøpe dem. Gjennom dette arbeidet opparbeidet Skantrix kunnskap om Finzat som ga et grunnlag for videre planleggingsarbeid også i forbindelse med å endre kultur.

Videre blir det forklart hvordan medarbeiderne i selskapene ble forberedt på en kommende endring i opptiningsfasen. Avslutningsvis i dette punktet blir det forklart hvilken betydning kulturanalysen hadde for planleggingsfasen.

### 4.2.1 Selskapsgjennomgang

Det ble gjennomført et omfattende grunnarbeid før beslutningen om å kjøpe Finzat ble tatt, dette arbeidet kalles en selskapsgjennomgang. I samsvar med Mendenhall og Stahl (2005) og Pucik og Evans (2004) råd involverte Skantrix to HR-medarbeidere som skulle se om Finzat hadde de ønskede kvalifikasjonene. Ved å ha HR involvert ble en sikret at selskapsgjennomgangen dekket de viktige personalthensynene (Pucik og Evans 2004). De fikk tilgang til et lukket rom med Finzat sine dokumenter, og ved hjelp av en tredje HR-medarbeider i Skantrix Finland, kunne de oversette og lage oppsummeringer. Dokumentene inneholdt informasjon om sykefravær, turnover, lønnsnivå, ansvarsområder, organisasjonsform, formell struktur, uformell struktur, kundeopplevelser og arbeidsmiljøundersøkelser. Liv fra Skantrix forklarte hva som skjer i en selskapsgjennomgang:

Da summerer du det opp i en slags form for vurdering, en form for analyse som du selvfølgelig har benchmarket litt i forhold til det er rundt omkring i andre konsern. Det som er greia er liksom; er det greit med en turnover på 10% i Finland i dag, eller er det høyt? Eller salaries, er dette et normalt nivå, eller?

Skantrix sammenliknet resultatene fra Finzat opp mot gjennomsnittet i Finland. På den måten fant Skantrix ut om det var ønskelig å investere og kjøpe opp selskapet, i tillegg fikk HR-medarbeiderne et innblikk i eventuelle personalutfordringer.

Etter at kontrakten ble signert mellom de to organisasjonene i september, forklarte Liv at planleggingsarbeidet startet. ”Og da var det bare å begynne å planlegge ikke sant. Og da må du ha oversikt over alle ansatte, lønnsnivå, du må lage noen prinsipper på hvordan du vil at denne integrasjonen skal skje” forklarte Liv. Planleggingen som Liv refererte til blir hovedtyngden i den videre teksten.

### 4.2.2 Opptiningsfase

Lederen til Finzat ønsket som sagt å bli solgt, for å oppnå målet om vekst utover egne landegrenser. Schein (1987) poengterte at for å få ordentlig gjennomslagskraft bør lederen vise *systematisk* hva han er opptatt av, noe Finzat sin leder gjorde ved å presentere oppkjøpsbudskapet på en rekke samlinger over to år. Gjennom denne informasjonen ble det også en atmosfære for endring, som Johansen et al. (2007) fremmer som en nøkkelfaktor for en vellykket opptiningsfase.

Lederen var åpen og ærlig mot de ansatte om hva som lå i vente, lenge før et eventuelt oppkjøp var avklart. Saksvik (2011) poengterte at åpen kommunikasjon på tidspunkt der



forhold er usikkert, skaper tillitt blant medarbeiderne. Konsekvensen av lederens informering var at medarbeiderne så de positive sidene en kunne dra nytte av ved et slikt salg, de ble motivert og ønsket endringen selv. Her ser en at lederens posisjon ble utnyttet til det fulle som påvirkningsfaktor, slik Schein (1987) fremhever i sine teorier. Kaarina fra Finzat uttrykte at lederens atferd var nødvendig for opptiningsfasen. Hun mente også at opptiningen var en avgjørende fase for Finzat sin endringsvilje, ettersom den skapte mindre motstand blant medarbeiderne. Den forminskede motstanden forenklet planleggingsarbeidet fordi det var færre hensyn å ta.

Marja, fra Finzat, mente de ansatte må involveres på et tidlig stadium, akkurat slik lederen til Finzat gjorde. Gjennom slik involvering var ønsket å øke eierskapsfølelsen til organisasjonen (Selznick 1957). Dersom en ikke involverer mener Selznick (1957) at andre kontrollmekanismer må mangedobles. Anne fra Skantrix var enig i at involvering er viktig, og poengterte at en må tydeliggjøre hvorfor en ønsker endring, slik lederen i Finzat gjorde.

Liv var fra en oppkjøpers synsvinkel svært fornøyd med at lederen i Finzat sin håndtering av opptiningsfasen var i henhold til Kotter (1996) sine anbefalinger, som var å vise at det er en krisetilstand slik at medarbeiderne blir mer endringsvillige. Liv oppfattet riktig håndtering av opptiningsfasen som en kritisk suksessfaktor. Det som stakk seg frem var at lederen hadde oppført seg som Morosini (2004a) sin forskning viste at var avgjørende for et vellykket oppkjøp. Som nevnt var det blant annet at lederskapet måtte være målrettet og kulturell tolerant (Morosini 2004a). Liv fortalte at ”skal du lykkes så er det helt avhengig hvordan den topplederen agerer, hvordan eierne til dette selskapet agerer, hvordan de har ”briefet” organisasjonen”. Liv har nemlig observert at oppkjøp kan gi svært mange negative konsekvenser, dersom ledelsen ikke kommuniserer og gjør medarbeiderne klare for endring i forkant. Hun fortalte at:

Det folk ofte gjør er å holde det helt stille i sitt stille rom, de sier ingenting. Og så kommer det helt fra klar himmel at nå skal vi bli kjøpt opp. (...) ’det skjønte ikke jeg. Jeg skjønte at pengene, at det ikke var så bra økonomisk og kundene forsvinner og sånt, men OPPKJØP?!’ Så det er mange sånne negative greier. Men her har [navnet på lederen i Finzat] gjort en fantastisk ”prepare”-ingsjobb!

Dette utsagnet bekrefter teorien om lederens avgjørende rolle i forberedelsen av ansatte. I denne perioden kan en unngå negative konsekvenser som usikkerhet, som igjen kan føre til stress og gruppenes følelse av kulturell distanse gjennom kommunikasjon (Elsaas og Veiga 1994; Schweiger og DeNisi 1991). Det virket imidlertid som at Finzat hadde oppnådd en atmosfære med trygghet og redusert frykt (jf. Johnsen et al. 2007) ved å bli involvert i planene underveis.

Skantrix har ikke gjort noe spesielt for å motivere egne ansatte til oppkjøpet med Finzat. Liv fortalte imidlertid at Skantrix har forberedt medarbeiderne på en intern endring, hun sa at ”jeg vil ikke si at vi lager et sånt krisebilde, men det er litt det vi gjør. Fordi Skantrix-konsernets største motstander er seg selv”. Hun fortalte videre at det er en manglende vilje til å endre seg i Skantrix, men det tøffe konkurransemarkedet krever endring. En krisetilstand slik Kotter (1996) og Johnsen et al. (2007) anbefaler er spredt gjennom frykten for at Skantrix kan bli kjøpt av noen andre i neste. Målet med kulturendringen er å fullføre fusjonen fra 2010 i forhold til å skape en felles identitet og organisasjonskultur. Fokuset ligger ikke først og fremst på å integrere Finzat, men timingen er gunstig, for da blir de med på den nødvendige omstillingsprosessen til Skantrix.

Oppsummert ser en at det er gjennomført en svært god opptiningsfase i Finzat slik litteraturen anbefaler. I Skantrix er det gjennomført en svak opptiningsfase, og de forberedelser som er gjort er ikke spesielt fokusert på å motivere for å integrere en ny organisasjon.

### *Motstand mot endring*

Som vi har vært inne på tidligere, er det nødvendig å ha støtte fra medarbeiderne for å kunne gjennomføre et vellykket oppkjøp. Det hyppigste problemet i organisasjonsendring er motstand blant de ansatte (Stensaker og Meyer 2011).

Ettersom lederen for Finzat hadde gjort et veldig grundig arbeid med å motivere, så oppfattet ikke Marja og Kaarina fra Finzat noen motstand blant medarbeiderne. Selv om mange av Finzat sine medarbeidere hadde jobbet i organisasjonen hele livet, så følte ikke flertallet seg truet av den nye organisasjonen. Det ser derfor ut til at Meyer og Nygård (2007) sin erfaring om at medarbeiderne klamrer seg til sin gamle identitet ikke er fremtredende hos Finzat på dette tidspunktet. Det var riktignok enkelte som hadde ønsket å slutte, men ikke noe mer enn normalt, mente Marja. Med andre ord hadde grunnarbeidet som lederen til Finzat har stått i spissen for hatt så gode resultater at det ikke var motstand mot endring.

Motstanden mot endring var større i Skantrix fra før av, eller rettere sagt ignoreringen av å endre seg lå her. Liv sitt utsagn om at utfordringen lå hos Skantrix bygger opp under denne antakelsen. Det er et behov for å motivere medarbeiderne til å engasjere seg i endringen, likevel er det ikke lagt noen planer for hvordan det skal gjøres.

### 4.2.3 Kartlegging

Ut ifra oppptiningsprosessen hadde Finzat, som nevnt, utarbeidet et sterkt mål for seg selv som innebar å bli kjøpt opp for å vokse ut over egne landegrenser. I forbindelse med å vokse så de nødvendigheten av å gjennomføre en kartlegging av den eksisterende tilstanden, og hva som må utbedres for å nå målet slik Kavanagh og Ashkanasy (2006), Jacobsen (2004) og Cartwright (1996) anbefaler. Finzat gjennomførte interne analyser ut ifra disse rådene i forkant av oppkjøpet og prøvde å utbedre de åpenlyse svakhetene organisasjonen hadde i forhold til målet sitt. Kaarina fortalte hvordan prosessen forløp i Finzat:

Det ble startet en opplæring for folk på disse formene for endring, for å bli mer kommersielle enn før, med mange forskjellige aktiviteter som startet med hvordan vi faktisk gjør ting, og hvordan vi skal involvere flere. Og også hvordan vi skal få det til, med kundene (...) Det har ligget en stor innsats i opplæring av effektivitet i prosesser og ledelsessystem, noe som gjør oss klar.

Dette er nok et bevis på at Finzat har gjort en svært detaljert jobb i forberedelsene sine. Liv fra Skantrix har også en oppfatning om at Finzat har brukt mye ressurser og forberedt seg godt på et oppkjøp.

De fleste oppkjøp blir mislykket fordi det blant annet er forskjeller i organisasjonskulturene (Mohibollah 2009), derfor ønsket organisasjonene å gjennomføre en kulturanalyse for å unngå denne fallgruben i integrasjonsfasen. En slik kartlegging er anbefalt i litteraturen (Jacobsen og Thorsvik 2007; Alvesson 2002; Jacobsen 2004).

Flere informanter forklarte at det har vært et stort fokus på kulturintegreringen, helt siden HR ble involvert og spesielt i begynnelsen. I samsvar med Mendenhall og Stahl (2005) sin teori, engasjerte Skantrix et konsulentselskap for å analysere kulturen i deler av Skantrix og hele Finzat. I samsvar med Kavanagh og Ashkanasy (2006), Jacobsen (2004), og Cartwright (1996) sine anbefalinger gjennomførte konsulentene individuelle- og gruppeintervjuer der den nåværende kulturen ble undersøkt og hva som var ønskelig og viktig i en fremtidig kultur. Analysen skulle, som Pikula (1999) forklarer, beskrive forskjellene og likhetene i hvordan verdier, normer og synspunkt uttrykkes i atferd og fysiske forhold. Det skulle kartlegges interne elementer i Finland, Sverige og Estland. Liv forklarte opplegget slik:

Vi ville vite, ja hvilke utfordringer er det dette konsernet får da. Ikke sant, det kan være språk, det kan være kultur som du ikke er kjent med, for det er veldig få som har hatt med dette firmaet å gjøre. Og da tok de med hele Norden. Hvordan ville en nordmann klare å samarbeide med en finne? Hvordan ville en svenske samarbeide med en finne?

Anne, fra Skantrix, arbeider med de juridiske spørsmålene i Skantrix, og hun forklarte at analysen var svært etterlengtet blant medarbeiderne som planla kulturintegreringen, ”man (konsulentselskapet) må jo få lov til å gjøre jobben. Man kan ikke bestille en dag og forvente å levere i morgen. Det går ikke, men de var helt, når kommer den snart?”. Det var viktig for de som hadde ansvar for planleggingen forstod både den nasjonale-, og organisasjonskulturen, slik at de ikke skulle, som Anne sa ”gå ut og gjøre disse idiottabbene, bare fordi en ikke vet forskjellene”. Kaarina mente det er viktig å skjønne de nasjonale forskjellene, fordi dette legger føringer for organisasjonskulturen (jf. Teerikangas og Very 2006; Hofstede 1993). Vurderingene av denne analysen har først og fremst konsulenten gjort, men den ble planlagt og drøftet i samsvar med planleggingsgruppen (som vil bli presentert under punkt 4.3.1) slik Mendenhall og Stahl (2005) anbefaler.

Marja fortalte at en kan plukke ut deler av hver kultur, for så å sette den sammen til en suveren kultur, med bakgrunnsinformasjon i kartleggingen:

(...) kartlegge organisasjonskulturen på daværende tidspunkt og presentere dem for hverandre, slik at man kan lære hvordan den andre organisasjonen ser ut. Så kan man planlegge hvordan kulturen bør være i fremtiden. Man må se på hvor forskjellige de er og hvilke likheter som finnes, og deretter prøve å finne en felles kultur for hele selskapet under ett. Da kan man bestemme seg om man vil ha deler av begge kulturene eller bare den ene.

Gjennom dette utsagnet tolkes det dit hen at Marja har en oppfatning av kultur som noe en organisasjon *har*, og at en kan kontrollere og manipulere den (jf. Ekman 2004; Schultz 1990).

Denne kulturintegreringen ble gjennomført både på tvers av organisasjoner og nasjonaliteter, såkalt ”double layored acculturation” (jf. Mendenhall og Stahl 2005). Kaarina fortalte at de måtte ta hensyn til forskjellige dimensjoner av organisasjonskultur:

Vi erkjenner at vi har to forskjellige dimensjoner av organisasjonskultur, vi har nasjonale kulturer og vi har forskjeller i nasjonale kulturer i tillegg. Men så har vi på en måte en større ting å takle, som er historiene til alle de ulike selskapene som former Skantrix, som er i dag.

Problemet er altså mer komplekst enn bare kultur på to nivåer (organisatorisk og nasjonalt), for Skantrix har ikke en felles organisasjonskultur, og kulturen skal i tillegg integreres med Finzat. Ved å være klar over utfordringene gjennom en kulturanalyse, kunne de samarbeide bedre fordi medlemmene ble bevisst forskjeller og likheter (jf. Reed, Lajoux, og Nesvold 2007; Alvesson 2002), mente Kaarina. Anniki forklarte hvordan analysen har hjulpet dem i integrasjonsplanleggingen:

(...) og fra resultatene fra den var det noen poeng som ble erkjent som var annerledes. Og ved å erkjenne, så hjelper det deg å få et godt perspektiv på hvordan du skal takle forskjellene, og hvordan man skal best integrere de to måtene.

Resultatene fra analysen ga et sterkere grunnlag for å ta hensyn til utfordringene mellom organisasjonskulturene og de nasjonale kulturene. Reed, Lajoux, og Nesvold (2007) påpekte også at gjennom å være bevisst forskjellene kan en ta bedre hensyn og tilrettelegge en best mulig integrasjon.

Skantrix har gjort en analyse på hvorfor de ikke har utviklet en felles kultur etter fusjonen i 2010, og lagde et bilde på det. Dette bildet viser at de som jobber i Skantrix fortsatt identifiserer seg med de tidligere bedriftene som fusjonerte.



*Illustrasjon 1*

Som nevnt tidligere var det bare deler av Skantrix som fikk gjennomført en kulturanalyse. Det ble nemlig tatt en beslutning på at organisasjonskulturen i Danmark og Norge ikke hadde utviklet seg så mye etter analysen som ble gjennomført i 2010. I den forbindelse kan en stille spørsmål ved betydningen av den nye kulturanalysen, når deler av den er to år gammel. Teerikangas og Very (2006) påpekte at det kan være naivt og lettvent å ha en holdning til at kulturelle forskjeller er statiske, og derfor kan denne "snarveien" være en forenkling av problemet med å skape felles organisasjonskultur.

Oppsummert ser en at Finzat har kartlagt organisasjonen internt og eksternt, samt satt et mål om å bli kjøpt opp, slik Jacobsen (2004) anbefaler. Deretter ble det gjennomført tiltak ut ifra resultatene av kartleggingen, for å bli mest mulig attraktiv for en kjøper. Videre har både

Skatrix og Finzat gjennomført en kulturanalyse og identifisert utfordringene ved å slå sammen de to organisasjonene kulturmessig, i samsvar med anbefalingene fra Kavanagh og Ashkanasy (2006), Jacobsen (2004) og Cartwright (1996).

### 4.3 Planlegging

I dette delkapitlet blir hele planleggingsarbeidet beskrevet. Først blir planleggingsgruppen presentert, og det blir redegjort for hvordan samarbeidet i gruppen fungerte og hvilke erfaringer som har spilt inn i arbeidet. Det blir beskrevet hva informantene definerte som organisasjonskultur for å analysere hvordan de oppfatter hvordan organisasjonskulturen kunne planlegges. I sammenheng med at problemstillingen fokuserer på kulturintegrasjon tolkes informantenes syn på viktigheten av å utvikle en felles organisasjonskultur. Visjon og strategi trekkes frem, fordi informantene betrakter det som viktige elementer for utviklingen av organisasjonskulturen. Avslutningsvis i dette delkapitlet blir det analysert hvor mye ressursene har påvirket i planleggingsfasen.

#### 4.3.1 Planleggingsgruppen

Ledelsen delegerte arbeidet om å planlegge en felles organisasjonskultur og i tråd med Morosini (2004b) består planleggingsgruppen (presentert i tabell 1) av medlemmer fra begge organisasjonene. Som Mendenhall og Stahl (2005) fremhever, burde HR-avdelingen få ansvaret for å vurdere kulturen, derfor består planleggingsgruppen av HR-personell. HR kan som nevnt være det utslagsgivende kriteriet for om oppkjøpet blir vellykket eller ikke (Giffin og Schmidt 2009). Utgangspunktet for å delegere planleggingsarbeidet til en egen ansvarsgruppe, var for å endre dagens tilstand innad i Skatrix, så vel som å integrere Finzat. Liv forklarte hvorfor de har satt i gang arbeidet med å utvikle en felles organisasjonskultur:

For at vi gamle [organisasjonen som var i Norge] og [organisasjonen som var i Danmark] det går vi fortsatt rundt og snakker om. Men nå skal vi ikke snakke om det lenger. Vi er Skatrix vi, vi er Skatrix og vi er nordiske og vi har hovedkontoret vårt i Danmark og så har vi sterke lokasjoner i Norge, Sverige, Finland. Så målet nå er egentlig å få alle ansatte i Skatrix konsernet til å skjønne at det er denne veien vi skal gå.

Som beskrevet i punkt 4.1 Bakgrunn, var det en intern og en ekstern styringsgruppe som begge var en del av hovedprosjektet. Den interne styringsgruppen skulle ta de daglige beslutningene av kulturplanleggingen i oppkjøpet, slik Busch, Vanebo, og Dehlin (2010) forklarer. Nasjonalitetene som ble representert i denne gruppen var kun norsk og finsk, til

tross for at Skantrix også består av svenske, danske og estlandske avdelinger. Denne gruppen hadde en kommunikasjonsplan (jf. Johnsen et al. 2007), slik at de gruppemedlemmene skulle bli informert effektivt. Planleggingsgruppen skulle rapportere ukentlig til den samme lederen som forhandlingsteamet hadde rapportert til. Mendenhall og Stahl (2005) råder som nevnt å trekke inn utenforstående eksperter når det er behov, og det benyttet planleggingsgruppen seg av blant annet for å kartlegge kulturene.

Planleggingsgruppen har diskutert saker og lagt planer for hvordan en skal gjennomføre tiltak rent praktisk sett fra et lovmessig standpunkt, samt fylt ut risikorapporter hver uke. Det var mye teamet måtte sette seg inn i, blant annet hadde flere fra Skantrix lite kompetanse på lover og avtaler i Finland, og hvordan arbeidet med de tillitsvalgte foregikk i Finzat.

I begynnelsen hadde planleggingsgruppen daglig kontakt over e-post og telefon fordi medlemmene var spredt i hele Norden. I tillegg ble det gjennomført en del fysiske møter som varte en til to dager, spesielt når det oppstod noen kompliserte ”issues” som Liv henviste til. I denne prosessen erfarte gruppemedlemmene at det var svært viktig å følge en slags kommunikasjonsplan slik som Johnsen et al. (2007) anbefaler. Gruppen var proaktiv og laget en felles plattform for hvordan presentasjonene skulle se ut og bygges opp. Det var klare og tydelige mandater og ansvarsfordelinger til gruppemedlemmene, de gjennomførte hver sine oppgaver uten å mase på hverandre. Gruppemedlemmene diskuterte temaene på agendaen med en eller flere i gruppen i forkant av møtene, slik at gjennomføringen av møtet raskt skulle lede til beslutninger. Ved hjelp av denne plattformen og ukentlig oppfølging fra ledelsen, ble samarbeidet effektivisert.

Johnsen et al. (2007) råder slike prosjektgrupper til å være seg bevisst de ulike bakgrunnene til gruppemedlemmene, fordi bakgrunnen kan føre til at gruppemedlemmer tolker hendelser ulikt. I den sammenheng erkjente samtlige gruppemedlemmer at de hadde ulik nasjonal og organisatorisk bakgrunn, som er kjernen i ”double layored acculturation” (jf. Stahl og Voigt 2005). I samsvar med Johnsen et al. (2007) sin teori om forskjellige forståelsesrammer og virkelighetsoppfatninger innså gruppemedlemmene at det var forskjeller mellom dem. Liv forklarte vanskeligheter med språkbarrierer og forståelsesrammer ”(...) det ene er språkbarrieren, og det å virkelig forstå at det sitter en annen på den andre siden, som sitter med en totalt annen forståelse, den tror jeg det er noen som kommer til å gå i, ikke bare jeg”. Disse nasjonale forskjellene i samspill med de personlige forskjellene kunne være en negativ kombinasjon og lede til konflikter (jf. Stahl og Voigt 2005).

Språkbarrieren kombinert med den geografiske avstanden var også en utfordring mellom gruppemedlemmene, og førte til enkelte misforståelser, slik Risberg (2001) beskriver at det kan gjøre. Liv forklarte videre hvordan de ulike bakgrunnene utspilte seg i praksis "(...) så glemmer man at den man snakker til ikke har de forutsetningene. De sitter faktisk med et helt annet bilde. Og da kan du hurtig snakke veldig forbi hverandre".

"Det var ikke bare forskjeller. Det var viktig å gjenkjenne likhetene også" sa Anniki. Gruppen mente selv at kulturrapporten hjalp dem i det daglige samarbeidet innad i gruppen. "Det har vært veldig eye-opener å forstå (kulturforskjellene), selv om det er noe man egentlig vet fra før av" påpeker Anniki, når hun snakket om kulturrapporten. Spesielt de finske informantene i planleggingsgruppen er positive til å samarbeide med nordmennene. Marja mente at nordmenn er litt mer "rett frem" som dem selv, og at det er enklere å forholde seg til sammenliknet med svenskene og danskene som de tar større avstand fra. Fordi det var akkurat disse to nasjonene som har sittet i planleggingsgruppen mente Marja at det hadde påvirket til å lette samarbeidet, og underbygger teorien om hvilke land som er involvert vil påvirke grad av stress og misforståelser (Teerikangas og Very 2006).

Det var spesielt forskjeller i beslutningsprosesser som ble bemerket som ulike, Marja sa at "Vi har bare bemerket at det er noen forskjeller, men prøvd å kanskje bruke de beste delene i begge kulturer". Her er det tydelig at Marja hadde et syn på organisasjonskultur som håndgripelig (jf. Strand 2007; Schein 1987), som en kan bruke for å nå oppgitte mål.

Anne forklarte at det hadde vært en god tone og dialog, samt takhøyde for alle ideer og fri tale. De var interessert i kulturforskjellene, og etter at forskjellene var påvist hadde de ikke noen problemer seg imellom, mente Marja. Kaarina var overrasket over at det ikke hadde skjedd noen kritiske hendelser. Hun forklarte at "Jeg er faktisk overrasket over at vi gjorde det så bra! Det var mange tøffe tider. Jeg tror vi lyktes". Anne var enig ettersom hun sa at "jeg har ikke hørt at det har vært noen såne voldsomme eksplosjoner. Det har jeg ikke". Mangelen på problemer innad i gruppen kan ha forklaring i at alle hadde det samme utgangspunktet. De ser utfordringene gjennom et HR perspektiv, noe som minsker forskjellene mellom medlemmene. På den andre siden kan det enkle samarbeidet innad i planleggingsgruppen ha samsvar med Olie (1990 henvist i Stahl og Voigt 2005) sin teori om at så lenge den oppkjøpte har mest makt, vil ikke kulturforskjellene sette oppkjøpets suksess i fare.

Finzat har hatt sentrale oppgaver i planleggingen, og samtlige gruppemedlemmer forklarte at samarbeidet innad i gruppen har gått svært lett. Organisasjonene har respektert hverandre,



men siden Finzat er den minste, tror Anne at Finzat har stått på litt ekstra for å få frem hva som er viktig fra deres side. Anne forklarte altså implisitt at Skantrix har større makt også inne i planleggingsgruppen. Med støtte i Olie (1990 henvist i Stahl og Voigt 2005) sin forskning, er det bevist at makten innvirker til mindre konflikter.

Oppsummert viste det seg at planleggingsgruppen bestod av HR-ansatte fra Norge og Finland, både fra Skantrix og Finzat og at de hadde ansvaret for å planlegge å skape en felles organisasjonskultur. Det har vært flere likheter sammenliknet med forskjeller innad i planleggingsgruppen ettersom alle har bakgrunn fra HR. Gruppemedlemmene er overrasket over hvor lett samarbeidet har gått til tross for ulike organisasjonskulturer og utfordringer innen språk og begreper.

### *Erfaringer*

Per, fra Skantrix, er ikke med i planleggingen av en ny organisasjonskultur, han sitter i den andre planleggingsgruppen som skal utvikle nye verdier, visjon og strategi. Han fortalte at det ikke var lagt noen spesifikke føringer i denne planleggingsfasen. I denne sammenhengen trakk informantene frem grunner for hvorfor fusjonen i 2010 ikke fungerte. Her tolkes det som at dette *er* føringer på hva en ikke bør gjøre denne gangen. Eksempelvis ble strategien i fusjonen definert idet de to organisasjonene fusjonerte, i den forbindelse forklarte Per at de tok for mye hensyn til hvor de kunne møtes på midten, slik at ingen av selskapene måtte gi opp for mye av sine egne metoder. Per sa at:

(...) kanskje la for mange kompromiss, slik at det ble kanskje noe alle kunne sluke. Men det ble ikke spisst nok da. Det var ikke gjennomslagskraftig nok. Det blir sånn minste felles multiplum på en måte. Det var riktig da, for ikke sant man hadde jobbet på hver sin front, og så endelig fikk de noe de kunne stå sammen om da. Så det var riktig sånn taktisk sett.

Derfor er det et stort fokus på å utarbeide ny visjon og verdier, noe som blir analysert under punkt 4.3.6 Felles visjon og strategi.

Liv var med på fusjonen i 2010, og dro med seg erfaringer inn i dette oppkjøpet. Hun erfarte blant annet forskjeller mellom svensk og dansk forretningskultur, hvordan tillitsvalgte håndterer saker og gjenkjenner motstand. Hun så at en må være konkret i planleggingen, samt ta hensyn til sikring og involvering i dette oppkjøpet. Disse erfaringene er gode å ha med seg inn i et planleggingsarbeid, slik at en er åpen for at samarbeidspartneren arbeider på andre måter. Liv påpekte at det skal være lov å ha nasjonale forskjeller, og derfor må en være forberedt på hva forskjellene innebærer. Hun mente at hver enkelt må bevisstgjøres disse

forventningene, og være innstilt på å ta hensyn til forskjellene, for å kunne samarbeide bedre. Anne trakk også frem tidligere erfaringer som var nyttige i dette oppkjøpet

(...) unngå landskamp, dette med å unngå maktkamper, både mellom nasjonene, men også med tanke på posisjoner og sånne ting. Og selvfølgelig dette med viktigheten av å skjønne kulturforskjeller.

Hun kom imidlertid ikke i dybden av eksempler hun hadde lært fra.

Liv tok frem en erfaring fra en fusjon hun lærte mye av på en annen arbeidsplass. Der hadde den administrerende direktøren sagt at de skulle ”kaste over bord den gamle kulturen”, han hadde ment det godt, men folk ble såret og lei seg og det ble en unnskyldning de neste syv årene. Fra denne erfaringen lærte Liv at en må være forsiktig når en formulerer seg, samtidig som en skal være tydelig. Denne lærdommen spiller inn på beslutningen om å utvikle en felles kultur ut ifra den eksisterende situasjonen i begge organisasjonene.

### **4.3.2 Begrepsforståelse**

Når en skal samarbeide er det viktig å ha felles forståelse for sentrale begrep, slik at en snakker om det samme (Schein 1987). Hvis man ikke har det, er et gruppesamarbeid per definisjon vanskelig (ibid.). Videre blir det analysert om gruppe-medlemmene hadde den samme oppfatningen av hvordan en kan endre organisasjonskultur, for å planlegge påvirkningstiltak.

#### ***Organisasjonskultur***

Kaarina fra Finzat forklarte kultur som ”Det er blodet som sirkulerer”, som samsvarer med Deal og Kennedys definisjon ”måten vi gjør tingene på her hos oss” (Bang 2011, 21).

Medarbeiderne belønner akseptabel atferd og når en ny medarbeider kommer inn blir han eller hun sakte men sikkert lært opp, først gjennom informasjonsmøter, deretter i sosiale sammenhenger (jf. Alvesson 2013). Det oppfattes som at Kaarina forstår organisasjonskultur i retning av hvordan Strand (2007) forklarer at kultur kan utvikles av seg selv og som Alvesson (2013) har kalt en sosial bevegelse. Fordi Kaarina mente at en kan ”pleie kulturen i en retning”, ikke bestemme over den direkte, slik Schein (1987) mener at ledelsen skal gjøre.

Anne sin første reaksjon var å forklare organisasjonskultur som:

(...) hvordan man faktisk oppfører seg (...) man skal ta innover seg at det både er en kultur som man ønsker å ha og så har man subkulturer, så har man hvordan man vil at det skal være, og så har man hvordan det faktisk fungerer. (...) Ut over det så er det det vanlige. Man begynner i en avdeling og så blir man sakte men sikkert påvirket av kulturen der (...) I begynnelsen så er du litt sånn, litt annerledes, og så etter hvert så blir du mer lik.

Denne forståelsen er forbundet med Alvesson (2013) sin forståelse av at organisasjonskulturen utvikles *mellom* medarbeiderne. Anne sitt utsagn passer også i overensstemmelse med litteraturen sin nyanserte oppfattelse av at organisasjonskulturen vokser frem gjennom en interaksjon mellom omgivelsene og medarbeiderne (Bang 2011; Jacobsen og Thorsvik; Alvesson 2013). I den forbindelse blir organisasjonskultur oppfattet som noe organisasjonen *er* (jf. Hofstede 1993). Kulturen opprettholdes så lenge den oppfattes riktig av medarbeiderne (Bang 2011; Jacobsen og Thorsvik 2007).

Det komplekse med organisasjonskultur er at den kan oppfattes gjennom flere perspektiver samtidig (Martin 1992 henvist i Alvesson 2002). Det viste seg at Anne tolket organisasjonskultur som lett å påvirke, når hun snakket om kultur*integrering*. Når holdningen er at en kan påvirke kulturen, tror en ikke at kulturen vokser frem av seg selv. Fokuset ligger på at organisasjonskulturen skal fungere som et verktøy for felles beslutningsrammer i hverdagen (jf. Schein 1987), for hun sa at en må ”få en felles forståelse for hvor vi vil, og hvordan vi skal komme dit. Og at det er en stor fordel, selv om det høres litt militært ut, å marsjere i takt”. Liv oppfattet også at kulturen fungerer som et verktøy for å skape en bedre organisasjon når hun sa at ”(...) da vet alle ansatte hvor en skal, hvorfor en skal dit og hvordan de skal komme dit (...) så du samtaler inn i en retning og du har en atferd inn i en retning som understøtter dit vi skal”.

Som nevnt forklarer Schein (1987) at organisasjonskulturen kan fungere som en integrasjonsmekanisme. I den forbindelse ble problemområdet at en måtte belønne akseptabel atferd eller straffe uakseptabel atferd identifisert (ibid.). Marja fra Finzat så nettopp belønning og straff som mest betydningsfullt for organisasjonskulturen. Hun mente at det påvirket til en felles måte å ta beslutninger på og hvordan folk interagerer med hverandre. Motsatt av hva Schein (1987) skriver, ser det ut til at hennes oppfatning bærer preg av å se forbi ledelsens bestemmende rolle for organisasjonskultur, slik som kollegaen Kaarina. Det kan bety at begge mente at organisasjonskulturen har en selvgående utvikling, men at det er mulighet å påvirke i ulike retninger.

Det ser ut til at informantene er enige i at organisasjonskultur til syvende og sist vokser frem gjennom en sosial bevegelse (jf. Alvesson 2013), kombinert med en sterk tro på at en kan påvirke gjennom tiltak i større eller mindre grad. Dette er i tråd med Martin (1992) sin teori om at en må forstå kultur ut ifra flere perspektiver samtidig. Gruppemedlemmene er imidlertid spredt på en skala der den ene enden oppfatter at en kan endre kulturen ut ifra en

kokebokoppskrift som idealtipe for endring i et ”teknokratisk prosjekt” (jf. Alvesson 2013). På motsatt ende av skalaen kan bare enkelte påvirkninger gjennomføres. Det er med andre ord forskjeller i hva slags perspektiv informantene oppfatter kulturen gjennom.

### *Artefakter*

Som nevnt tidligere kan artefakter være materielle ting, som avspeiler de grunnleggende antakelsene og verdiene (Jacobsen og Thorsvik 2007). Finzat har endret logoer og andre utvendige symboler, men de har ikke slått rot i organisasjonskulturen enda mente Per fra Skantrix. Han fremstilte endringen som at de har ”lagt på en ny glasur”. Strand (2007) fremhever imidlertid at overflatiske endringer som logoer og uttalte verdier kan være virkningsfulle styringsgrep på kort sikt og kan gi impulser til dypere forandringer.

Fremover mente Per det vil være essensielt å implementere en mening bak den ytre endringen, slik at medarbeiderne identifiserer seg med den nye organisasjonen. Per fremhevet at dette arbeidet er svært komplekst, fordi en må gjennomføre arbeidet på mange nivåer, han utdypet at ”(...) det må implementeres på mange plan, i forhold til lederskap, i forhold til de ansatte, i forhold til de interne strategier”. Han fremstår som mindre fornøyd med den manglende planen på en god implementert merkevare, som i denne sammenheng er hele den nye organisasjonen. Per fortalte at ”det man ikke har gjort er en skikkelig implementering av misjon, visjon, verdier, alt det som er med på å skape en substans i merkevaren da. Altså, man har ikke gjort en merkevareimplementering”. Når de utvendige symbolene ikke betyr noe for de ansatte, fungerer de heller ikke som kulturuttrykk (Bang 2011). De ansatte må virkelig tro på merkevaren når de skal kommunisere den ut til potensielle kunder.

Som analysert tidligere kan identifiseringen av andre organisasjoner sette en stopper for kulturintegrasjonen av de to selskapene. I den forbindelse har Finzat gjennomført navneendringen steg for steg. Når Finzat offisielt skiftet navn til Skantrix hadde alt det materielle endret logo og navn fra Finzat til Skantrix. Det er mye følelser tilknyttet navnet Finzat, ettersom de har hatt monopol i Finland i 47 år, og en rekke medarbeidere har jobbet omtrent hele livet sitt der. Kaarina sa at ”Det er litt trist, men vi gjør det (endringen) steg for steg”. Det var altså en plan på hvordan de skulle gjennomføre navneendringen, Kaarina fortalte:

Vi på en måte distribuerte så mye informasjon som mulig til Finzat om Skantrix. Vi har på en måte hatt små ”elevator steps” for dem. Og mye praktiske ting som power point maler og alle sanne ting endret 14. januar.

Slike ytre endringer kan være med å påvirke til endring i oppfattelsesevnen til medarbeiderne, slik at de etter hvert kan identifisere seg med det nye navnet (Bang 2011).

### 4.3.3 Betydningen av kulturintegrering

Det var viktig for informantene å gjennomføre en kulturintegrering, slik at hele den nye organisasjonen skulle få en felles organisasjonskultur med lokale tilpasninger. Her presenteres motivasjonen som ligger bak å skape en felles organisasjonskultur, og perspektivene til hvordan kulturen utvikles.

Anne påpeker at det var viktig å ha en felles beslutningsprosess, da kan det også bli slutt på omkamper i beslutningsprosessene. Det blir et mer effektivt system på å løse oppgaver, når alle er ”på samme lag”, mente hun. Hun påpekte imidlertid at en ikke ønsker konformitet, hun fortalte at det var ”viktig at man løser oppgaven på den måten som er mest effektiv, og vi er forskjellige som mennesker”. Målet med en felles organisasjonskultur er ikke å ”fjerne” subkulturene fordi det vil være nødvendig med lokale tilpasninger i hvert land.

Anniki argumenterte for at mangelen på felles organisasjonskultur er negativt ”du strever med instinktene, og du forstår det ikke. Det skaper mye frustrasjon, og masse bortkastet energi, du mister fokus på hva du gjør og hvorfor du gjør det”. Det kan tolkes som at hun mente mangelen på felles kultur fører til at medarbeidere ikke vet hva som er beslutningsmodellen til Skantrix. Gjennom dette utsagnet tolkes det dit hen at hun forstod kultur i samsvar med Schein (1987) sitt perspektiv om at organisasjonskultur fungerer som et redskap for å oppnå organisasjonens mål.

Anniki observerte at det oppstod misforståelser mellom medarbeidere på tvers av tidligere organisasjoner og landegrenser, hun fortalte at ”De forstår ikke hverandre, de forstår ikke hvorfor noen fra den andre bedriften jobber på den måten, eller hvorfor beslutninger blir tatt på den eller den måten. Hva mener dem når noen sier noe?”. Javidan og House (2002 gjengitt i Stahl og Voigt 2005) forklarer at slike problemer kan komme fra at de kulturelle forskjellene øker utfordringene rundt kommunikasjon og beslutningstaking. Det var ønskelig å utvikle et felles språk og begrepsapparat, slik at medarbeiderne kan samarbeide bedre. Kulturen kan med andre ord bli forstått som tydelige spilleregler internt i organisasjonen (Schein 1987).

De positive konsekvensene fra en felles organisasjonskultur er betydningsfull mente Marja, og oppsummerer det ved å si at:

Organisasjonskultur påvirker så mange ting, fra å lage beslutninger til hvordan du interagerer. (...) Det er viktig å ha en felles forståelse for hva som er viktig og hvordan vi bør fortsette, det er også mulig å styrke tingene som er viktig for selskapet, ikke bare være effektive gjennom å ha en felles point of view, men også legge trykk på de tingene som selskapet synes er viktig å bygge på.

Utsagnet indikerer at kultur blir forstått ut ifra et perspektiv der kulturen er en variabel for å styrke effektiviteten og produktiviteten til organisasjonen, i samsvar med Schein (1987). På den andre siden tolkes det som at en kan *påvirke* kulturen ved å endre ting i organisasjonens interne omgivelser, og ikke bestemme direkte over den. Beklageligvis gikk ikke Marja inn på konkrete planer for *hvordan* en skulle ”legge trykk”, på de tingene som var viktig å bygge videre på.

Det oppfattes at Anne ønsket en felles organisasjonskultur, og at denne utvikles gjennom felles arbeidsprosesser. I den forbindelse samsvarte hun med Bang (2011) sin oppfatning av at arbeidsoppgaver og teknologi preger hvordan medarbeiderne forholder seg til hverandre og gjennomfører arbeidsoppgaver. Et eksempel på slike endringer kan være at organisasjonen i sin helhet har innført engelsk som felles organisasjonsspråk, og medfører at alle prosesser og maler på dokumenter er like for hele organisasjonen. Slike handlingsendringer fører etter en tid til endring i de dypere elementene i kulturen som verdier, grunnleggende antakelser (Schein 1987; Bang 2011).

#### 4.3.4 Planlegge og involvere

Det var spesielt informantene fra Finzat som var opptatt av å involvere og engasjere de ansatte. Kaarina mente at involvering er viktig for å få til endring, hun sa:

Det handler om kultur, om å forandre på en måte hverdagsarbeidsvanene og hvordan vi kommuniserer (...). På en måte forandre personen også. Jeg tror det trengs en ekstra innsats på involvering, det er egentlig å engasjere for å gjøre forandringen.

Epstein (2005) mener også at en bør involvere medarbeiderne for å definere de gode tingene i kulturen som et steg for å lykkes i endringsarbeidet. Hittil er de ansatte involvert gjennom informasjon i opptiningsfasen, de ble representert i kulturanalysen og de fikk se resultatene fra den.

Det tolkes som at Kaarina hadde en oppfatning av at en kan gjennomføre en kulturintegrering gjennom det Alvesson (2002) forklarer som ”forandring som et storslagent, teknokratisk prosjekt” som innebærer å ha eksakte steg for en endringsprosess. Hun fortalte at en må planlegge ”Hva trenger å skje, for eksempel innen et år, etter det året ser vi at vi har det som en del av kulturen”, likevel var det ingen konkrete planer på tidspunktet rett etter den formelle integreringen. Liv fortalte at de har snakket om konkrete tiltak:

Det er mulig vi skal lage noen ettermiddagsmøter. Ikke sant, finsk kultur, hva sier analysen. Gjøre noen sånne ”gags” rundt de greiene der. Så får en liksom formidlet resultatene på en all right måte. Uten at du kommer med fingeren. For det kan du ikke gjøre.

I den forbindelse har Marja forklart at:

Vi har veldig uformelt sagt at det ville vært bra å ha en form for kurs, for å få folk involvert og informert om forskjellene. Og vi kan kanskje ha en video som forteller om normer og også om kulturelle forskjeller, både nasjonal og organisatorisk kultur.

Dette viser at planleggingsgruppen hadde begynt tankegangen om å legge planer for å involvere de ansatte for å skape en felles organisasjonskultur.

#### 4.3.5 Verdier

I forbindelse med å planlegge å skape en felles organisasjonskultur trakk flere informanter frem betydningen av verdier som grunnlag for en felles kultur. Dette går overens med Bang (2011) sin oppfattelse om at verdier er en del av grunnlaget som fungerer retningsdrivende i beslutningsprosesser.

Per fra Skantrix, beskrev et bilde på hvorfor en felles organisasjonskultur er så viktig, og at man kan bygge felles kultur på felles verdier. Det kan tolkes som at Per definerte verdier i samme retning som Schein (1987), altså at de fungerer som grunnlag for beslutninger, som igjen gir en motivasjonseffekt. Per ga et eksempel på hvor avgjørende det er å utvikle verdiene, fordi de stimulerer til økt innsats for å nå den ønskede tilstanden:

(...) pyramidene i Egypt, for uten at alle som jobbet med pyramidene hadde en sterk erkjennelse av at dette her går ikke hvis vi ikke legger en spesiell vekt på presisjon. Og nøyaktighet. Da hadde ikke det der gått. Hvis én av de ikke hadde hatt det langt inne i pannebrasken, da hadde ikke de pyramidene blitt som det ble. For en liten unøyaktighet hadde gitt en skjev pyramide. Og det var sånn, hvis man skal stå for noe felles, så gir det i det store og det hele en ekstra dimensjon. Eller det gir noe ekstra (...) og hvis alle tenker likt, at sikkerhet og stabilitet er viktig, og at det preger kulturen. For hvis det er en person som ikke syns at det er så viktig, så kan det gå ut over hele virksomheten. Det vil si at det er noe som går ned. (...) folk sier at kultur er sånt ”nice to have”. Jeg ser på nesten som helt avgjørende for å lykkes.

Per snakket om å utarbeide verdier som er i overensstemmelse med visjon og selskapsstrategier. Dersom medarbeiderne følger disse verdiene vil resultatet bli at kunden kjenner igjen selskapet fra hvilket som helst land. Et problem med denne holdningen til uttrykte verdier er at de ikke nødvendigvis er i overensstemmelse med bruksverdiene (jf. Jacobsen og Thorsvik 2007). I forbindelse med implementering av verdier, slik at de skal bli *bruksverdier*, var det ikke satt noen konkrete planer. De fortalte at dette skal utvikles gjennom kursene HR holdt for lederne, slik at de kunne sette klare målsettinger.

Verdiene var under utforming og Marja fortalte at innen sommeren er over skal de nye verdiene komme på plass. Da skal det også være en slags oppskrift på hvordan en skal

oppføre seg, hvilken atferd som er forventet og en individuell plan for å implementere de nye verdiene, sa Marja. Det er med andre ord lagt planer om en implementering av de uttalte verdiene, men ikke hvordan de skal gjennomføres.

## Identitet

Per hadde ikke hørt om noen konkrete planer for å utvikle en felles kultur. Han fryktet oppkjøpet vil gå i den samme fallgruven som fusjonen i 2010, og ga et eksempel:

(...) eksternt kunne man ofte si til kunder og sånn at jeg kommer fra Skantrix, det gamle [navnet til selskapet], og kundene, til og med pressen skriver Skantrix, tidligere [navnene til de som fusjonerte i 2010]. Så den der arven fra [navnene til de to som fusjonerte i 2010] hang igjen i hodene til folk. Både våre egne hoder, og i pressen også videre.

Per var redd de to tidligere bedriftene vil fortsette å skygge for arbeidet med å skape en felles identitet (som illustrasjon 1), dersom de ikke lagde en helhetlig plan. De hadde brukt to år på å analysere konsekvensene av å lukke ned og endre systemer til hver enkelt organisasjon i Skantrix. Nå ble det ett felles system på tvers av alle avdelinger. Bang (2011) fremhever også at arbeidsoppgaver og teknologi er med på å prege hvordan medarbeiderne forholder seg til hverandre og gjennomfører arbeidsoppgaver, det kan prege kulturen fordi det fører til felles handling.

Per trakk frem igjen viktigheten av å gjennomføre en mental endring:

For det er ikke bare logo, det er ikke bare logoendring og endring av budskap. Det er en endring av, altså en mental endring også, rett og slett (...) man kanskje undervurderer arbeidet litt med å skape en felles identitet når man fusjonerer.

Budskapet er at en ikke bare kan endre navnet utenpå, arbeiderne må selv føle tilknytning til navnet, en må legge nok vekt og ressurser på å gjennomføre identitetsendringen. Dersom den individuelle identifiserer seg med organisasjonens identitet, vil dette resultere i økt arbeidsinnsats, høyere ytelse, redusert turnover og mer positiv interaksjon mellom organisasjonsmedlemmene (Cartwright og Schoenberg 2006). Per mente at hovedutfordringen ville bli implementeringen av strategien i forhold til kommunikasjon.

Faren er at man gjentar historien ved at man ikke legger nok trykk på å skape den felles identiteten. Det vil si, det er ganske sannsynlig at Finland vil ha det samme problemet som man har hatt i [navnene til de to fusjonerte selskapene i 2010]. Hvorfor skulle det ikke ha skjedd der når det har skjedd i Danmark og Norge?

Per fortalte at Finzat er ”Veldig stolt av kompetansen, sin egen historie (...) Det virker som at de er veldig stolte av selskapet de er, og veldig nasjonale”. Finzat sine medarbeidere har lagt ned mye arbeid og raffinert rutiner over lang tid, Jacobsen (2004) mener at en eldre organisasjon har vanskeligere for å endre på seg på grunn av historien sin. I den forbindelse



mente Per det var viktig å ha en klar og tydelig visjon og DNA for selskapet, slik at Finzat skulle vite hva de skulle jobbe for. I denne sammenheng tolkes det at DNA er identiteten til organisasjonen.

Flere informanter trakk frem viktigheten av ”å vite hvem vi er” og kunne fortelle den samme historien om hvem de er ut til kunder. Kaarina, fra Finzat, forklarte at ”Det er skikkelig vanskelig hvis du prøver å glemme historien og starte fra null”. Kaarina mente at ”Du må på en måte respektere (historien), hvis du velger noen av de gode tingene fra historien og begynner å utvikle ut ifra dem. De kan fortsatt på en måte være stolt av hvem de er fra før av”.

Oppsummert ser en at planleggingsgruppen ønsker å ta hensyn til historien til organisasjonene, men unngå fallgraven Skantrix gikk i 2010. Derfor vil planleggingsgruppen legge planer som påvirker sterkt til en felles organisasjonskultur, men det er nødvendig med lokale tilpasninger.

#### 4.3.6 Felles visjon og strategi

Skantrix bestod som sagt av en splittet organisasjonskultur etter fusjonen, en av fallgruvene var at de endret verdiene, men det endte ikke i en konkret visjon for den enkelte ansatte mente Per. Det ble derfor initiert en prosjektgruppe for å utvikle visjon og strategi, der individnivået var i fokus. Som Kotter (1996) poengterer kan en visjon motivere til handling, selv på individnivå. Per fra Skantrix så nødvendigheten av individnivået når han fortalte at:

Ansatte trenger noe mer enn bare et forretningsmål. Hvis du sier til de ansatte at vi skal bli størst i verden, ja vel. Vi skal få så så mye ”revenues” og omsetning, de ansatte trenger noe mer enn det (...) Så folk må liksom se hva er vår store oppgave, nesten sånn at når du spør vaskedama på NASA, hva er det du gjør? Jo, jeg legger til rette slik at folk en gang kan reise til Mars. I stedet for at hun vasker toaletter. Der ligger forskjellen. På visjonære selskaper og de som bare snakker om forretningsmål.

Per var opptatt av at de ansatte trengte mer enn det overordnede bildet av fremtiden. Liv forklarte at denne gangen skal det ikke være ”et luftslott som ligger der oppe”, derfor var ønsket at visjonen skulle fortelle hva og hvordan målet skal oppnås (jf. Hennestad, Revang, og Strønen 2012; Scott 1981). Selv vaskehjelpen skal bli motivert til å gjennomføre arbeidsoppgavene ut ifra visjonen.

Per var overbevist om at felles visjon og verdier i hele organisasjonen ville gi større mulighet for å lykkes med et oppkjøp. Johnsen et al. (2007) trekker frem at en visjon som er forankret hos medarbeiderne virker samlende på hele organisasjonen og blir en vesentlig del av organisasjonskulturen. Per mente at ledelsen spilte en stor rolle, han forklarte at ”Ledelsen må

også ha en klokkeklar forankring og være enige om en felles visjon, misjon og verdier. Og dette må de få de ansatte til å agere på, ikke bare i Finland, men i de andre landene også”.

Anniki, fra den finske avdelingen i Skantrix, delte de samme holdningene som Per om at en felles kultur er viktig for en felles atferdsramme. Hun forstod kultur som et verktøy (jf. Schein 1987), hun fortalte at ”(...) ekstremt viktig å lage en felles måte å gjøre forretninger på. Fordi det er det det dreier seg om. (...) det inkluderer en felles kultur inni selskapet”. Anniki forklarte videre at en forankret felles visjon var ønskelig og sa at ”Hvis vi ikke har de samme ambisjonene, samme visjon, så er vi ikke på vei i samme retning, og da går vi ingen steder. Og i akkurat denne saken, så er selvfølgelig 500 ganske mange”. For å forankre visjonen i hvert enkeltindivid må en involvere ansatte mente Per. Anniki fra Skantrix Finland, påpekte at det ikke nødvendigvis involveres gjennom å være med på alle beslutninger som tas. Dette er en måte å få med seg de ansatte på, for en må ha støtte hos de ansatte for at det skal bli en suksess.

Prosjektgruppen som har fått ansvaret har analysert seg frem til hvordan medarbeiderne oppfatter organisasjonen, og bygger visjonen og strategien videre på denne innsikten. Per forklarte hvordan gruppen gikk frem i arbeidet:

Intervjuet nøkkelpersoner innenfor ulike områder innenfor salg til innovasjon til ledelse også videre. For å komme dypere i å forstå hva Skantrix egentlig er, og egentlig forstå forskjellen, eller om det var noen forskjeller på hvordan folk oppfattet selskapet.

Ved å bygge visjonen og DNAet ut ifra resultatene fra intervjuene mener Johnsen et al. (2007) at visjonen kan fungere som en ”lederstjerne”. Visjonen kombinert med en ny strategi vil bli en sterkere veileder for hvilke handlinger som kreves. En kan i følge Alvesson (2002) også betrakte strategien som kulturstyring, fordi den gir veiledende referanserammer som gjør det mulig å forstå organisasjonen og dens omgivelser.

### *Nedskrevet visjon og strategi*

I tråd med Hennestad, Revang, og Strønen (2012) er det problematisk å integrere en visjon dersom den bare er skrevet ned på papiret, uten å forklare hva som skal endres eller hvordan en skal gjøre det i praksis. Her forstod Per viktigheten av å implementere en visjon og strategi for å kunne gjennomføre en vellykket kulturintegrering. Han forklarte at:

(...) nå er det presentert på ledernivå en, ikke sant. Man har ikke laget noe program for implementeringen i de ulike deler av virksomheten. Og det er det som liksom er problemet med sånne prosesser når det gjelder definering av verdier, visjoner, misjon, altså DNAet da. Er at man ikke gjør et grundig nok arbeid med å implementere det internt da.

Utfordringen er at det ikke vil bli organisasjonens visjon før den er internalisert og utbredt blant alle medarbeiderne (jf. Hennestad, Revang, og Strønen 2012).

Skatrix inngikk et samarbeid med et konsultentselskap om å utarbeide en strategi frem til 2017. I denne forbindelse følges Jacobsen og Thorsvik (2007) sitt råd der konsultentselskapet er ekspertten som blir innhentet. I forhold til implementeringen av strategien mente Per at lederne burde ta ansvaret, hvorpå han forklarte dette ved å si:

Nå er det deres ansvar som ledere å formidle det, og sørge for at man agerer på det internt da. (...) kanskje spør sine ansatte: hva betyr dette for deg, og hvilke konsekvenser vil det ha å si for oss som avdeling, eller deg som individ da.

Her tolkes det dit hen at Per omtalte ledere også i betydning mellomleder. Det er disse lederne som er i direkte kontakt med medarbeiderne ned i organisasjonen, i både formelle og uformelle situasjoner (Skogstad og Einarsen 2011). Mellomlederne er avgjørende for implementeringen av ny strategi, men det er ikke begynt å legge planer for "what really is down below" sa Kaarina. Noe som kan tyde på at de lar kulturen utvikle seg som en sosial bevegelse (jf. Alvesson 2013), etter at påvirkninger fra ny strategi er satt i gang.

Til tross for ulike avdelinger og land har Anniki den samme oppfatningen som Per om at visjonen ikke bare kan bli skrevet ned, uten etterfølgelse. Hun fortalte at Finzat har et behov for å få visjonen implementert på en god måte, og visjonen måtte bygges på medarbeidernes ønsker, interesser og verdier slik Jacobsen og Thorsvik (2007) anbefaler. Medarbeiderne må forstå innholdet av visjonen, Anniki forklarte at:

Det holder ikke at lederen holder en tale, fordi det er ikke i kulturen, det har ikke vært kulturen. De er ikke vant til det, de er mer vant til den formen for "landing it down" og ta med alle verdiene samtidig som det vi kaller DNA i det daglige arbeidet.

Anniki sitt utsagn erkjenner en kulturforskjell mellom Skatrix og Finzat. Det kan være gunstig å skreddersy planer om påvirkningstiltak for de ulike lokasjonene. Det ser ut til at Finzat ønsker å endre kulturen ved å gjennomsyre den nye visjonen i det daglige arbeidet gjennom sosial interaksjon, ikke nødvendigvis gjennom en leders taler.

### *Visjon som motivasjon for endring*

Marja mente det ville være gunstig å ha visjonen og strategien klar i oppstarten som en ekstra påminnelse om hvor organisasjonen skulle, hun forklarte at det er "(...) bra å ha i begynnelsen. Fordi det er en kort tidsperiode der alt er kanskje litt ufokusert og usikkert, men fra da av burde vi fortsette fremover med å nå målene". Anniki mente folk har to aspekter for motivasjon. Hver enkelt person har sine egne interesser "hva tjener jeg på dette, hva er bra for

meg og min trygghet”, mens den andre siden er selskapets visjon for fremtiden. Marja mente at en visjon vil være motiverende for å gjennomføre de påkrevde endringene. Anniki bekreftet at det var svært viktig for Finzat sine ansatte at det kommer ny visjon og DNA, hun sa at ”Det er faktisk noe de venter på akkurat nå”.

Per fortalte at hovedmålet til selskapet som helhet var ”å ta hånd om de (kundene) man har, og følge de ut”. Informanten påpeker også at det vil være gunstig å ha en ny visjon og strategi, eventuelt nye verdier som kan være felles fra begynnelsen, slik at man tar hånd om kundene på samme måte i alle avdelinger. Visjonen og strategien skulle påvirke handlingsmønsteret til medarbeiderne og etter hvert endre organisasjonskulturen.

Ettersom informasjonen ble gitt på en god måte, og de ansatte var motiverte for nye utfordringer, mente Marja at Finzat ikke trengte noen ekstra motivasjon. Kaarina fra Finzat fortalte at ”Jeg tror det vil komme senere, når initiativet virkelig krever at folk blir med”, de hadde altså ikke begynt med motivasjonsprosessene enda, og mente at de ville settes i gang når det virkelig kreves at folk blir med. Planleggingsgruppen hadde ikke fokusert tiltak for at medarbeiderne skulle holde motivasjonen oppe. For som Kotter (1996) presiserer, er det medarbeiderne som gjennomfører endringene.

#### **4.3.7 Ressurser**

I forhold til å legge planer for en felles kulturintegrering må en selvsagt også sette av ressurser. Boye og Meyer (2008a) fremhever at det er svært kostnadskrevenende å trekke oppmerksomheten vekk fra den daglige driften. Per kom med et konkret eksempel på hvorfor ressurser er nødvendig:

Vi skal bli kjent som et selskap som er ekstremt tilgjengelig. Så forteller du det til kundeservicemedarbeiderne, du nå skal vi bli mer tilgjengelig her. La oss si at kundeservice har et ressursproblem. Så de har en veldig høy respons, så de klarer ikke å svare på flere telefoner. Og systemene, datasystemene er ikke tilrettelagt for å være mer tilgjengelige. Det hjelper ikke, det hjelper veldig lite å foretelle de at de skal være mer tilgjengelig hvis ikke ressursituasjonen er på plass, og hvis ikke systemene er tilrettelagt for å kunne være mer tilgjengelig.

Dersom planleggingsgruppen ikke hadde fått tid til å planlegge hvordan det menneskelige aspektet skal håndteres, er det stor sannsynlighet for at oppkjøpet blir mislykket. Bartels et al. (2006) påpeker at halvparten av fusjoner og oppkjøp blir mislykkede til en viss grad, og problemene kan tilskrives det menneskelige aspektet.

Mange oppkjøpte bedrifter mister nøkkelmedarbeidere umiddelbart etter oppkjøpet, og det er en av de viktigste årsakene til mislykkede oppkjøp (Pucik og Evans 2004). I den forbindelse fortalte Liv at de har utredet hvilke talenter en ønsket å beholde i både Skantrix og Finzat, i

samarbeid med Finzat, slik Pikula (1999) råder. Liv fortalte at ”håper jeg at vi har satt stay on bonus på de riktige folkene”. De har altså prøvd å motivere nøkkelmedarbeidere til å bli værende gjennom ekstra lønn, ettersom ivaretagelse av nøkkelmedarbeidere er kritisk for å oppnå oppkjøpets mål både på kort og lang sikt (Pucik og Evans 2004). I usikre situasjoner, slik som dette oppkjøpet vil kunne oppleves for medarbeiderne, kan lønn til enkelte symbolisere verdiene organisasjonen ønsker skal etterleves (ibid.). Jacobsen og Thorsvik (2007) fremhever også lønn som et eksempel på artefaktens ”doble ansikt”.

#### 4.4 Gjennomføring

I denne delen av oppgaven redegjøres det for hvilke planer organisasjonen har gjennomført. Det blir derfor tatt opp igjen enkelte temaer som er beskrevet tidligere, fordi det er et fokus på gjennomføring på det samme temaet i denne forbindelse.

Marja fortalte at ”vi har det viktigste: rammeverket, vi har allerede det som er måloppskriften (...) Vi har allerede strategien på plass” og minner om at dette ble videreformidlet til mellomlederne på møtene i januar. Topplederne har hatt samlinger og informasjonsmøter med sine medarbeidere med fokus på visjon og DNA. Det er også blitt gjennomført samtaler om målet med kulturen med de ansatte der klare målsettinger er knyttet opp mot visjon og DNA. HR har gjennomført kurs for alle lederne, slik at de forstår målet med endringen av organisasjonskulturen, for igjen å kunne sette klare og tydelige mål (som nevnt tidligere). Ettersom medarbeiderne har et stort behov for dialog om hva som skjer i prosessen er det svært gunstig at ledere og mellomledere er godt informert selv, slik at de ikke trekker seg unna for å gjenvinne kontrollen (jf. Saksvik 2011).

Når en ser på kultur ut ifra et perspektiv der en kan bestemme over organisasjonskulturen (storslaget, teknokratisk prosjekt, jf. Alvesson 2013) faller det seg naturlig at gruppen har sett på hvilke deler av kulturene som kan brukes videre. Det tolkes som at Anniki så på kultur som et verktøy fordi hun mente at en kan lage en ny kultur fra bunn, hun forklarte at de kan ” (...) kanskje lage en ny kultur, sånn at ingen skal føle at de er presset inn kulturmessig i selskapet. Og at de vil ”hold it against” det nye selskapet”. Denne meningen er i kontrast med flere av de andre gruppemedlemmene som er overbevist om at en må utvikle kulturen ut fra de eksisterende.

Det tolkes dit hen at Kaarina oppfattet organisasjonskultur som et verktøy når hun fortalte at ”Vi må bare finne ut hva som må være felles i alle landene og i Skantrix. Og så kan vi bestemme hva som skal være lokalt”. Ut ifra denne holdningen hadde kjernegruppen planlagt å skape en såkalt ”high performance” kultur fordi de mente det vil fungere best i forhold til strategien til det nye selskapet. Men Kaarina trodde ikke alle var helt enige om hva ”high performance” kultur innebærer, noe som igjen førte tilbake til begrepsproblemområdet til Schein (1987) innenfor å bruke kultur som en integrerende funksjon. Planleggingsgruppen identifiserte hvilke aktiviteter som ville være nødvendig for å oppnå ”high performance” kultur og gjennomførte kurs om temaet. Det var et ønske om å samle styrkene i kulturene til et felles ”vinnerlag”. Ettersom dette også er nytt for Skantrix, mente Kaarina at det like utgangspunktet ga et bedre grunnlag for å skape en felles kultur.

For å dra inn flere utenfor kjernegruppen i planleggingen har de gjennomført flere møter som planleggingsgruppen kaller ”boot camper” i november. Liv fortalte at:

Det vil si alle som da har noe med integrasjonen å gjøre, de har blitt invitert inn til en boot camp. Det er ganske mange, og det er for å heve kompetansen og si noe om hva er det som er viktig i sånne emneringssaker og integrasjonssaker. Hva er key issues.

For å forberede de involverte best mulig innhentet de konsulenter (jf. Mendenhall og Stahl 2005; Jacobsen og Thorsvik 2007), for å bistå med kunnskap fra litteraturen.

Anniki har erfaringer som samsvarer med Hennestad, Revang, og Strønen (2012) sin teori om at det er vanskelig å forutsi planer i sosiale sammenhenger. Hun forklarte at ansvarsroller hadde blitt endret på underveis, og viktige ting ble glemt, selv i en avgjørende og kritisk tid, fordi det har vært utfordringer tidsmessig.

Roller har blitt byttet og på en måte hoveddrivkraften i visse områder av denne integrasjonsprosessen har blitt endret og fokuset har på en måte glippet unna, til den andre siden (...). Jeg kan også klandre meg selv for ikke å ha tatt det opp hele tiden. Men det har vi ikke hatt tid til.

Det er problematisk når mye skjer samtidig og veldig raskt. Per forklarte at tiden ikke har strukket til for å implementere den nye visjonen hos Finzat:

Begrensningen har jo vært at vi har holdt på med dette her, mens prosessen har foregått har vi drevet med å definere en ny plattform, den som vi kaller en corporate platform da. Slik at vi har ikke hatt muligheten til å gjøre den jobben internt hos Finzat.

Det har ikke vært mulig å påvirke til én ønsket kultur fra Skantrix sin side, ettersom de ikke har en felles organisasjonskultur på nåværende tidspunkt. De har først vært nødt til å analysere sin egen situasjon for å komme frem til hva som var ønskelig.

Kulturforskjeller kan betraktes som et hinder for kulturintegreringen (Stahl og Voigt 2005). Finzat er veldig opptatt av risikostyring og de ønsket å bruke god tid på beslutninger og redusering av risiko, fortalte Anniki. Det virker som at beslutningsprosessen er en av de største forskjellene mellom de to organisasjonene i oppkjøpet. Weber og Tarba (2012) forklarer at risikoviljen til selskapet er en av de største forskjellene mellom organisasjonene. Anniki mente det ikke er tid til å ta hensyn til Finzat sin risikostyring i denne prosessen, og trodde at Finzat ikke så positivt på dette. Hun forklarte at:

De tenker veldig forsiktig, de handler veldig forsiktig. De burde ikke stoppe opp for lenge på ett sted. Tenke på det for lenge. Det er ikke noe tid til det, og det er en negativ ting for dem spesielt. De ser ikke på det positivt.

Hun mente dette hadde med kulturen til Finzat å gjøre. Anniki trakk frem at beslutningsrutinene til Skantrix har vært et lite sjokk for Finzat. Anniki forklarte at ”Prosessene har ikke like høyt nivå av effektivitet som var forventet”. Hun påpekte at hun bare kunne snakke for Finzat og Skantrix Finland, ettersom hun ikke hadde hørt noe fra resten av Skantrix sin side.

En kan se på endringen av kleskoden i Finzat som et tiltak for å påvirke kulturen. I Skantrix er det en mer uformell atmosfære sammenliknet med Finzat. En kan betrakte kleskoder som kulturuttrykk nærmest overflaten (Hofstede 1993). Et tiltak for å få hele Skantrix mer lik på overflaten er å endre de ytre symbolene, som formelle klær. Som nevnt tidligere er slike ytre endringer et styringsgrep på kort sikt som kan gi impulser til dypere forandring (Strand 2007). I den forbindelse har Skantrix innført at business skal være ”casual” uten slips. Liv forklarte hvordan medarbeiderne passet på at ingen bruker slips ”De gjør noen gags på det, litt morsomt at, ”nei, nå kaster vi slipset dere”. Så åpner de opp kragen sånn her (viser hvor stort). Men jeg ser at de har slipset i lomma. Jeg ser det”. De er med andre ord tilbakeholdne med å adoptere den nye identiteten (jf. Meyer og Nygård 2007), fordi de ikke tør å la slipset ligge igjen hjemme.

Kaarina påpekte at integrasjonen også ville skje av seg selv når de to bedriftene først er slått sammen. Dette viser til en oppfatning av organisasjonskultur som vokser frem gjennom interaksjon mellom medlemmene (Alvesson 2013), og at den ikke er noe håndfast en kan bestemme over.

Anniki forklarte at det er mange planer for hvordan de skal greie å integrere Finzat inn i Skantrix, men informanten var overrasket over at Skantrix ville endre seg etter Finzat og gjennomføre oppkjøpet som Pikula (1999) kaller ”et samarbeidende giftermål”

Det er mange onboarding planer på hva som skjer med Finzat og få de folka inn i Skantrix sin kultur, men også Skantrix har på en måte overraskende nok tatt lærdom av Finzat sin kultur. På en måte tatt noen gode notater på hva de har drevet med der, ikke bare feid dem ut og inn med Skantrix. Det er selvfølgelig ting de tar med seg inn.

Kaarina var også av den oppfatning at det er ”et samarbeidende giftermål” (ibid.) når hun fortalte at ”Jeg tror det har vært mer en fusjon og finne det beste. Det har ikke vært bare å ta det som Skantrix allerede har og gjøre Finzat en del av det”. Finzat har opplevd oppkjøpet mer som en fusjon, for fokuset har ikke ligget på å ”kaste” det Finzat har fra før av.

Anne mente at dialogen og samarbeidet har vært mye av grunnen til at de har lyktes så langt. Informanten forklarte videre at:

Hvis man ikke respekterer lover og regler i de nasjonale landene, ikke gir de mulighet til påvirkning. Så vil de være en mulig uroskilde som kan røre opp ganske mye i organisasjonen. Så det er en viktig del av det, og huske at det er fagforeninger.

Det har vært noen ”hickups her og der på individer” innrømmet Anne. Noen medarbeidere har de måttet bruke mer tid på enn andre, for det var ikke alle som taklet endringen like godt.

Det ble ikke gjort konkrete planer på hva og når tiltak skulle gjennomføres for å få til en kulturendring på tidspunktet for datainnsamlingen. Kaarina fortalte at planene for kulturintegreringen kommer fortløpende: ”det (planene) er fortsatt på vei, for de tingene som er blitt planlagt var før organisasjonen startet den 14. januar”. I begynnelsen håpet de å få tid til å trene mellomlederne og få de inn i dybden på resultatene. På grunn av uforutsigbarheten som er knyttet til planer i sosiale sammenhenger (jf. Hennestad, Revang, og Strønen 2012) satte det trange tidsskjemaet og de stadige endringene en stopper for opplæringen. Kaarina mente at tidsrommet for opplæringen av hvordan mellomlederne skulle takle den kommende endringen var passert. Dette kan i følge Saksvik (2011) få negative konsekvenser ved at medarbeiderne ikke får den nødvendige støtten fra mellomlederne og usikkerheten brer seg blant medarbeiderne.

#### **4.4.1 Kommunikasjon**

Litteraturen peker gjentatte ganger på at informasjon og dialog er svært viktig i en omstillingsprosess (Schweiger og DeNisi 1991 gjengitt i Risberg 2006). Johnsen et al. (2007) mente det var det viktigste verktøyet for påvirkning av medarbeiderne. I oppkjøpsfasen har det blitt gjennomført mange arrangementer for å tilfredsstille informasjonskravet gjennom kommunikasjon ansikt-til-ansikt, slik som Appelbaum et al. (2000) refererer til som rik kommunikasjon. Det ble også informert skriftlig (mager kommunikasjon) gjennom forum som intranett, i tillegg var det et rom dekorert med så mye informasjon som mulig. I



forbindelse med kurset for lederne i Finzat har Skantrix hatt et informasjonsmøte. Anne fortalte at møtet var for medarbeidere ”helt fra toppen og helt til laveste nivå” og de snakket om strategier frem til 2017. På tidspunktet jeg intervjuet informantene skulle de også ha et informasjonsmøte om prosessen så langt, for alle medarbeiderne, som skulle bli streamet (vist på video), slik at alle i hele den nye organisasjonen kunne se det på intranettet. Organisasjonen følger Meyer (2008b) og Kotter (1996) sine råd om å ha flere kommunikasjonskanaler slik at en når flere berørte.

I tillegg til respekt og dialog forklarte Anne at som oppkjøper er det fort gjort å bli arrogant, og hun mente det var noe av det verste som kan skje. Informanten presiserte også at en må se verdien i det oppkjøpte selskapet ”For når man først har kjøpt opp et selskap, så er det fordi man ser verdien i det selskapet, og de har garantert gode prosesser, gode tanker, og flinke medarbeidere som vi kan lære av”. Dette er i sterk sammenheng med Cartwright og Cooper (1992 gjengitt i Pikula 1999) sin overbevisning om at et oppkjøp bør være et ”samarbeidende giftermål” der en bygger videre og integrerer det beste fra begge kulturene. Anne påpekte at kommunikasjon i denne prosessen var avgjørende, hun sa ”(...) derfor tror jeg at respekt og dialog, det er det viktigste”.

HR-lederen i Skantrix Finland var veldig involvert i hvordan markeds- og kommunikasjonsavdelingen skulle fortelle Finzat sine ansatte om hvem som hadde kjøpt opp selskapet. I tillegg var det tett samarbeid om hvordan de skulle fortelle det eksternt, ettersom dette måtte skje omtrent samtidig.

Planleggingsgruppen var opptatt av å bevisstgjøre medarbeiderne i forhold til kulturen. Ved å tilgjengeliggjøre en oppsummering av kulturrapporten hadde planleggingsgruppen et ønske om å redusere kulturkrasj gjennom bevisstgjøring. Stahl og Voigt (2005) underbygger nødvendigheten av å redusere muligheten for kulturkrasj, ettersom det kan være en faktor som setter en stopper for et vellykket oppkjøp (jf. Appelbaum et al. 2000). Liv fortalte at:

Kultur kan være med på å overskygge og ødelegge veldig mye. Derfor er det noe med å bevisstgjøre de som er deltakerne på det her rundt, hva er det du skal være oppmerksom på sant, fra toppledergruppen og nedover.

Marja påpekte at det ville være viktig å være bevisst både likheter og forskjeller i kulturen og bruke informasjonen i planleggingen fremover for å få en felles strategi. De hadde gjennomgått kulturanalysen med tillitsvalgte og fagforeningene, slik at de også kunne støtte sine medlemmer i den usikre fasen.

Intern kommunikasjon er i sentrum av integrasjonsplanene, eksempelvis var alle delene av det nye selskapet vant til å bruke intranett som informasjonsverktøy. Dette skulle de fortsette å bruke. Det var imidlertid forskjell på kvaliteten på informasjon mellom lokasjonene. Skantrix Finland er eksempelvis en relativt liten avdeling, de var vant til å bruke direkte kontakt i større grad, også kalt fyldig kommunikasjon (jf. Appelbaum et al. 2000), dette skulle de derfor fortsette med. På de andre lokasjonene er det flere ansatte, og dermed ble informasjonen gitt på andre måter. På de andre lokasjonene er det betraktelig flere ansatte og det berører muligheten for kvaliteten på informasjon til hver enkelt medarbeider. Kommunikasjonsflyten var en av mange utfordringer i planleggingsarbeidet, ettersom en må ta hensyn til variasjonene mellom de ulike lokasjonene.

Liv forklarte på e-mail i etterkant av intervjuene at det ble satt krav til kommunikasjon i hele organisasjonen ”Vi har besluttet å ha tre samtaler årlig som skal dokumenteres i et elektronisk system. Gjør du ikke det som leder vil du ei heller være berettiget til bonus”. Dette viser at enkelte konkrete planer ble lagt og at mellomlederne må ta ansvar for å prate med hver ansatt, slik Saksvik (2011) poengterer. Planen om å sanksjonere de lederne som ikke handlet i tråd med bestemmelsene kan dessuten føre til sterkere informasjonsflyt og opplæring ned i hele organisasjonen. I denne forbindelse blir lederen brukt som en direkte påvirkning, slik Schein (1987) mener er viktigst for å endre kultur.

Både Kaarina og Marja innrømmet at det ikke er planlagt hvilken rekkefølge tiltak skal gjennomføres innenfor kulturintegreringen. Anniki trodde at Finzat ønsker å ha en presis og eksakt plan på hva som skulle skje fremover, fordi de var drevet av en organisasjonskultur som er fokusert på å minimere risiko. Historisk sett er Finzat vant til å kontrollere alt og det er en veldig ny situasjon at Skantrix tar over deler av kontrollen. Anniki forklarte at ”Med den atmosfæren i Skantrix, de vet ikke hva som foregår”, derfor er god informasjon viktig for å redusere muligheten for at ”merger syndrome” (jf. Appelbaum et al. 2000) oppstår.

#### **4.4.2 Strukturendring**

Jacobsen (2004) fremhever at et oppkjøp skjer så raskt, at en ikke har tid til å starte med kulturendring. Likevel er det mange prosesser som er satt i gang som naturlig kan endre kulturen og en av dem er å endre strukturen (Hennestad, Revang, og Strønen 2012). Den nye organisasjonen har som nevnt tidligere gjennomført en omstrukturering.

Rekrutteringsprosessen begynte på toppen, der lederen fra Finzat kom inn i toppledelsen og fikk ansvaret for et av forretningsområdene. Andre fra Finzat har også fått lederstillinger i det

nye konsernet og danske og norske ledere har måttet flytte på seg. Det er 350 ledere og noen spesialister som har fått nye stillinger på én uke, og det innebærer samarbeid på tvers av kulturer. Skogstad og Einarsen (2011) fremhever at dersom omgivelsene krever endring i atferd over tid vil kulturens verdier og normer sannsynlig endre seg for å komme i overensstemmelse med den nye atferden. Det nye samarbeidet gjennom omstruktureringen fører til at individene tilpasser seg hverandre eller reagerer på den andre kulturen (Cardel Gertsen, Søderberg, og Torp 1998). Det skal imidlertid minnes om at organisasjonskultur endres over et vesentlig lengre tidsperspektiv enn omstruktureringen fordi kulturen vokser ut av de gamle strukturene (Jacobsen og Thorsvik 2007).

En konsekvens av omstruktureringen er at medarbeiderne kan føle endringen som slitsom for de som skal skifte stilling, mente Anniki. Medarbeiderne hadde sine faste oppgaver og i tillegg kom arbeidsoppgaver som integreringsprosessen krevde. Anniki mente at dette er en situasjon som sliter på medarbeiderne:

Fordi de har de daglige oppgavene som utfyller 100 prosent av arbeidstiden og nå har de integrasjonsprosessen og de må takle den også. Og det er ikke flere ressurser. Det er noe som de på dette tidspunktet blir sliten i hodet av. Det har jeg hørt et par ganger.

En slik stressende og slitsom situasjon kan utvikles til Marks og Mirvis (1985 gjengitt i Appelbaum et al. 2000) sitt ”merger syndrome”. For å unngå dette fokuserer planleggingsgruppen på informasjonstiltak som kan minske usikkerheten ved å gi medarbeiderne et realistisk bilde av fremtiden (jf. Elsaas og Veiga 1994).

Meyer (2008) poengterer at omstrukturering ikke legger et godt grunnlag for å bygge kultur i begynnelsen, fordi medarbeiderne er opptatt av å få gjennom sine interesser – ikke å bygge en felles kultur. På den andre siden kan strukturendring være positivt for å skape en felles organisasjonskultur gjennom samhandling på tvers av tidligere organisasjoner og avdelinger. Alvesson (2013) mener som nevnt tidligere at organisasjonskulturen blir utviklet i sosiale situasjoner. Det viste seg også i praksis at informantene fra Finzat opplevde den første interaksjonen etter den formelle sammenslåingen som en start på en sosialiseringssprosess. Et slikt møte oppfordrer Zueva-Owens, Ghauri, og Fotaki (2012) å gjennomføre for å oppmuntre til forståelse og en positiv holdning til partnerens kultur.

Marja fortalte at medarbeiderne skulle sosialiseres og involveres videre i omstillingsprosessen gjennom virtuelle samlinger. Gjennom slike samlinger mener Zueva-Owens, Ghauri, og Fotaki (2012) at misforståelser på tvers av organisasjonskulturene kan reduseres, fordi de lærer hverandres kultur gjennom samhandling. Gruppemedlemmene observerte at

omstruktureringen var et positivt steg mot å skape en felles organisasjonskultur, fordi det ble samhandling på tvers av tidligere organisasjoner. På den måten mente de at kulturen vokser gjennom sosial samhandling (jf. Jacobsen og Thorsvik 2007; Bang 2011; Alvesson 2013). I den forbindelse ble organisasjonskultur oppfattet gjennom to perspektiver. Det ene er som ”storslaget, teknokratisk prosjekt” (jf. Alvesson 2002) der endring blir drevet fra toppen og ned, og den andre som en ”sosial bevegelse” (ibid.) der kulturen vokser frem av seg selv, etter at omstruktureringen er gjennomført.

Liv påpekte at førsteinntrykket styrer oppfatningen av den andre parten, og har stor innvirkning på hvor godt samarbeidet vil gå.

Det første møtet, det første blikket, det setter seg, det gjør det. Det har jeg jo fått erfare veldig. For jeg får jo tilbakemelding fra de andre om hva de ikke skulle gjort, eller hva de skulle gjort.

Her refererer informanten til førsteinntrykket de ansatte får når de møter hverandre og at hun som HR-ansatt får mange tilbakemeldinger på personalutfordringer. Etter de fire første minuttene rettes oppmerksomheten selektivt mot informasjon som bekrefter det innledende inntrykket (Skorstad, Schulze, og Nilsen 2008, 68). Dersom det er negative inntrykk kan det bli svært vanskelig å få til et samarbeid på tvers. Derfor poengterte Liv at det første møtet må være planlagt. Hun kom imidlertid ikke med eksempler på konkrete planer.

Ikke nok med at medarbeiderne må samhandle på tvers av tidligere bakgrunn og rapportere til ukjente ledere i andre land på grunn av omstruktureringen, det innebærer også å snakke på et fremmed språk. Her melder utfordringer seg, rundt det Schein (1987) kaller problemområde innen den interne integrasjonen, nemlig anliggende rundt felles språk og begrepsapparat. Strukturendringen har som nevnt tidligere ført til at alle interne prosesser og kommunikasjon skal gjennomføres på engelsk, de har med andre ord byttet hovedspråket til hele den nye organisasjonen. Kaarina fortalte at Finzat sine medarbeidere håndterte endringene lettere når de visste at de ikke var alene om den, hun sa at ”vi lærer det alle sammen, og det gjør det litt lettere for de ansatte også, at de (Skantrix) ikke har gjort det heller”. Følelsen av at oppkjøperen var i samme situasjon som en selv gjorde at motstanden ble minimert.

Kaarina innrømmet at de ikke hadde gjort så mye for å forberede de ansatte på hvordan det ville bli å rapportere til ledere i andre land. Men de hadde planlagt og diskutert at de skulle trene lederne, og det er ikke nok med én trening påpekte Anniki. De har et opplegg fra før av i Skantrix som kan brukes forklarte Kaarina. Denne endringen vil kreve mer involvering, forståelse, kommunikasjon og reising.

#### 4.4.3 Lederens rolle

Det tolkes at Liv hadde den samme oppfatningen som Schein (1987) om at lederen er viktig for kulturendring, hun fortalte at ”Så her er vi nødt til å ha en endring, og det er dere som ledere som er ambassadørene for denne endringen”. For å integrere nye normer og verdier i bedriften mente Kaarina i samsvar med Einarsen og Skogstad (2011) at lederen vil være spesielt viktig for å inspirere medarbeiderne:

Jeg tror at rollemodell er den viktigste tingen, og jeg kan ikke se for meg noen andre for den rollen, enn den faktiske CEOen til selskapet. Jeg tror at det må være deres fjes, og... ellers vil det ikke skje noe.

Liv mente også at det var nødvendig med rollemodeller for å endre kulturen når informantene fortalte ”Og det er toppledergruppen hos oss som er, som skal sørge for det. Det er de som skal gå foran”. Her trekker informantene frem lederen for Finzat som et spesielt godt eksempel, ”Veldig god kommunikator (...) Ikke med de store ordene, veldig få ord, men sånn rett inn ord. Rett inn kvalitet. De få ordene, og...ferdig. Helt fantastisk, kjempefyr”. Derfor blir lederen trukket inn i planene som en sentral påvirkningsfaktor for å skape en felles organisasjonskultur.

Hele baktanken til Skantrix om å utarbeide en felles organisasjonskultur er bygget på at ”common glue” eller limet i organisasjonen er avgjørende for oppkjøpets suksess. Morosini (2004) påpeker at et målrettet lederskap er nødvendig for den kulturelle toleransen, slik at en kan introdusere et nytt ”common glue” i det oppkjøpte selskapet. Å bygge ”common glue” så raskt som mulig er en fordel, og Morosini (2004) mener at en målrettet ledelse er avgjørende. Det så ut til at planleggingsgruppen var av samme oppfatning.

Olie (1990 gjengitt i Stahl og Voigt 2005) mener at så lenge oppkjøperen har mer makt, slik at de kan pålegge kulturen sin på den oppkjøpte, så vil ikke kulturforskjellene sette oppkjøpets suksess i fare. I dette oppkjøpet hadde Skantrix mest makt, men Finzat ble tatt med i betraktning gjennom omstrukturering, samt at lederen fikk en sentral rolle i den nye ledelsen. På spørsmål om hvem som har det siste ordet i beslutninger innrømmer en av informantene fra Finzat at ”Det siste nivået er alltid hos Skantrix. Men hvor klokt er det å alltid bruke det siste ord privilegje?”.

Etter at intervjuene ble gjennomført fikk jeg en e-mail om hva planleggingsgruppen hadde bestemt for å sikre en felles utvikling av det nye Skantrix sin organisasjonskultur. Det viste seg at lederne var deres viktigste virkemiddel. Planene fremover er å ha felles ledersamlinger med alle ledere, god forankring av Skantrix sin strategi og visjon og bruk av ”Balance

Scorecard” (BSC) i hele organisasjonen, med ansvarliggjøring av lederne og månedlig informasjon om status. I tilknytning til BSC skal ”Performance Management” og ”Performance Pay” brukes som et viktig virkemiddel i målsettingen for den enkelte. Medarbeidersamtaler med elektronisk dokumentasjon skal skje tre ganger årlig, og samtidig være et minimumskrav for utbetaling av bonus til lederne. Kompetanseheving, vekt på nye verdier og oppfølging av ledere skal sikre en felles atferd og presentasjon av organisasjonen. Dette skal blant annet gjøres gjennom bruk av arbeidsmiljøundersøkelser og konkret oppfølging av disse i alle avdelinger. Totalt sett skal planleggingsgruppen ha et perspektiv på organisasjonskultur gjennom en bevissthet om lederens påvirkningskraft og mulighet til å skape endringer. Disse planene er et bevis på at planleggingsgruppen har blitt enige om å drive kulturforandringen som et prosjekt som kommer ovenfra og blir drevet ovenfra, slik Alvesson (2013) beskrev som et ”storslagent, teknokratisk prosjekt”.

## 5 Diskusjon

---

I dette kapitlet trekkes de sentrale elementene fra analysen sammen i en større sammenheng. Fokuset er fortsatt på hvordan planleggingsarbeidet mellom Skantrix<sup>3</sup> og Finzat<sup>4</sup> ble gjennomført.

Gjennom analysen fikk jeg oppfattelsen av at målet for kulturintegreringen var at den nye organisasjonen skulle ha en felles helhetlig organisasjonskultur. Når en går i kjernen av utsagnene til informantene, tolkes ”helhetlig organisasjonskultur” som at de skal ha felles rammer for beslutninger, identifisere seg med den nye organisasjonen og én felles stemme ut mot kunden, uansett land. For å nå dette målet viste analysen at planleggingsgruppen hadde mange tanker om hvilke tiltak som kunne påvirke til å skape en felles organisasjonskultur. Videre blir resultatet fra analysen trukket inn i en større sammenheng. Her presenteres et tydeligere bilde over hva som innvirket på planleggingsarbeidets forløp.

I motsetning til analysens kronologiske oppbygging blir dette kapitlet delt opp i de elementene som hadde direkte innvirkning på planleggingsarbeidet. Det skal imidlertid nevnes at teorien ikke diskuteres på nytt, ettersom den ble brukt i analysen og dermed implisitt ivaretatt gjennom funnene. Først blir det diskutert hvordan *bakgrunnen* til organisasjonene innvirket på planleggingsarbeidet. *Bakgrunnsarbeidet* ble gjennomført før og delvis samtidig som planleggingsarbeidet for kulturintegrasjonen. Det blir diskutert hvor viktig dette arbeidet var for planleggingsarbeidets handlingsforløp. Det er ønskelig å trekke frem en diskusjon på hvordan planleggingsgruppen var *satt sammen*, for å belyse hvilket utgangspunkt gruppen hadde for å planlegge en felles organisasjonskultur. Deretter går diskusjonen videre på hvorvidt *begrepsforståelsen* hadde konsekvenser for planleggingsarbeidet. Til slutt drøftes hvordan *tiden* var en ressurs som påvirket planleggingsarbeidet.

---

<sup>3</sup> Organisasjonen som ble til etter en fusjon mellom en norsk og dansk organisasjon i 2010, med underavdelinger i Sverige, Finland og Estland. Dette er oppkjøperen i caset.

<sup>4</sup> Den finske organisasjonen som ble kjøpt opp av Skantrix i 2012.

## 5.1 Bakgrunnens innvirkning

Det viste seg at bakgrunnen til de to organisasjonene hadde innvirkning på forløpet til planleggingen. Den største utfordringen var Skantrix sin interne situasjon som skyldes håndteringen av fusjonen<sup>5</sup> i 2010. Jeg tolker det som at Skantrix har tatt med seg holdningen om å høre på organisasjonen som skal integreres slik det ble i forrige fusjon og inn i planleggingsarbeidet av dette oppkjøpet. Holdningen kan både være positiv og negativ. Den negative siden er at det blir gjort for mange kompromiss mellom organisasjonene, slik det ble i fusjonen. Kompromissene førte til manglende identifisering med den nye organisasjonen. Det gjorde at de tidligere organisasjonene ikke skapte en felles overbærende organisasjonskultur. Ettersom dette oppkjøpet ble planlagt i samarbeid mellom begge organisasjonene ble det gjennomført flere kompromiss, i likhet med fusjonen. Kompromissene i oppkjøpet kan føre til at Finzat, som er veldig forberedt på å justere seg etter Skantrix, beholder svært mange av sine prosesser.

Det ble bestemt at enkelte arbeidsprosesser skulle beholdes i Finzat, og Skantrix som helhet skulle følge disse. Ved at Finzat ikke endrer sine, blir det mindre handlingsendringer og derigjennom mindre påvirkninger til å endre kulturen til Finzat. Det kan resultere i minsket integrering og utvikling av en felles organisasjonskultur. En konsekvens kan bli at Finzat fortsetter å identifisere seg med den gamle organisasjonen. På den andre siden kan det være positivt at Skantrix har en holdning om å ”høre på den andre”. Gjennom denne holdningen føler Finzat seg inkludert i planleggingsarbeidet, får en lavere terskel for å komme med ideer og føler at de får lov til å sette sitt preg på planleggingen. Denne formen for ”samarbeidende giftermål” ser ut til å gagne planleggingsarbeidet. Det faktum at Skantrix gjenkjente gode prosesser hos Finzat, skapte en positiv endringsatmosfære og opprettholdt endringsviljen hos Finzat på andre områder.

Skantrix hadde som nevnt ikke vært klar til å endre seg, og dette var en utfordring i planleggingsarbeidet. Finzat på sin side var svært klar, men de behøvde påvirkningstiltak slik at kulturen kunne utvikles i takt og i fellesskap med Skantrix. Finzat hadde, som nevnt tidligere, vært forberedt på en kommende endring i to år. Tålmodigheten for å bli et nytt forretningssselskap tar snart slutt og de trenger en retning. De få endringstiltakene som er gjort etter omstruktureringen kan bidra til at kulturen utvikler seg utenfor visjonen.

---

<sup>5</sup> I 2010 ble det gjennomført en fusjon mellom en norsk og dansk organisasjon, med underavdelinger i Sverige, Finland og Estland. Det ble opprettet en ny organisasjon med det nye navnet Skantrix.



Mangelen på en sterk og tydelig leder, eller andre nøkkelpersoner som står i spissen for endring, var svakere hos Skantrix. Det var spesielt tydelig i sammenlikningen med Finzat som hadde en sterk og tydelig leder. Det ble et større skille mellom en sterk kultur hos Finzat og en splittet og uklar kultur hos Skantrix ut ifra bakgrunnen deres kombinert med ledelsen. Det kan bli problematisk å ”samle” over 3000 medarbeidere når utgangspunktet er så utydelig for den største organisasjonen. Det er mange hensyn å ta i planleggingsarbeidet ettersom oppkjøperen må bygge opp en kultur på bakgrunn av flere subkulturer i tillegg til integrasjonen av den oppkjøpte organisasjonen.

Organisasjonene så på den geografiske avstanden som en ressurs (jf. Morosoni 2004). De hadde med dette utgangspunktet tilgang til å plukke enkelte rutiner og handlingsprosesser fra forskjellige land og lage et bedre felles rammeverk for beslutninger. Medarbeiderne kan lære av hverandre gjennom økt interaksjon på tvers av tidligere organisasjoner. På den andre siden kan en betrakte den geografiske spredningen som en av de største utfordringene for å skape en felles organisasjonskultur. Til tross for strukturendringer og gode kommunikasjonskanaler på tvers av landegrenser kan spredningen forverre Skantrix sitt utgangspunkt med en uklar organisasjonskultur. Alle medarbeidere har ikke daglig kontakt på tvers av landegrenser. Den begrensede kontakten mellom enkelte medarbeidere kombinert med utfordringer rundt mindre ansikt-til-ansikt kommunikasjon kan føre til flere misforståelser og svakere utvikling av en felles organisasjonskultur.

Det viste seg at organisasjonenes bakgrunn hadde en innvirkning på planleggingsarbeidet. Det var to svært forskjellige organisasjonskulturer, og planleggingsgruppen gjenkjenner nødvendigheten av å ta hensyn til denne bakgrunnen. Det antyder at fokuset ligger på *utvikling* av felles organisasjonskultur, og ikke på oppstart av ny organisasjonskultur fra bunnen. Dette gjenspeiles i et syn på organisasjonskulturen som noe levende som er basert på verdier og grunnleggende antakelser, og dette utvikles mellom medarbeiderne (Alvesson 2013; Strand 2007; Schultz 1990).

Organisasjonskulturen i Finzat var preget av å planlegge grundig, de var ikke like innovative som de skulle ønsket. Skantrix på sin side var også opptatt av sikkerhet og god planlegging, men de tok raskere beslutninger. Denne forskjellen i organisasjonskultur kan bli en mulig utfordring fremover i planleggingsfasen.

## 5.2 Bakgrunnsarbeidet for planleggingen

I denne sammenhengen innebærer bakgrunnsarbeidet selskapsgjennomgang, opptiningsfase og kulturanalyse. Her blir det diskutert hvor viktig bakgrunnsarbeidet var for planleggingen.

Enkelte fra planleggingsgruppen var med på selskapsgjennomgangen av Finzat. Dette arbeidet ga Skantrix inngående kjennskap til hvordan Finzat arbeidet, hvilke likheter, forskjeller og utfordringer som lå til grunn mellom organisasjonene. Denne delen av bakgrunnsarbeidet førte også til en sterkere forståelse for hvordan Finzat kunne integreres.

Det viste seg at de to organisasjonene hadde totalt forskjellig opptiningsfaser. Finzat hadde en sterk leder, med et klart og tydelig budskap om at den fremtidige endringen var nødvendig og positiv for alle medarbeiderne og organisasjonen i sin helhet. Oppfatningen var at medarbeiderne ble motivert for endringen. Skantrix på sin side hadde ingen nevneverdig opptiningsfase. Problemet innad var manglende endringsvilje, og i den forbindelse var det forbausende at ledelsen ikke tydeligere kommuniserte nødvendigheten av endring i forkant av oppkjøpet og strukturendringen. Fokuset på å integrere Finzat sine medarbeidere var ikke spesielt fremtredende hos ledelsen. Ulikheten i opptiningsfasen ga organisasjonene, men også planleggingsgruppen, et ulikt syn på målet med kulturintegreringen. Finzat sitt fokus var å få alle sine medarbeidere integrert i den store organisasjonen og skape en felles organisasjonskultur. Skantrix på sin side var motivert til å ferdigstille fusjonen fra 2010. Oppkjøpet initierte en omstillingsfase som var nødvendig for Skantrix internt, og det var en bonus at Finzat ble med i denne omstillingsfasen, slik at en egen integreringsprosess for Finzat ble unngått på et senere tidspunkt.

Mangelen på felles arbeidsprosesser og helhetlig organisasjonskultur i Skantrix gjorde Finzat til en inspirasjonskilde. Opptiningsprosessen Finzat hadde vært gjennom hadde også gitt et positivt inntrykk på Skantrix sine gruppemedlemmer, spesielt lederens rolle. Den sterke lederen ble integrert i den nye organisasjonens ledelse, og fokuset i planleggingsprosessen ble, spesielt for Skantrix sin side, at ledelsen skulle ha en sterk rolle som endringsagent i denne prosessen.

Kulturkartleggingen var et annet bakgrunnsarbeid som ble utnyttet i stor grad innad i planleggingsgruppen. Rapporten belyste hvilke kulturelementer som var felles for avdelingene i de forskjellige landene og hvor de var splittet. Resultatet ble et grunnlag for å unngå store kommunikasjonsfeil. Med den informasjonen i bakhånd ble det klart hva en burde ta hensyn til, og den andre partens holdninger til eksempelvis beslutningsprosesser. Spesielt

de finske gruppemedlemmene betraktet resultatene som svært nyttig for samarbeidet innad i gruppen. Etter at de så likhetene mellom den finske og norske kulturen hadde de noen å identifisere seg med, for de tok generelt avstand fra svenskenes beslutningsmåter. Finnene opplevde det enklere å forstå den andre parten etter at kartleggingen ble lagt frem og de ble mer selvsikre. Til tross for de nyttige resultatene for samarbeidet innad i gruppen, så ser en ikke store resultater av planer for å utnytte informasjonen ned i organisasjonen.

Bakgrunnsarbeidet var svært viktig fordi organisasjonene fikk eksplisitt kunnskap om hverandre. De gjennomførte selskapsgjennomgang, lærte om hverandres kulturer og forberedte medarbeiderne til en kommende endring. Forskjellen i opptiningsfasen påvirket planleggingsarbeidet fordi planleggingsgruppen så at Finzat sine medarbeidere var mye bedre forberedt til å gjennomføre endringer. Skantrix hadde på sin side ikke kommet i mål etter fusjonen i 2010, men hadde likevel ikke forberedt sine medarbeidere på endringene som ville komme når det gjelder organisasjonskultur og integrering av Finzat. Det kan føre til at de i planleggingen må ta hensyn til hvilke tiltak som bør prioriteres på de ulike stedene.

### **5.3 Planleggingsgruppens sammensetning og samarbeid**

Det er et mønster som går igjen i gruppene som planlegger tiltak for kulturendring. Både planleggingsgruppen og verdier- og visjonsgruppen bestod av medarbeidere fra stabsfunksjoner. Organisasjonskultur er som nevnt et komplekst fenomen som utvikler seg på forskjellige nivåer som igjen påvirker hverandre (Bang 2011; Schein 1987). En kan spørre seg om planleggingsgruppen burde bestå utelukkende av medarbeidere fra støttefunksjoner, eller om det bør være blandet med representanter fra linjen i organisasjonen. Med en blanding av medarbeidere fra linjen og staben ville det vært større muligheter for en komplementær sammensetning, der flere synsvinkler er representert i planleggingsarbeidet.

Planleggingsgruppen var relativt homogen, der alle medlemmene hadde "HR-brillene" på seg, og fokuset var rettet mot medarbeiderne. De så på organisasjonskultur som et verktøy for å oppnå målene til organisasjonen, men de hadde ulik oppfattelse av hva som var den ideelle fremgangsmåten for å påvirke til en felles organisasjonskultur (dette blir diskutert videre under punkt 5.4 Begrepsforståelse). Gruppemedlemmene snakket mye på overflaten av hva som er ideelt å gjøre i en kulturintegreringsfase. Det er færre konkrete planer for hvordan de skal skape felles beslutningsrammer og bli forstått som én organisasjon ut mot kunden. Fokuset hos de finske gruppemedlemmene lå på involvering og opplæring av de ansatte.

Skantrix var imidlertid sterkere fokusert på å gjennomføre en ovenfra og ned endring av kulturen gjennom ledelsen. Det fordret en sterkere forankring av strategien og visjonen hos ledelsen og kompetansehevende kurs som skulle sikre felles atferd i organisasjonen, slik at de kunne bli en sterk og klar ledelse.

Planleggingsgruppen bestod av norske og finske medarbeidere, de andre landene ble representert gjennom kulturanalysen. Det kan føre til ensidig oppmerksomhet mot norsk og finsk side i planleggingsfasen, fordi de svenske, danske og estlandske medarbeiderne ikke fysisk er representert. Det skal imidlertid påpekes at Skantrix sine gruppemedlemmer representerte de andre landene. Det kan vise seg at det praktiske integrasjonsarbeidet vil gå bedre med en sterkere inkludering fra samtlige lokasjoner i planleggingsarbeidet.

Fordi gruppemedlemmene kom fra forskjellige organisasjoner og nasjoner ble det utarbeidet en felles kommunikasjonsplattform innad i organisasjonen. Den bidro til et mer effektivt samarbeid fordi den ga klare føringer for hvordan kommunikasjonen og samarbeidet skulle gjennomføres innenfor planleggingsgruppen. Kommunikasjonsplattformen fungerte i denne sammenhengen som en integrasjonsmekanisme. Den nye organisasjonen har utfordringer når det kommer til språk, fysisk avstand og forskjellig nasjonal- og organisasjonskultur. Det oppfattes som at planleggingsgruppen utviklet en egen subkultur innad i organisasjonen, som var i overensstemmelse med målet om å utvikle en felles organisasjonskultur.

Planleggingsgruppens sammensetning har i den forbindelse utviklet gode prosesser som kan være et bidrag til å endre resten av organisasjonskulturen i samme retning som deres egen subkultur.

Den uklare bakgrunnen til Skantrix har hatt sterk innvirkning på dette oppkjøpet. Det oppfattes at planleggingsgruppen ikke hadde fått klare regler om hvordan arbeidet skulle gjennomføres. Det viste seg imidlertid at planleggingsgruppen hadde mange føringer implisitt i forhold til ting de *ikke* skulle gjøre denne gangen. Skantrix hadde blant annet erfart at organisasjonen burde ha et klart og tydelig mål for hver enkelt medarbeider for å motivere til ønsket atferd. Planleggingsarbeidet fokuserte derfor på å legge planer der fusjonen i 2010 kom til kort. Gruppemedlemmene har blitt klare over hvilke områder som ikke kan ignoreres i dette oppkjøpet, og organisasjonskulturen ble et fokusområde.

## 5.4 Begrepsforståelse

Det viste seg at planleggingsgruppen ikke var bevisst at organisasjonskultur ble oppfattet forskjellig. Gruppemedlemmene forstod begrepet organisasjonskultur i sammenheng med situasjonen de var i nå på en skala fra ”styringsverktøy i ledelsens hender” til ”kultur som u håndterbar organisasjonsskapt virkelighet” (Bang 2011, 142). De var imidlertid enig i at kulturen kan påvirkes, og at det er nyttig at den bygger opp under målet til organisasjonen. Gruppemedlemmene var enige i at en felles organisasjonskultur vil være med på å skape felles beslutningsrammer i hverdagen, samt bidra til å unngå misforståelser mellom medarbeiderne gjennom felles språk og begrepsapparat. Det er imidlertid ulike oppfatninger om hvordan en skal oppnå dette.

Enkelte forstod organisasjonskultur som noe organisasjonen *har*, og så bokstavelig som at en kan plukke deler fra hver kultur og blande de sammen. Ved å følge en oppskrift vil kulturen bli som ønsket. Når en forstår kultur som noe en *har* vil det være enklere å se muligheter for påvirkning i større grad sammenliknet med en oppfattelse av noe organisasjonen *er* (Strand 2007). Til tross for at enkelte gruppemedlemmer forstod organisasjonskultur på den måten, var det andre som i større grad forstod den som noe organisasjonen *er*, som kan knyttes til organisasjonens historie. I en planleggingsfase er det mindre gunstig å se på kultur gjennom dette perspektivet, fordi en ikke kan skille den fra andre elementer i organisasjonen (Strand 2007). Forskjellene i perspektivene kan ha konsekvenser for planleggingsarbeidet, fordi medlemmene med ulike syn vil prioritere forskjellige løsninger og tiltak. Eksempelvis har en informant troen på å informere resultatene fra kulturanalysen gjennom video helt ned i organisasjonen, mens andre ikke nevner det som en løsning på kommunikasjon av kulturrapporten.

Det er en splittelse mellom gruppemedlemmene fra Finzat og Skantrix. Medlemmene fra Skantrix var oppmerksomme på at ledelsen måtte sterkt inn på banen for å påvirke til endring. Disse medlemmene forstod også kultur som et ledelsesverktøy i sterkere grad sammenliknet med Finzat. Medlemmene fra Finzat hadde på sin side et sterkere fokus på involvering av ansatte og forstod kultur på den andre enden av skalaen, nærmere oppfatningen av at kulturen endres i overensstemmelse med omgivelsene. I denne delen av skalaen lå oppfatningen om at handlinger, vurderinger, sosialt samvær og beslutninger som ble tatt daglig innad i organisasjonen påvirker til kulturendring. Det skal riktignok påpekes at Finzat er vant til en sterk og tydelig leder, noe som kan skape et mindre fokus på ledelsen. De er vant til en tydelig ledelse og har ikke hatt behov for å fokusere på dette området tidligere.

Verdiene og de grunnleggende antakelsene er dypt forankret i Finzat og de tidligere organisasjonene Skantrix består av. Disse legger føringer på resten av kulturen, og det kreves derfor sterk påvirkning for å endre på disse. Informantene har forskjellig syn på hvordan denne påvirkningen skal gjøres best mulig. De har mange meninger om hvordan ting *bør* være, men som nevnt tidligere har de få konkrete planer. Noen gruppe-medlemmer har sterkere tro på at ytre påvirkninger, som eksempelvis informasjon om hvilke verdier organisasjonen skal ha, vil føre til rask endring av verdiene. Andre mener at endret handling gjennom omstrukturering vil være mer utslagsgivende for å utvikle nye verdier. Kombinasjonen av disse to påvirkningsmåtene har ulike prioritering hos enkeltindividene og kan føre til ulike oppfatning av hvilke planer som er mest prekære. Da kan planleggingen ta lang tid. Tidsaspektet blir diskutert i neste delkapittel.

Gruppe-medlemmene planlegger å skape en felles organisasjonskultur gjennom påvirkningstiltak, slik at kulturen kan utvikle seg videre derfra. Til tross for at flere ser på organisasjonskulturen som noe ledelsen kan bestemme over, erkjenner de at kulturendringer krever tid og at den må utvikles gjennom alle medarbeiderne.

## 5.5 Tidsaspektet

Parallelt med omstruktureringen hadde ledelsen delegert oppgaven om å integrere organisasjonskulturene. Morosoni (2004a) poengterte at det er ønskelig å påvirke kulturen i en samlet retning så raskt som mulig i et oppkjøp. Erfaringene til Skantrix tilsa det samme fordi de hadde fortsatt å bruke forskjellige arbeidssystem fra de tidligere organisasjonene i fusjonen i 2010. Det hadde vist seg at neglisjeringen av å endre disse systemene førte til en splittet organisasjon, inklusiv organisasjonskultur etter fusjonen. Det var nødvendig å analysere seg frem til konsekvensen av å lukke ned enkelte systemer og erstatte med andre. Denne analysen krevde lang tid, og planleggingen av en felles organisasjonskultur var ikke påbegynt før Finzat var inkludert. I den forbindelse hadde planleggingsgruppen svært dårlig tid til sitt arbeid før tiltak burde settes i gang. Det medførte at påvirkningstiltak ble forskjøvet ut over det ideelle tidsrommet for å utvikle en felles organisasjonskultur og ”common glue” (jf. Morosoni 2004a).

Verdiene ligger som sagt til grunn for organisasjonskulturen generelt (Schein 1987; Bang 2011). Vil det i den forbindelse være gunstig å delegere arbeidet med å skape felles verdier til en stabsfunksjon? På tidspunktet rundt omstruktureringen hadde ikke planleggingsgruppen

noen konkrete planer som utenforstående (slik som Per) visste om for å implementere de nye verdiene. Det er en sterk mulighet for at dette arbeidet vil ende i uttalte verdier (jf. Argyris og Schön 1996 gjengitt i Bang 2011). Igjen vises avviket mellom gjennomføring av tiltak ellers i organisasjonen og tiltak for å endre kulturen. Omstruktureringen var allerede gjennomført, men de nye verdiene er ikke forventet å bli presentert før til sommeren. Planleggingsgruppen har satt opp kurs for lederne og andre tiltak for å lære opp og forvise seg om at informasjonen blir brakt videre ned i organisasjonen. Dersom ledelsen ikke endrer handling og påvirker ned i organisasjonen kan en risikere å fortsette med de gamle verdiene. Det krever, som nevnt tidligere, tid og handling for å endre kjerneelementene i en organisasjonskultur.

Planleggingsgruppen har sine faste 100 prosent stillinger i HR-avdelingene ved siden av planleggingsarbeidet. En av de viktigste ressursene til planleggingsarbeidet er tid (Meyer 2008a). Gruppemedlemmene hadde mange andre oppgaver og dermed ikke nok tid til å planlegge og gjennomføre tiltak i takt med andre endringer i oppkjøpet. Eksempelvis stjal strukturendringen i seg selv all oppmerksomhet fra gjennomføring av kurs for hvordan mellomlederne skulle takle situasjonen. Nå er strukturendringen gjennomført og muligheten til å forberede mellomlederne er forbi. Mangelen på inkludering av mellomlederne tidlig i prosessen, slik at de kan påvirke ned i organisasjonen direkte, kan føre til sterkere utvikling av subkulturer. Det er behov for å sette av mer tid til planlegging slik at nødvendige påvirkninger blir gjennomført i sammenheng med blant annet strukturendringen. Slike endringer forandrer handlingsprosesser. Når disse prosessene er vedvarende over tid påvirker handlingene de dypere elementene i organisasjonskulturen (Skogstad og Einarsen 2011). Kulturendringer tar lang tid, og organisasjonen bør utnytte at Finzat sine medarbeidere er motivert til å starte endringsprosessen nå, ved å planlegge og gjennomføre påvirkningstiltak.

Som nevnt tidligere var det en gruppe som fikk ansvaret for å analysere seg frem til nye verdier og visjon. Planleggingsgruppen var ikke tilknyttet dette arbeidet, og dermed har tiden vært en utfordring ettersom verdiene og visjonen ikke var ferdigstilt før *etter* omstruktureringen. Det var mye usikkerhet i begynnelsen og visjonen ble trukket frem som et hjelpemiddel for å endre kulturen. Tiden jobber imot planleggerne og det eneste de kan gjøre er å planlegge hvordan de uttalte verdiene og visjonen kan implementeres. Mye skjer på en gang og visjonen burde vært videreformidlet til lederne *før* strukturendringen. Det blir oppfattet som at motivasjonen til enkeltindividene vil være enklere å holde oppe i overgangsperioden dersom alle medarbeiderne kjenner til den uttalte visjonen. Spesielt

dersom visjonen er forståelig og oppnåelig og at de ser hvorfor de er nødvendig for organisasjonen. Da har de mulighet til å internalisere den på individnivå. Endringer i holdningene vil kunne påvirke den uttalte visjonen til en internalisert visjon, og deretter påvirke til nye bruksverdier for hver ansatt.

De forskjellige lokasjonene var vant til ulik kvalitet på informasjon. De små avdelingene var vant til personlige møter, mens de større lokasjonene ikke hadde tid til å gjennomføre personlige møter med alle medarbeidere i like stor grad. Disse forskjellene skapte ulike utgangspunkt for videre kommunikasjon, og var ett av mange hensyn en burde ta i betraktning når en planlegger kommunikasjonen fremover i endringsfasen.

Oppsummert ser en at det er mye som skal gjennomføres samtidig. Planleggingsgruppen var ikke blitt fritatt fra noen av sine vanlige arbeidsoppgaver slik at de kunne prioritere å bruke tid på planleggingsarbeidet. Det er mange faktorer og påvirkningstiltak som spiller inn på flere nivåer som er avgjørende for om medarbeiderne beveger seg mot det samme målet gjennom lik atferd. Mangelen på tid kan føre til færre planer og tiltak enn ønsket. Fraværet av nye verdier i et halvt år kan føre til utvikling av subkulturer og ikke én organisasjonsomfattende felles kultur, fordi endringstiltakene blir for få.



## 6 Avslutning

---

Ut ifra problemstillingen ”Hvordan planlegger to organisasjoner å skape en felles organisasjonskultur i et internasjonalt oppkjøp?” oppsummeres de viktigste og mest sentrale faktorene som påvirker organisasjonskulturen, slik det fremstår for meg. Denne studien har naturligvis ikke evnet å få frem alle faktorene som påvirker i planleggingsarbeidet, men som nevnt blir de viktigste faktorene som har vist seg å innvirke på planleggingsarbeidet presentert her. Deretter presenteres studiens bidrag og forslag til videre forskning.

### 6.1 Sammendrag

Å skape en felles organisasjonskultur betyr i denne sammenheng å utvikle en felles organisasjonsomfattende paraplykultur, med lokale tilpasninger. Fokuset til planleggingsgruppen var derfor å planlegge påvirkningstiltak for å utvikle en felles organisasjonskultur. Målet med integreringsarbeidet var å skape et tettere fellesskap og en samlende organisasjonskultur som rammeverk for beslutningsprosesser og handlinger. Et av hovedmålene til integrasjonsarbeidet var økt identifisering med den nye organisasjonen, bygd ut ifra de gamle organisasjonskulturene. En ønsket ringvirkning av én felles kultur var at kunder i alle land skal oppfatte organisasjonen som den samme, uansett hvilken representant kunden er i kontakt med. Etter integrasjonen er gjennomført skal ingen medarbeidere forklare den nye organisasjonen på bakgrunn av de tidligere bedriftene.

Enkelte faktorer viste seg å ha større betydning for hvordan gruppen gjennomførte planleggingsarbeidet. At oppkjøperen hadde en splittet organisasjonskultur som består av motstridende subkulturer var en av de største utfordringene i en slik prosess. Dette problemområdet kan imidlertid fungere som en motivasjonsfaktor for å skape en organisasjonsomfattende paraplykultur sammen med den oppkjøpte organisasjonen.

Bakgrunnsarbeidet la føringer på hvordan organisasjonene angrep planleggingen. Forskjellen mellom opptiningsarbeidet i de to organisasjonene som skulle integreres, ga utslag i forberedelsen av de ansatte. Det ble en stor utfordring når oppkjøperen ikke var forberedt på en kommende omstilling. Denne forskjellen fordret ulike hensyn i planleggingsarbeidet fordi organisasjonene kunne respondere ulikt på forskjellige tiltak. Konsekvensen var

forskyvninger i planlegging og gjennomføring av påvirkningstiltak for å skape en felles organisasjonskultur.

Det viste seg at en kulturkartlegging kan bevisstgjøre de som planlegger kulturintegrasjonen om hvilke ulikheter og likheter som deles. Kartleggingen kan legge grunnlag for å samarbeide bedre innad i en planleggingsgruppe, samt hjelpe i arbeidet med å legge planer for påvirkningstiltak for å skape en felles organisasjonskultur.

Studien viste at når en planleggingsgruppe består av HR-medarbeidere, kan det føre til et ensidig syn i planleggingsarbeidet sammenliknet med en mer variert gruppe av ansatte. En slik planleggingsgruppe har helt klart den tyngste personalkompetansen i organisasjonen, men uten medarbeidere fra andre avdelinger kan de skape en form for gruppetenkning i planleggingsarbeidet. Det ble mange tanker om hva en burde gjøre, men få raske konkrete tiltak i kombinasjon med omstrukturering. Det skapte lange planleggingsperioder og et betydelig avvik mellom omstrukturering og påvirkningstiltak. Tidsrommet før tiltakene utføres kan føre til utvikling av mange subkulturer kontra en felles organisasjonsomfattende kultur.

Det viste seg at planleggingsgruppen forstod organisasjonskultur gjennom ulike perspektiv, i tillegg til at de hadde forskjellige oppfatninger av hvordan organisasjonskultur utvikles. I denne studien oppfattet enkelte gruppemedlemmer organisasjonskultur som et verktøy som lederen kan benytte for å effektivisere organisasjonen. På den andre siden ble kulturen oppfattet som en dynamisk prosess mellom omgivelser og medarbeidere. Det var mange ideelle planer og mye en burde gjøre, men i praksis ble det vanskelig å gjøre alt perfekt ut ifra perspektiv som krever lang tid for å endre en organisasjonskultur. I et oppkjøp kreves det handling, og denne studien er et bevis på at gruppemedlemmer skyver perspektivene sine til side, til fordel for en hurtig praksis. Selv om gruppemedlemmene tror at organisasjonskultur vokser frem av seg selv, velger de til slutt å gjennomføre tiltak der ledelsen bestemmer fordi det forventes handling.

Det viste seg å være svært positivt å involvere oppkjøperen i planleggingsgruppen. Gruppen hadde sammen et sterkere utgangspunkt for å legge planer som var gjennomførbare for å endre kulturen i hele organisasjonen. Representanter fra begge sider kan føre til et veldig gunstig utgangspunkt for videre samarbeid i gjennomføringsfasen. Gruppen ble bevisst andre handlingssystemer som kunne dras inn i den nye organisasjonen og påvirke til en felles organisasjonskultur.

## 6.2 Studiens bidrag

Denne studien er et bidrag til litteraturen om oppkjøp og arbeidet med å utvikle en felles organisasjonskultur. Den kan være aktuell for alle typer oppkjøp, ikke bare internasjonale. Mitt bidrag viser blant annet at det oppstår ekstra utfordringer når oppkjøper i utgangspunktet har en sprikende og uklar organisasjonskultur. I denne sammenhengen betyr sprikende og uklar at det ikke er en organisasjonsovergripende kultur hos oppkjøperen. Det vanskeliggjør arbeidet med å analysere seg frem til hvilke kulturelementer som er ønskelig å fremheve i deres felles organisasjonskultur. Det kan i tillegg være utfordrende å planlegge tiltak som vil påvirke medarbeiderne i samme retning når en må ta hensyn til at det kreves og forventes ulike påvirkningstiltak på ulike lokasjoner.

Studien gir økt innsikt i og kunnskap om hvordan organisasjoner i realiteten planlegger å skape en felles kultur i et internasjonalt oppkjøp. I praksis er kommunikasjon, omstrukturering, ledelse, ny visjon, nye verdier, ny strategi og hvorvidt en involverer de ansatte, påvirkningsfaktorer som brukes for å skape en felles organisasjonskultur.

Studien er bygd opp gjennom økt innsikt og forståelse av forhold som kan ha betydning for planleggingen av kulturintegrering tilknyttet internasjonale oppkjøp. Her evner oppgaven å si noe om hvilke faktorer som påvirker planleggingsprosessens forløp. Bakgrunn, bakgrunnsarbeid, begrepsforståelse, planleggingsgruppens sammensetning og tidsaspektet er faktorer som påvirker integrasjonsplanleggingen av organisasjonskulturer. Studien viste også at den nye organisasjonskulturen må være forankret i ledelsen og de må vite hvor de vil for å kunne påvirke nedover i organisasjonen.

Studien bidrar med økt innsikt om at personer som er med i planleggingsarbeidet kan ha ulike perspektiver på hvordan planene bør legges, men kan likevel enes om felles tiltak. Det ser ut til at en omstillingsprosess, slik som oppkjøp, krever handling og dermed raske planer. Det kreves at en slik planleggingsgruppe er pragmatisk i slike situasjoner og legger til side sine personlige perspektiver.

## 6.3 Videre forskning

Det vil være ønskelig å gi et større teoretisk bidrag innenfor hvordan organisasjoner går frem for å planlegge en felles organisasjonskultur. Det vil være interessant å intervju

medarbeidere i linja, for å få deres oppfatning av hvordan integreringen blir planlagt og deres rolle i situasjonen. Det er i den forbindelse ønskelig å se forskjellen mellom planleggingsgruppens syn på sitt eget arbeid sammenliknet med medarbeidernes syn. Hva er forskjellene, og hvordan kan en benytte den kompetansen til å forbedre planene i et slikt oppkjøp.

Det er mange måter en kan planlegge en felles organisasjonskultur på. Det kan være interessant å finne en annen nylig oppkjøpt organisasjon som har arbeidet bevisst med kulturintegrering. Der kan en gjøre en kulturstudie for å se hva som bidrar til å påvirke kulturen i retning av noe felles. Dermed kan en utforske om resultatene fra denne studien er overførbare til resultatene som fremkommer i annen forskning.

Jeg anbefaler videre forskning på hvordan organisasjoner gjennomfører resten av planleggingsarbeidet i kombinasjon med integreringsprosessen. En slik kartlegging kan vise konsekvensene av hvordan planleggingsarbeid blir gjennomført. Det vil hjelpe på forståelsen av hvilke planer som er nødvendig å prioritere i en kulturintegrering. En burde intervju de personer som er med i planleggingsgrupper både i tidlige faser av prosessen og de samme informantene senere, for å se hvilke refleksjoner de har gjort seg i etterkant. Gjennom en slik analyse kan en se hvor viktig planleggingsarbeidet er for tiltakene som blir gjennomført.

## Etterord

---

Problemstillingen ”Hvordan planlegger to organisasjoner å skape en felles organisasjonskultur i et internasjonalt oppkjøp?” har vært ledende for denne studiens forskningsdesign. Jeg har erfart den kvalitative metodens fortrinn i å skaffe empirisk materiale fra informantene som var med på planleggingsprosessen. Casestudien ga en utforskende tilnærming, slik at det var mulig å se den kronologiske prosessen innenfor organisasjonens rammer. Gjennom denne metoden kunne jeg besvare problemstillingen, og vise hvordan planleggingsgruppen har gått frem i arbeidet for å skape en felles organisasjonskultur. Jeg har fått fram meninger, ulike forståelser, detaljer og dypere innsikt i planleggingsprosessen.

Denne undersøkelsen har vist at det er meget utfordrende å forstå hvordan en organisasjon planlegger å skape en felles organisasjonskultur. Jeg har opplevd kompleksiteten i elementene som følger med et slikt sammensatt fagområde. Det er mange elementer som henger sammen på ulike nivåer, som i kulturbegrepet. Det viste seg at det var flere viktige faktorer som informantene fremhevet som viktige for å påvirke kulturen, og derfor ble de fleste også forklart. Det er også mange elementer som har innvirkning på hvordan planleggingsarbeidet utvikles. Disse måtte derfor analyseres for å få en forståelse av hvordan organisasjonene gjennomførte arbeidet med å skape en felles organisasjonskultur. En viktig utfordring som har fulgt meg i dette arbeidet, er å ha samsvar mellom problemstillingen, definisjoner, perspektiver, forskningsdesign og det praktiske arbeidet.

Noen elementer burde vært arbeidet mer med. For det første burde jeg ha gjennomgått enda mer teori innen organisasjonskulturbegrepet og stilt flere spørsmål til informantene rundt dette. Det kunne gitt et sterkere bilde av ulikhetene mellom perspektivene til gruppemedlemmene og hvordan de samarbeidet. Det ville også vært gunstig å intervju flere fra stabsfunksjonen for å se hvor andre prioriterer planlegging, og hvilke påvirkningstiltak som velges.

Som kvalitativ forsker har jeg tatt med meg min bakgrunn og teoretiske forståelse inn i forskningsfeltet. Det som i utgangspunktet virket som enkle forskningsspørsmål viste seg å være mer krevende, grunnet den sterke sammensetningen mellom elementene i en planleggings- og integreringsfasen. Derfor ble det vanskelig å dele opp i temaer, når planer ble lagt parallelt og kronologisk, samtidig med behovet for å identifisere andre elementer som virker inn i planleggingsfasen.

Analysemetoden ser ut til å ha vært brukbar, da den har veiledet meg gjennom arbeidet og bidratt til å se sammenheng mellom empiri og teori. Likevel har det også vært et stadig tilbakevendende spørsmål om jeg har tolket riktig teori opp mot empirien, og jeg har derfor lest mer teori underveis. Jeg synes analysen ble bedret ved å dele den i to kapitler, slik at diskusjonskapitlet hevet analysen. Gjennom den inndelingen ble påvirkningsfaktorene som har utpekt seg i utarbeidelsen av planleggingen fremhevet. Det ble mulig å se konklusjonen og funnene med en større distanse fra caset, og derfra se hvilke bidrag denne studien har tilført litteraturområdet.

Ut fra dette arbeidet har jeg fått en dypere kunnskap om internasjonale oppkjøp og hvordan dynamikken i planleggingsarbeidet foregår. Jeg har sett hvor viktig det er å vite hvilke faktorer som kan påvirke i planleggingsarbeidet, slik at en organisasjonskultur kan utvikles mest mulig vellykket. Det menneskelige aspektet er tross alt et av de viktigste elementene i et oppkjøp.

## Litteratur

---

- Al Jerjawi, Khalol. 2011. HR Managers' Roles & Contributions in Merger Processes. *International Journal of Human Resource Studies* 1 (1):64-79
- Alvesson, Mats. 2002. *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Abstrakt.
- . 2013. *Understanding organizational culture*. London: Sage.
- Alvesson, Mats, og Kaj Sköldbberg. 2008. *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. [Lund]: Studentlitteratur.
- Appelbaum, Steven H., J. Gandell, H. Yortis, S. Proper, og F. Jobin. 2000. Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part 1). *Management Decision* 38 (9):649-661
- Askheim, Ola Gaute Aas, og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforl.
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. Oslo: Universitetsforl.
- Bartels, Jos, Rynke Douwes, Menno de Jong, og Ad Pruyn. 2006. Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization. *British Journal of Management* 17:49-67
- Boye, Knut. 2008. Opp- og nedjustering av beregnet verdi. I *Fusjoner og oppkjøp*, red. K. Boye og C. B. Meyer. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Boye, Knut, og Christine Benedichte Meyer. 2008. *Fusjoner og oppkjøp*. [Oslo]: Cappelen akademisk.
- Busch, Tor, Jan Ole Vanebo, og Erlend Dehlin. 2010. *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforl.
- Cardel Gertsen, Martine, Anne-Marie Søderberg, og Jens Erik Torp. 1998. Different Approaches to the Understanding of Culture in Mergers and Acquisitions. I *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions*, red. M. Cardel Gertsen, A.-M. Søderberg og J. E. Torp, X, 203 s. : ill. Berlin: Walter de Gruyter.
- Cartwright, S, Cooper, C.L. 1996. *Managing mergers, acquisitions, and strategic alliances: Integrating people and cultures* Oxford: Butterworth & Heinmann [lest 2nd].
- Cartwright, Susan, og Richard Schoenberg. 2006. Thirty Yers of Mergers and Acquisitions Research: Recent Advances and Future Opportunities. *British Journal of Management* 17:1-5
- Ekman, Gunnar. 2004. *Fra prat til resultat: om lederskap i hverdagen*. Oslo: Abstrakt forl.

- Elsaas, Priscilla M, og John F. Veiga. 1994. Acculturation in Acquired Organizations: A Force-field Perspective. I *Mergers and Acquisitions - A Critical Reader*, red. A. Risberg. New York: Routledge.
- Giffin, Andrew F., og Jeffrey A. Schmidt. 2009. Why HR Can Make or Break Your M&A.
- Haspeslagh, Philippe C., og David B. Jemison. 1991. *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: Free press.
- Hennestad, Bjørn W., Øivind Revang, og Fred H. Strønen. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforl.
- Hofstede, Geert. 1993. *Kulturer og organisasjoner*. Oslo: Bedriftsøkonomens forl.
- . 2001. *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2004. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- . 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforl.
- Johnsen, Erik, Jan Ole Vanebo, Stein Jonny Valstad, og Tor Busch. 2007. *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Kotter, John P. 1996. *Leading change*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Martin, Joanne. 1992. *Cultures in Organizations*. New York: Oxford University press.
- Mehmetoglu, Mehmet. 2004. *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Bergen: Fagbokforl.
- Mendenhall, Mark E., og Günter K. Stahl. 2005. *Mergers and acquisitions: managing culture and human resources*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Meyer, Christine B. 2008a. Fusjoner og oppkjøp som strategisk veivalg. I *Fusjoner og oppkjøp*, red. K. Boye og C. B. Meyer. Oslo: Cappelen Damm.
- . 2008b. Iverksetting av fusjoner og oppkjøp. I *Fusjoner og oppkjøp*, red. K. Boye og C. B. Meyer. Oslo: Cappelen Damm.
- Meyer, Christine Benedichte, og Jan Tore Nygård. 2007. Når identiteter utfordres: Fusjoner mellom SAS og Braathens. I *Fusjoner og oppkjøp*, red. C. B. Meyer og K. Boye. Oslo: Cappelen Damm.
- Mohibollah. 2009. Impact of Culture On Mergers and Acquisitions: A Theoretical Framework. *International Review of Business* 5 (1):255-264
- Morosini, Piero. 2004a. Are mergers and acquisitions about creating value? I *Managing complex mergers*, red. P. Morosini og U. Steger. London: Financial Times/Prentice Hall.



- . 2004b. Global mergers and acquisitions: why do so many fail? How to make them successful. I *Managing complex mergers: real world lessons in implementing successful cross-cultural mergers and acquisitions*, red. P. Morosini og U. Steger, xv, 216 s. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Nilssen, Vivi Lisbeth. 2012. *Analyse i kvalitative studier : den skrivende forskeren*. Oslo: Universitetsforl.
- Pikula, Deborah A. 1999. Mergers & Acquisitions: Organizational Culture & HR Issues. *Industrial Relations Centre*
- Pucik, Vladimir, og Paul Evans. 2004. The human factor in mergers and acquisitions. I *Managing complex mergers*, red. P. Morosini og U. Steger. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Reed, Stanley Foster, Alexandra Reed Lajoux, og H. Peter Nesvold. 2007. *The art of M & A: a merger, acquisition, buyout guide*. New York: McGraw Hill.
- Risberg, Anette. 2001. Employee experiences of acquisition processes. *Journal of World business* 36 (1):58-84
- Saksvik, Per Øystein. 2011. Å leve med omstilling. I *Det gode arbeidsmiljø*, red. S. Einarsen og A. Skogstad. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.
- Schein, Edgar H. 1987. *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Mercuri media forl.
- Schultz, Majken. 1990. *Kultur i organisationer*. Vol. 15. København: Nyt Nordisk Forlag.
- Schweiger, David M., og Angelo S. DeNisi. 1991. Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. I *Mergers and Acquisitions - A Critical Reader*, red. A. Risberg. New York: Routledge.
- Scott, W. Richard. 1981. *Organizations: rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Selznick, Philip. 1957. *Leadership in administration: a sociological interpretation*. Evanston, Ill.: Row, Peterson.
- Skogstad, Anders, og Lars Asle Einarsen. 2011. Organisasjonskultur - et system av konkurrerende verdier? I *Det Gode arbeidsmiljø*, red. S. Einarsen og A. Skogstad, 475 s. : ill. Bergen: Fagbokforl.
- Skorstad, Espen, Ova-Cathrine Schulze, og Dag Øyvind Engen Nilsen. 2008. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Stahl, Günter K., og Andreas Voigt. 2005. Impact of cultural differences on merger and acquisition performance: a critical research review and an integrative model. *Advances in Merger and Acquisitions* 4:51-82
- Stensaker, Inger G., og Christine B. Meyer. 2011. Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review* 41 (1):106-124
- Strand, Torodd. 2007. *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforl.
- Teerikangas, Satu, og Philippe Very. 2006. The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How. *British Journal of Management* 17:31-48
- Thagaard, Tove. 2003. *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforl.
- Weber, Yaakov, og Shlomo Yedida Tarba. 2012. Mergers and acquisitions process: the use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management* 19 (3):288-303
- Yin, Robert K. 2003. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Zueva-Owens, A., P. Ghauri, og M. Fotaki. 2012. Cultural evaluations in Acquired Companies: Focusing on Subjectives. *British Journal of Management* 23:272-290

# Vedlegg

---

## Vedlegg 1 intervjuguide engelsk

Kaarina, Anniki og Marja

### Planning cultural integration in the acquisition:

#### Introduction

1. What position do you have?
2. For how long have you been employed in Skantrix?
3. Do you enjoy working there?
4. What kind of background do you have? What kind of education do you have?

#### Responsibility

5. What has been your role in this acquisition?
6. What is your responsibility in this project?
7. How has it been having this responsibility?
  - Have you planned things like this before?

#### The culture concept

8. How do you define *business culture*?
9. You say you're focused on *cultural integration*. I am curious to hear how *you* define, or what you think this concept, *culture integration* means.

#### The goal for the cultural integration

10. Why is a joint business culture important to you?
11. From your part of view, what do you believe is important to make this a successful acquisition?
12. What kind of cultural expression do Skantrix overall want to have?
  - What needs to change in the business culture (norms, values, perception of reality) for you to reach your goal?

## Planning

13. What kind of preparations has been done? What is the groundwork?
14. How did you plan to *motivate* your employees in both businesses to change the business culture?
15. How did you plan to integrate the two organizations?
  - Was there any problems or special difficulties during this process?
  - Examples?
  - How did you handle it?
  - Did you have meetings with both Luottokunta and Skantrix?
  - Who makes the decisions?
16. Where has the focus been during the planning?
17. What kind of *focus* has been on the culture integration?
18. Can you explain how you have planned the culture integration?

## Collaboration

19. How did you collaborate during the planning phase?
20. How does the national cultural difference play a part in the planning?
  - Was it difficulties collaborating between the people in the decision group?
    - o Examples
21. Have there been earlier experiences during other acquisitions which have influenced this planning phase?
  - Can you describe some critical incidents?
  - How did you handle this incident?
  - Did it leave any marks in the organization? In what way?
  -

## What is the goal with cultural integration?

22. Which values or norms, which is highly appreciated in Skantrix/Finzat, is important to integrate in the old Finzat?
23. Are you going to create a new business culture for both parts?
  - How are you going to do this?
  - Is Luottokunta going to change their business culture to the type Skantrix have?

- Is everybody, no matter nationality or former companies, going to do tasks in the same procedure?
- 24. What is the cultural integrations intention?
- 25. Is a clear company vision, mission and DNA important in an integration process?
  - a. Why?
- 26. How does the national culture differences influence the business culture?
  - Example: are there national differences in the cultures in Norway versus Finland? How do you think these will influence the integration?
- 27. Does it matter if there are different business cultures?

### **What has been done?**

- 28. How is the culture report been used during the planning?
- 29. How do you communicate the new cultural changes to the rest of the company?
- 30. Which specific actions have been made to develop a joint business culture?
- 31. Have you planned how to get the employees to feel like this acquisition is legitimate?
- 32. I've heard that people in Finland is going to report to leaders in other countries. What is the goal of this change of structure?
- 33. I've heard that LK has been prepared to be bought by another company. How did get prepared?
  - a. Are they motivated to stay?
  - b. Are they disappointed because of how it has turned out to be?
  - c. How are you planning to make Finzats employees feel like a part of the rest of the company?
- 34. has there challenges associated with the change of name from LK to Skantrix without changing the culture?
- 35. Has the uncertainty among the employees made them tired?
- 36. Are there other things I should know about the organization, or other things you want to elaborate?

### **Back to the acquisition – once again**

Responsibility

The culture concept

The goal for the cultural integration

Planning

Collaboration

The goal with cultural integration

What has been done

## Vedlegg 2 intervjuguide norsk

Anne, Liv og Per

### En som er med i oppkjøpsprosessen:

#### Innledning

1. Hva heter du?
2. Hva slags stilling har du?
3. Hvor lenge har du arbeidet i Skantrix?
4. Trives du?
5. Hva slags utdanning har du? arbeidsbakgrunn

#### Ansvar

6. Hva har vært din rolle i denne oppkjøpsprosessen?
7. Hvilke ansvarsoppgaver har du i oppkjøpet?
8. Hvordan har det vært å ha dette ansvaret?

#### Kulturbegrepet

9. Hva legger du i begrepet organisasjonskultur?
10. Dere sier at dere er opptatt av *kulturintegrering*. Jeg er nysgjerrig på å høre hva du mener eller hva du legger i dette begrepet

#### Målet med kulturintegrering

1. Ut fra ditt ståsted, hva tror du er viktig å få til for at dette skal bli et vellykket oppkjøp?
2. Hvorfor er en felles organisasjonskultur viktig for deg?
3. Hva slags kulturuttrykk ønsker Skantrix å ha?
  - a. Hva trengs å endres i organisasjonskulturen (normer, verdier, virkelighetsoppfattelse) for å nå dette målet?

#### Planlegging

4. Hva slags forarbeid har dere gjort?
5. Hva slags fokus har ligget på kulturintegrering i planleggingsfasen?
6. Hvordan planla dere å *motivere* medarbeiderne i begge bedriftene til å endre kultur?
7. Hvordan har dere planlagt å samkjøre de to organisasjonene?

- Har det vært noen problemer, eller spesielle vanskeligheter i denne prosessen?
  - Hvilke?
  - Hvordan ble disse taklet?
  - Har dere møter med hverandre på tvers av Skantrix og Finzat?
  - Hvem bestemmer?
  - Hva har dere lagt vekt på?
8. Hvordan plenlegger dere å få Finzats medarbeiderne til å føle seg som en del av fellesskapet i Skantrix?

### **Samarbeid**

9. Hvordan har dere samarbeidet i planleggingsfasen?
10. Hvordan spiller de nasjonale kulturforskjellene inn i samarbeidet om planleggingen?
- Har det vært vanskeligheter med å samarbeide innad i gruppen?
    - o Eksempler
11. Er det noen tidligere erfaringer i oppkjøpsfaser som har lagt føringer på denne planleggingsfasen?
- Beskriv noen kritiske hendelser
  - Hvordan taklet dere denne hendelsen?
  - Har den satt spor etter seg i organisasjonen? – i så fall på hvilken måte?

### **Hva er målet med kulturintegrasjonen?**

12. Hvilke verdier eller normer som eksisterer i Skantrix er spesielt viktige å få integrert hos Finzat?
13. Hva er intensjonen med kulturintegrasjon?
14. Hvordan spiller nasjonal kultur inn på bedriftskulturen?
- a. Eks. er det nasjonale ulikheter i kulturene Norge-Finland – evt. Hvordan tror du disse vil påvirke integrasjonen?
15. Gjør det noe hvis man har forskjellig organisasjonskultur?

### **Hva er gjort og planlagt?**

16. Hvordan bruker dere kartleggingen som ble gjort i høst i fht. planleggingen?
17. Hvilke konkrete tiltak er planlagt med tanke på å utvikle en felles kultur?
18. er det andre ting jeg burde vite om organisasjonen, eller andre ting du vil utdype?



## **Tilbake til oppkjøpet – en gang til**

Ansvar

Kultur definisjon

Målet for kulturintegrasjon

Planlegging

Samarbeid

Hva som er gjort

## Vedlegg 3 bekreftelse

Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS  
NORWEGIAN SOCIAL SCIENCE DATA SERVICES



Hauk Skrifagres gate 2  
N-5007 Bergen  
Norway  
Tel: +47 55 58 21 17  
Fax: +47 55 58 96 50  
nsd@nsd.uib.no  
www.nsd.uib.no  
Org.nr. 985 371 884

Randi Bredvold  
Avdeling for økonomi og organisasjonsvitenskap  
Høgskolen i Lillehammer  
Postboks 952  
2624 LILLEHAMMER

Vår dato: 04.02.2013

Vår ref: 32638 / 3 / AMS

Deres dato:

Deres ref:

### TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 08.01.2013. All nødvendig informasjon om prosjektet forelå i sin helhet 29.01.2013. Meldingen gjelder prosjektet:

32638	<i>Planleggingen av oppkjøpet av en annen bedrift og på integreringen av den finske bedriftskulturen inn i den internasjonale oppkjøperens bedrift</i>
Behandlingsansvarlig	<i>Høgskolen i Lillehammer, ved institusjonens øverste leder</i>
Daglig ansvarlig	<i>Randi Bredvold</i>
Student	<i>Camilla Iselin Ombudsvedt</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, eventuelle kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 02.05.2013, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

  
Vigdis Namtvedt Kvalheim

  
Anne-Mette Somby

Anne-Mette Somby tlf: 55 58 24 10

Vedlegg: Prosjektvurdering

Kopi: Camilla Iselin Ombudsvedt, Høstmælingsvegen 13, 2611 LILLEHAMMER

#### Redningskontorer / Disaster Offices

OSLO NSD: Uniservstetel i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47 22 85 52 11. nsd@nsd.no  
TRONDHEIM NSD: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7891 Trondheim. Tel: +47 73 58 19 07. kgr@nsd.uib.no  
TROMSØ NSD: SVI, Universtetel i Tromsø, 9007 Tromsø. Tel: +47 77 64 43 36. nsd@nsd.uib.no