

Fusionsledelse

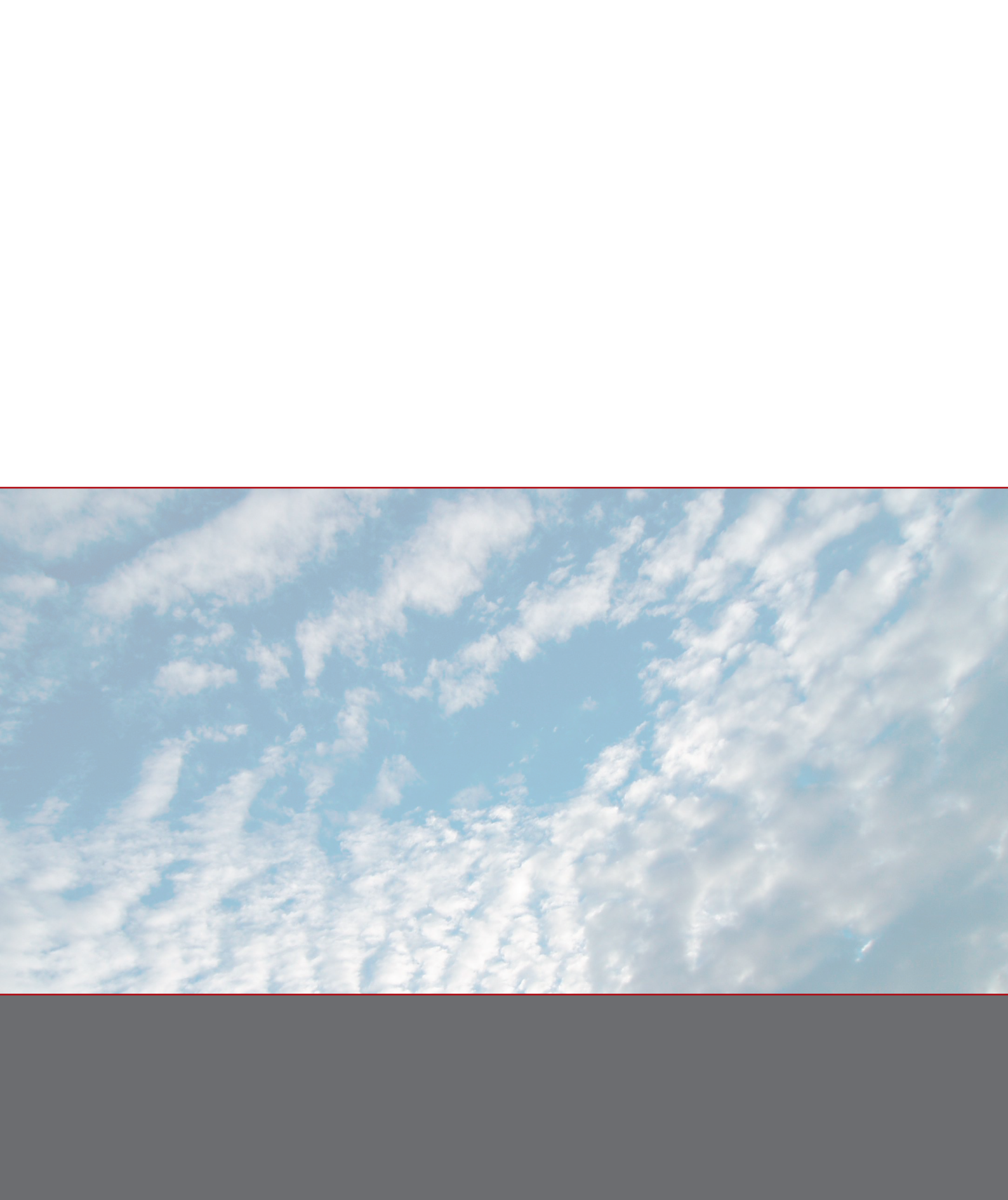
- i et metateoretisk perspektiv



Speciale i Interpersonel
Organisationskommunikation af

Tora Thisen &
Sidsel Gjetting

Vejleder Marianne Kristiansen
Censor Ole Fogh Kirkeby



Fusionsledelse
– i et metateoretisk perspektiv

Fusionsledelse

- i et metateoretisk perspektiv

Speciale i Interpersonel Organisationskommunikation af

Tora Agnete Maria Krogh Thisen

Sidsel Gjetting

Aalborg Universitet
August 2006

Vejleder Marianne Kristiansen
Censor Ole Fogh Kirkeby

134,3 sider á 2400 tegn
322.269 tegn med fodnoter
183 sider med bilag

Fusionsledelse
- i et metateoretisk perspektiv
af Tora Thisen og Sidsel Gjetting

Aalborg Universitet 2006

Omslag: Sidsel Gjetting
Forsidebillede: Sidsel Gjetting
Tryk: Uni-print, Aalborg Universitet
og Tora Thisen & Sidsel Gjetting

Specialet er trykt i ti eksemplarer

*Mange tak til vores vejleder Marianne Kristiansen for god feminin vejledning
– blandt andet til at finde vores egne bagvedliggende antagelser.*

Abstract

This thesis, titled “Leadership of Mergers – in a Metatheoretical Perspective”, is created within the field of Interpersonal Communication in Organizations.

The study is inspired by the upcoming Structural Reform which becomes effective from January 2007 and the fact that 50-80% of mergers are considered unsuccessful. The objective is to understand why as this thesis explores the literature of the leadership of mergers in a metatheoretical perspective. What do we mean by a metatheoretical perspective? In short, the metatheoretical perspective enables us to reveal the fundamental mindset within the literature. This choice of perspective allows us to perform a broad comparison of thinkers in the field. The thesis includes the reading of texts from both the public and private sphere.

Our thesis is structured under the following three headlines: *Analysis, Problematisation, and A New Suggestion?*. The analysis is an attempt to create underlying assumptions on humans from selected literature on leadership of mergers delimited to the human aspect. Our methodological stand is located within the tradition of Hans-Georg Gadamer's philosophical hermeneutic. We use the subject-object relation within the hermeneutic circle. The analysis results in the construction of 14 underlying assumptions on humans, which we again group into 7 headlines: *Feelings, Mutuality, Inner resources, Individual, Cause, Influence, Need, Stability*. The overall suggestion is that these groups can be seen as tendencies of two main directions: *a psychological and a biological*.

The second section compares the 14 groups of underlying assumptions with three assumptions of leadership put forward by Edgar Schein; *rational-economical, social and self-realization*. We argue that all three assumptions of leadership relates to the 14 underlying assumptions of our analysis. We claim that this could be a problem in relation to merger failures. With point of departure in the work of Thomas Kuhn we consider the assumptions of leadership as different paradigms. Kuhn argues that paradigms cannot be compared. Hence, a possible mixture of leadership assumptions could be an answer to why mergers fail. We argue for the need of a new thinking which can combine the three assumptions of leadership without mixing paradigms to embrace processes of mergers.

Finally, we look into Michael Beer and Nitin Nohria's book *Breaking the Code of Change*, which presents two archetypical theories of change; *E and O*. We consider the two theories in comparison with the assumptions of leadership. This section is titled *A New Suggestion?* as it presents an and/ also perspective of Beer and Nohria by integrating the two theories. It turns out that this suggestion remains “*espoused theory*” and do not become “*theory in practice*”.

Our final critique concerns the need of continuing on thinking the and/ also perspective into practice in accordance to the argument put forward by Beer and Nohrias. As we have seen with Kuhn it is theoretical possible but demands basic consideration on the theories or paradigms in relation to the practical implications we have seen with Beer & Nohria.

Indholdsfortegnelse

Figurer	11
Indledning og problemformulering	12
Et metateoretisk bidrag	12
Ledelse	13
Det menneskelige aspekt	16
Tænkning om fusionsledelse	17
<i>Køre i ring</i>	17
<i>Modeller</i>	19
<i>Hvad problemet?</i>	21
<i>En ny måde</i>	21
Undren og problemformulering	23
Fusionsforståelse	28
Hvad er fusion?	28
<i>Kompleksitet</i>	28
<i>Faser</i>	29
<i>Definition</i>	30
Fusionstyper	31
Historisk rids	34
Fordele ved fusion	35
Opsamling	36
Litteraturvalg	37
Afdækning af litteratur	37
<i>Bred afdækning</i>	38
<i>Litteraturoprindelse</i>	38
Udvælgelse af tekster	39
Inddeling	40
<i>Erfaringsmæssigt niveau</i>	40
<i>Teoretisk niveau</i>	42
Metodologi og metode	47
De tre dele	47
Hermeneutik	49
<i>Fordomme</i>	49
<i>Den hermeneutiske cirkel</i>	51
<i>Hermeneutik i specialet</i>	53
Metode til analyse	54
<i>Litteratur om fusionsledelse</i>	54
<i>Inddeling i emner</i>	56

<i>Bagvedliggende antagelser om mennesker</i>	56
Metode til problematisering	59
Metode til et nyt bud	61
Analyse	63
A. Gensidig påvirkning	64
B. Fusioner påvirker medarbejdere	65
C. Modstand mod forandring	71
D. Medarbejdere påvirker fusioner	78
E. Følelser	81
F. Stabilitet	84
G. Ressourcer	86
H. Forskellighed	87
Gruppering og retninger	90
<i>Følelser</i>	90
<i>Gensidighed</i>	91
<i>Indre ressourcer</i>	93
<i>Individ</i>	94
<i>Årsag</i>	95
<i>Behov</i>	96
<i>Stabilitet</i>	97
<i>Påvirkning</i>	98
Problematisering	100
Ledelsesantagelser	101
<i>Rationelle-økonomiske antagelser</i>	102
<i>Sociale antagelser</i>	104
<i>Selvrealisering</i>	105
Sammenligning	107
<i>Følelser</i>	107
<i>Gensidighed</i>	109
<i>Indre ressourcer</i>	112
<i>Individ</i>	114
<i>Årsag</i>	117
<i>Påvirkning</i>	119
<i>Behov for stabilitet</i>	122
Opsamling	126
Opbrud	126
Paradigme og paradigmeskift	127
Betydning for ledelsesantagelserne	129
<i>Grundlag</i>	130
<i>Problemer</i>	131
<i>Løsningsmåder</i>	131
<i>Opsamling</i>	132
<i>Usammenlignelighed?</i>	133

Et nyt bud?	134
Inspiration	135
Både-og	137
<i>Teoretisk forståelse</i>	137
Et nyt bud?	138
<i>Teori E og O</i>	138
<i>Definition af både-og</i>	141
<i>Kritik af budet</i>	141
<i>Diskussion af både-og</i>	145
En ny fusionstype	146
 Konklusion	 148
Problemformulering 1.	148
Problemformulering 2.	150
Problemformulering 3.	153
 Set i bakspejlet	 155
Forældet litteratur?	155
Bred og unuanceret?	155
Et for simpelt bud?	155
Opfinder vi den dybe tallerken igen?	156
 Litteraturliste	 158
Værker	158
Artikler	160
Rapporter	162
Hjemmesider	162
 Ansvarsliste	 163
 Bilag	 165
Bilag 1: Fiaskoer i fusioner	166
Bilag 2: Ord-opslag	167
Bilag 3: Ledelse af fusioner	170
Bilag 4: Det menneskelige aspekt	171
Bilag 5: Værker og artikler	172
<i>Værker</i>	172
<i>Artikler</i>	172
<i>Andre</i>	173
Bilag 6: Forandring er kompleks	174
Bilag 7: Litteraturvalg	175
<i>Hjemmesider</i>	175

Erfaringsmæssigt niveau	175
<i>Artikler</i>	175
<i>Rapport</i>	176
Teoretisk niveau	176
<i>Artikler</i>	176
<i>Værker</i>	177
Bilag 8: Citat-tegn	180
Bilag 9: Teori E og O	181

Figurer

- Figur 1:** Undersøgelse af ledelse
- Figur 2:** Model for fusionsprocesser
- Figur 3:** Ramme for fusionsprocesser
- Figur 4:** Tre aspekter i specialet
- Figur 5:** Fusionstyper
- Figur 6:** Opkøbte og fusionerede virksomheder fordelt efter fusionstype
- Figur 7:** Specialet inddelt i tre dele
- Figur 8:** Hermeneutisk grundlag i specialet
- Figur 9:** Metode til analyse
- Figur 10:** Metode til problematisering
- Figur 11:** Metode til Et nyt bud?
- Figur 12:** Analysens systematik
- Figur 13:** Rationelle-økonomiske antagelser
- Figur 14:** Sociale antagelser
- Figur 15:** Antagelser om selvrealisering
- Figur 16:** Teori E og O's karakteristika
- Figur 17:** Undersøgelse – resultat af fusion
- Figur 18:** Undersøgelse – karakteristik af fusion

Indledning og problemformulering

Kommunerne i Danmark er for tiden i færd med at iværksætte struktur-reformen, der træder i kraft den 1. januar 2007. Ifølge Allan Vendelbo, der er formand for Kommunaldirektørforeningen, er *"Opgave- og strukturreformen ... uden sidestykke den største og mest komplekse politiske og administrative udfordring nogensinde."*¹ En af udfordringerne er, at flere af kommunerne skal fusionere, idet de skal gå fra at være 271 kommuner til at være 98 [Kjær 2006: 1]. Indeværende speciale er et bidrag til en forståelse af denne udfordring.

En grund til, at fusioner ses som en udfordring, kan være, at mange fusioner ender i fiaskoer. Flere forfattere henviser til, at mellem 50 og 80% af alle fusioner og opkøb ender i fiasko og tilsvarende 20-50% bliver succeser:²

"... mellem 50 – 80 % af alle fusioner og opkøb kategoriseres som mislykkede."
Nielsen 2003: 1

*"70% mislykkes, hvoraf 70% skyldes integrationsproblemer"*³

Dieu: 1

"Succesraten for fusioner i det private erhvervsliv anslås til at være mellem 20 og 50 pct."

Finansministeriet 2005: 84

Det høje antal fiaskoer er for os en motivation til at undersøge den *måde*, der tænkes om ledelse af fusioner på. Vi mener, at forskning i og fokus på fusioner er ekstra væsentlig grundet de mange fusionsfiaskoer.

Et metateoretisk bidrag

Vi vil i indeværende speciale bidrage med et metateoretisk perspektiv på fusionsledelse ved at se på måden, fusionsledelse tænkes på i litteratur på området. En grund, til at vi vil kigge på måden, er, at mange fusioner tilsyneladende ender i fiaskoer (jævnfør ovenstående citater), til trods for at flere forfattere er kommet med tilsyneladende fornuftige løsningsforslag på problemet. Vi har en formodning om, at det ikke skaber flere fusionssucceser at komme med flere bidrag, der fokuserer på løsninger. I stedet formoder vi at der

¹ Connectors hjemmeside (se Litteraturliste).

² Se bilag 1 for flere eksempler på at fusioner ofte ender i fiaskoer.

³ Tallene er baseret på en undersøgelse af fusioner gennemført af KPMG Daimler Benz.

måske kan tilføres nye indsigter i tænkningen om fusionsledelse ved at kigge på måden, det vil sige ved at kigge "bagom" litteraturen og søge at opnå en forståelse for, hvad der går galt.

Vi vil med et metateoretisk bidrag undersøge grundlaget for litteratur om fusionsledelse. (I vores brug af metateori er vi inspireret af en definition af begrebet *meta-* fra Nudansk Ordbog, se bilag 2.) Vi arbejder ikke videre med problemer, som litteratur om fusionsledelse har lokaliseret. Vi sætter spørgsmålstejn ved, *hvad* problemet er og går således et skridt bagud – "kigger bagom" som vi kalder det. Vi kan sammenligne det, vi gør, med et kortspil. Vi ser ikke på, hvad der sker i selve spillet og søger at forbedre det; hvordan spiller spillerne deres kort? Og hvordan kan de spille dem mere hensigtsmæssigt for at vinde? Vi går i stedet "bagom" og kigger på reglerne/ grundlaget for spillet. Vi ønsker at se på *måden*, hvorpå der tænkes om fusionsledelse i litteraturen. I forbindelse med fusionsledelse er der ikke på samme måde som med kortspil fastsatte og nedskrevne regler for, hvordan man griber processen an. Der er en masse uskrevne og usagte regler, og det er dem, vi vil fremanalysere ved at kigge på litteratur om fusionsledelse. Vi kalder disse "uskrevne og usagte regler" for *bagvedliggende antagelser*, fordi det er nogle antagelser, der må ligge bag teksten for at den giver mening. (Vi kommer med en definition af begrebet *bagvedliggende antagelse* i et underafsnit til afsnittet Metodologi og metode.)

Ledelse

Der er to grunde til, at vi har afgrænset specialet til at omhandle *ledelse* af fusioner. Den første grund er, at vi gennem læsning af artikler og værker om fusioner har erfaret, at mange forfattere ser ledelse som en væsentlig faktor for fusioners succes:⁴

"Erfaringerne fra både private og offentlige fusioner viser, at fusioner skal ledes for at lykkes. Det stiller store krav til lederne."

Amskov et al. 2004: bagsiden

"En helt indlysende, men også helt afgørende faktor for, om en fusion lykkes eller ej, er ledelsernes evne til eksplicit og med en ordentlig timing at håndtere såvel de faglige som de personalemæssige og teknologiske udfordringer, der opstår i mødet mellem de fusionerede organisationer."

Goldschmidt & Kirkeby 2006: 16

"Der er stor enighed blandt både ledere og medarbejdere, om at mange af lederne er dårlige til at håndtere fusioner og store organisationsændringer. Dette signal bør tages meget alvorligt. Succesraten for disse processer vil formentlig kunne hæves betydeligt, hvis man dels sørger for at de nødvendige kompetencer er til stede i det

⁴ Se bilag 3 for flere eksempler på at ledelse er væsentlig under fusioner.

team, der skal gennemføre processen og dels sørger for at klæde lederne ordentligt på til at kunne lede processen.”⁵

Teglkamp 2006: 1

Den anden grund bunder i at vi vil undersøge fusionsledelse frem for blot fusioner. Det vil vi, fordi der med tilførslen af ledelsesbegrebet er tegn på en aktivitet. *Ledelse* handler om, *hvordan nogen gør noget – hvordan* fusioner gribes an. I vores praktik⁶ har vi arbejdet med udvikling af ledere. Den ene af os har været i praktik i en kommune, hvor hun har sparret og coachet ledere i forbindelse med medarbejdertrivsel, medarbejderudviklingssamtaler, ved møder og i forbindelse med den forestående sammenlægning med nabokommunen. Vi mener på denne baggrund, at viden om ledelse (af fusioner og generelt) vil være ikke bare givtig men *nødvendig* for os i vores kommende arbejde som HR-konsulenter.

I citatet fra Teglkamp ovenfor, der bygger på en undersøgelse, er mange ledes håndtering af fusioner beskrevet som dårlig ifølge både medarbejdere og ledere [Teglkamp 2006: 1]. På baggrund af dette citat samt læsning om ledelse i forbindelse med specialet, viden om ledelse fra studiet⁷ og viden om ledelse fra praktikken⁸ har vi en formodning om, at problemerne (fiaskoerne) i fusionsledelse kan skyldes tænkningen om ledelse.

Den ene af os har på 9. semester beskæftiget sig med forskellige ledelsesstrategier i en teoretiskfunderet projektrapport om systemisk ledelse [Gjetting 2005].⁹ I den forbindelse inddrages følgende citat:

”De senere årtiers gryende opbrud i den dominerende, autoritære forståelse af lederrollen og den hierarkiske, bureaukratiske organiseringsform har skabt en kompleks situation, hvor dagens leder i sin selvforståelse og ledelsespraksis typisk står med et ben i den gamle autoritære og hierarkiske lejr og det andet ben i den nye lejr karakteriseret ved begreber som uddelegering, emotionel intelligens, værdibaseret ledelse, innovation, læring ...”

Søholm & Juhl 2004: 32f

Der er altså ifølge Søholm & Juhl¹⁰ sket et opbrud med den traditionelle autoritære lederrolle, hvorfor ledere i dag er splittet mellem at være henholdsvis

⁵ Citatet bygger på en undersøgelse. I bilag 3 er et diagram med procentsatserne for hvor mange af de adspurgte i undersøgelsen, der karakteriserer en gennemlevet fusionsproces ved henholdsvis god og dårlig ledelse.

⁶ Vi har begge været i praktik på 8. semester, foråret 2005.

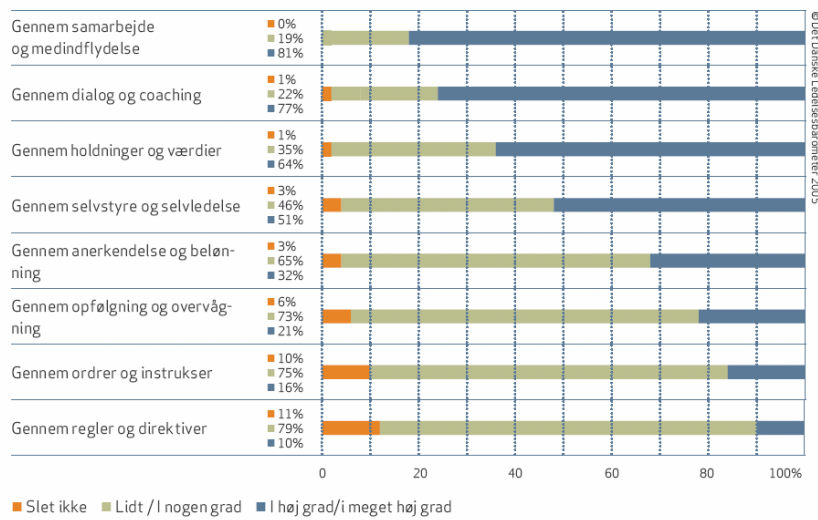
⁷ Blandt andet viden fra forelæsninger om organisationsteori på 5. semester og viden fra et individuelt projekt om systemisk ledelse, som den ene af os har skrevet på 9. semester.

⁸ Dette har vi uddybet i afsnittet Ledelse ovenfor.

⁹ Problemstillingen i projektrapporten udspringer af en undren vedrørende om systemisk ledelse er så medinddragende, som den (ifølge undersøgerens tolkning) giver udtryk for, eller om det er en ny form for magt.

dominerende og uddelegerende. I førnævnte projektrapport er undersøgelsen Det Danske Ledelsesbarometer¹¹ [DDL 2005] inddraget, da denne afspejler lignende tendenser i ledelse i Danmark. Ifølge DDL, der undersøger ledere og ledelse i Danmark, er ledernes egen vurdering, at de eksempelvis leder mere gennem samarbejde og medindflydelse end gennem regler og direktiver: [DDL 2005: 96; Gjetting 2005: 1]

Figur 6.1: Ledernes egen vurdering af, hvordan de udøver deres lederjob i dag



Figur 1: Undersøgelse af ledelse. Af diagrammet ses blandt andet, at de adspurgte leders egen vurdering er, at de i (meget) høj grad leder gennem samarbejde og medindflydelse og i lidt/ nogen grad leder gennem regler og direktiver. [DDL 2005: 96]

Undersøgelsen viser en overvægt af ledelse gennem samarbejde og medindflydelse (i (meget) høj grad 81%) og at ordrer og instrukser stadig benyttes lidt/

¹⁰ Thorkil Molly Søholm er cand.psych. og cand.mag. og Andreas Juhl er cand.psych., begge tilknyttet konsulentvirksomheden Attractor, der blandt andet arbejder med lederudvikling, coaching, kommunikation, projektledelse, teamorganisering og sammenlægninger samt strategi og forandringsprocesser.

¹¹ "Det Danske Ledelsesbarometer er den største undersøgelse af ledere og ledelse i Danmark, der bl.a. undersøger hvilke udviklingstræk, der karakteriserer ledes vilkår [DDL 2005:6]. DDL 2005 er den tredje undersøgelse af ledelse og er baseret på at 1081 ledere har udfyldt spørgeskemaer [DDL 2005:17]." [Gjetting 2005: 1]

i nogen grad (75%) inden for ledelse (i (meget) høj grad 16%). Om end undersøgelsen ikke bekræfter det opbrud, Søholm & Juhl beskriver, så afspejler den i hvert fald, at der efter ledernes egen vurdering både ledes gennem eksempelvis samarbejde/ medindflydelse og ordrer/ instrukser.

Wendy Hollway¹² beskriver i værket *Work Psychology and Organizational Behaviour* et opbrud i USA fra Scientific Management til Human Relations:

"The transition to human relations as the dominant discourse and practice of industrial psychology and management in the United States is usually understood as a radical break – a paradigm shift."

Hollway 1991: 73

Hollway beskriver opbruddet som et paradigmeskift inden for ledelse i USA. Det nye paradigme, Human Relations, beskrives som det, der for første gang så vigtigheden af menneskelige aspekter inden for ledelse [Hollway 1991: 73]. Inden for det gamle paradigme, Scientific Management, beskriver Hollway ledelse som kontrollerende medarbejderne [Hollway 1991: 13]. Hollways beskrivelser af ledelsesrollerne ligner efter vores opfattelse umiddelbart de tendenser Søholm & Juhl og DDL angiver for ledelse i Danmark.

Disse tegn (Søholm & Juhl, DDL og Hollway) på at ledelse i dag kan bære præg af flere ledelsesroller opfatter vi som en måske mulig forståelse for at ledelse er kompleks. Vi har en formodning om, at det i litteratur om fusionsledelse kan være svært at komme med løsningsforslag på fusionsproblemer/ -fiaskoer, fordi der bygges på flere ledelsesgrundlag.

Det menneskelige aspekt

På studiet i Interpersonel Organisationskommunikation har vi ofte beskæftiget os med den "bløde" side af organisationer og ledelse. I forlængelse heraf har vi haft en holdning til organisationer og ledelse om, at vi som kommende HR-konsulenter skal forsvare de "stakkels" medarbejdere mod de "store stygge" organisationer og ikke mindst de lige så "stygge" ledere. Vi er blevet klogere i løbet af uddannelsen og ser ikke "trekantsdramaet" mellem medarbejdere, ledere og organisation så sort/hvidt længere. Vi har dog stadig en fagrelevant interesse i at beskæftige os med mennesker i organisationer – nærmere bestemt forholdet og kommunikationen mellem mennesker i organisationer. Vi ser det menneskelige aspekt som en relevant – og interessant – problemstilling inden for fusionsledelse i relation til vores læring på studiet og vores senere job som HR-konsulenter. Vi mener, at vi i kraft af vores uddannelse, er de rette til at

¹² Wendy Hollway er Lektor i Development and Project Planning Centre på University of Bradford [Hollway 1991: bagsiden]

undersøge det menneskelige aspekt af fusionsledelse – og ikke andre aspekter såsom IT eller økonomi – fordi vi har viden om mennesker i organisationer.

Det menneskelige aspekt fremhæves som en central faktor for fusionens succes:¹³

"KL og KTO har interviewet en række ledere, tillidsrepræsentanter og medarbejdere, der har prøvet fusionsprocessen. De siger samstemmende, at der bør være et stort fokus på de menneskelige ressourcer igennem hele processen."

Amskov et al. 2004: bagsiden

"Virksomheder består af mennesker, og derfor spiller medarbejderne selvfølgelig en helt central rolle i forandringsprocessen."

Hildebrandt & Brandt 2005: bagsiden

"De senere års undersøgelser peger samstemmende på, at hovedårsagen til fusioners lave succesrate er manglende opmærksomhed på den 'bløde' side af fusionen - den menneskelige faktor. Fænomenet kaldes 80/20-reglen. Mens 80 procent af tiden, energien og ressourcerne anvendes på analyser og beslutningsprocesser forud for fusionens gennemførelse, bruges kun 20 procent på den efterfølgende gennemførelse af fusionen."

Kjærulff 2004: 1

Det menneskelige aspekt ses altså af disse forfattere som væsentlig i forhold til fusioners succes. Kjærulff sidestiller i det sidstnævnte citat fusioners manglende succes med et manglende fokus på det menneskelige aspekt. I kraft af disse udsagn ser vi det menneskelige aspekt som en relevant afgrænsning i specialet.

Vi har ovenfor afgrænset den tænkning om fusionsledelse, som vi undersøger i indeværende speciale, til det menneskelige aspekt. Afgrænsningen er foretaget grundet vores uddannelsesmæssige baggrund og interesse samt at flere forfattere til litteratur om fusioner og fusionsledelse peger på det menneskelige aspekt som væsentligt for fusioners succeser/ fiaskoer.

Tænkning om fusionsledelse

I de to foregående afsnit har vi afgrænset fusionsemnet i specialet i forhold til ledelse og det menneskelige aspekt. I indeværende afsnit om *tænkning* om fusionsledelse bevæger vi os på et andet niveau, idet vi ser på *hvordan*, der skrives om fusionsledelse i forskellig litteratur på området.

Køre i ring

I det litteraturstudie, vi har foretaget i forbindelse med specialet, har vi set flere løsningsforslag, som ifølge vores tolkning minder om hinanden. I flere værker og artikler beskrives fusionsprocesser som havende manglende fokus på det

¹³ Flere citater om det menneskelige aspekts betydning for fusionen kan ses i bilag 4.

menneskelige aspekt, og som løsning på fusionsproblemet foreslås det, at der fokuseres på de menneskelige ressourcer gennem hele processen. Det gælder følgende værker og artikler:¹⁴

Få succes med fusionen

Hauge 2004

The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level

Galpin & Herndon 2000

Når vi flytter sammen – ledelse af kommunale fusioner

Amskov et al. 2004

"Ledelse i fusions-tider"

Borchersen & Rasmussen 2004

"Uden de bløde værdier flopper fusionen"

Kjærulff 2004

"Sammenbragte børn – medarbejderreaktioner på fusioner"

Andersen & Bendix 1998

I vores læsning af ovenstående værker og artikler fik vi en fornemmelse af at køre i ring, fordi forfatterne af litteraturen kommer med forståelser af og løsningsforslag til fusionsproblemet, der minder om hinanden. De beskriver alle det menneskelige aspekt af fusioner som en mangel og et væsentligt fokuspunkt for fusioners succes. Vi er dog stødt på litteratur om fusionsledelse, hvor vi ikke har haft en følelse af at læse noget, vi havde læst før, men en følelse af at der kom noget nyt – nye tanker eller løsninger i forbindelse med fusionsledelse.

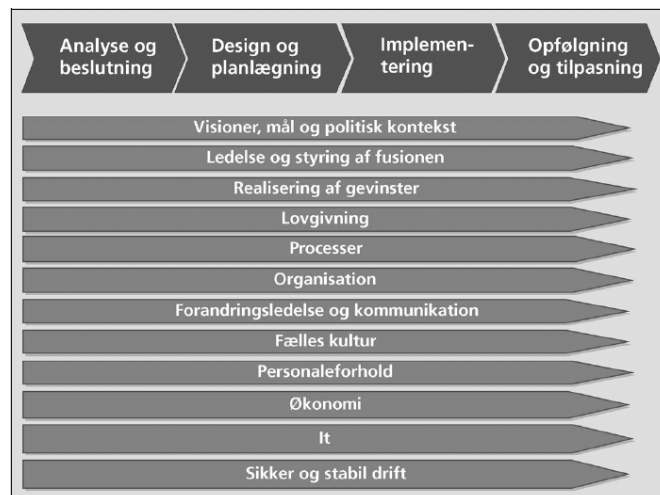
¹⁴ Se bilag 5 for flere artikler og korte beskrivelser af værkernes og artiklernes indhold.

Modeller

I vores studie af litteratur har vi bidt mærke i, at flere forfattere opstiller modeller for, hvordan man kan gribe fusionsprocesser an og dermed løse fusionsproblemet (fiaskoerne):

"Grundlaget for en vellykket fusion i den offentlige sektor bygger efter vores opfattelse på viden om de særlige udfordringer, som kendetegner fusioner i den offentlige sektor, og anvendelse af en model, som netop adresserer disse særlige udfordringer."

Theill et al. 2005: 3



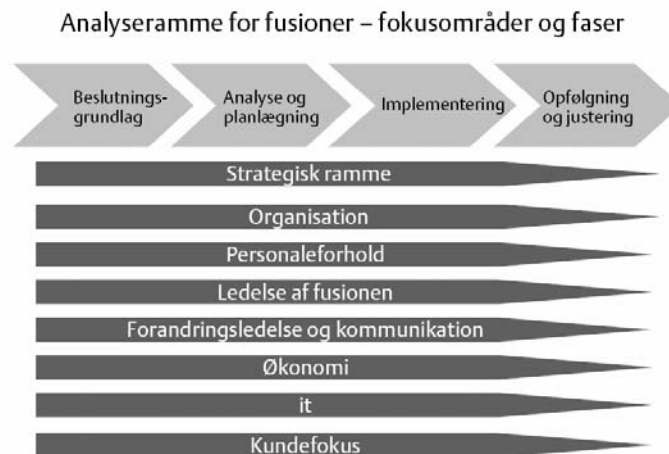
Figur 2: Model for fusionsprocesser. Theill et al. opstiller denne model til planlægning og gennemførelse af fusioner i den offentlige sektor [Theill et al. 2005: 3].

"Den gode fusionsproces – 8 gode råd"

- "1. Udpeg ledelsen – hurtigt"
- "2. Skab oplevelse af nødvendighed og motivation fra starten"
- "3. Sæt klare mål"
- "4. Hold et højt tempo"
- "5. Organiser fusionsprocessen som et projekt"
- "6. Tænk i kommunikation og involvering"
- "7. Klæd mellemlederne på"
- "8. Medtænk også implementeringsfasen - de langsigtede gevinster"

Sønderskov & Bachmann 2005

(Artiklens titel og otte afsnitsoverskrifter)



Figur 3: Ramme for fusionsprocesser. Finansministeriet opstiller denne analyseramme for fusioner [Finansministeriet 2005: 10].

De tre modeller er fra forfatterens side ikke ment som nogle, der skal følges slavisk. Finansministeriet skriver:¹⁵

"Naturligvis kan det konkrete antal faser variere i praksis. Fasernes omfang, tids-horisont og ressourceforbrug vil variere afhængigt af fusionens kompleksitet, muligheden for at forberede og planlægge fusionen og den tid, der er til rådighed til det samlede forløb."

Finansministeriet 2005: 10

Forfatterne mener altså at praksis varierer og ser altså ikke fusioner, som nogle der kan løses fuldstændig ens. Finansministeriet opstiller blandt andet modeller fordi de bygger på erfaringer, som de mener, man kan "... drage god nytte af ..." [Finansministeriet 2005: 7]. I henhold til at benytte erfaringer kan det være ifølge vores opfattelse være svært at "tænke nyt" – et synspunkt vi til syne-ladende deler med Gitte Nielsen:

¹⁵ Sønderkov & Bachmann beskriver "... otte gode råd, man som en leder kan have med i bagagen på vejen mod den nye virkelighed." [Sønderkov & Bachmann 2005: 1, vores markering]. Theill et al. skriver: "Det skal understreges, at det konkrete antal faser og deres benævnelse kan variere i praksis. Ovenstående faser er altså ikke et udtryk for, at netop disse faser er de eneste rigtige." [Theill et al. 2005: 4]

"Muligheden for at nytænke, bevæge og transformere er således funderet i, at vi har aflært og derfor kan gøre noget nyt til genstand."

Nielsen 2004a: 1

Nielsen mener at erfaringer "... ikke synes at fungere som gode forudsætninger for forandring, bevægelse og nytænkning." [Nielsen 2004a: 2]. Vi deler til dels dette synspunkt og er af den opfattelse at erfaringer *kan* fastlåse mulige løsninger og dermed lukke af for andre mulige løsninger. Vi er dog også af den opfattelse, at der ikke er nogen grund til at starte på bar bund og *genopfinde* den dybe tallerken, når der er foretaget masser af givtige studier af tænkningen om fusionsledelse (som for eksempel modellerne ovenfor). Vi vil derfor i nærværende speciale både tage udgangspunkt i andres erfaringer (i form af litteratur) og forsøge at tænke nyt.

Hvad problemet?

I artiklen "Hvad er problemet...?" sætter Gitte Nielsen (i en ironisk tone) spørgsmålstejn ved, hvorfor løsningsforslag til fusionsproblemer ikke ændrer succesraten:

"I en årrække er der investeret enorme ressourcer i at identificere løsninger på fusions- og opkøbsproblemer. Der synes ikke at være nogen grænser for de mange mere eller mindre standardiserede løsningsforslag, der dukker op som svar på, at mellem 50 – 80 % af alle fusioner og opkøb kategoriseres som mislykkede. Til trods for de mange prædefinerede løsninger er der ikke umiddelbart tendenser til, at succesraten på virksomhedssammenlægninger stiger. Hvorfor mon?"

Nielsen 2003: 1

Den fornemmelse, vi har haft af at *køre i ring*, kan skyldes det, Nielsen kalder for *prædefinerede løsninger*, hvilket vi ser som eksempelvis modellerne ovenfor. Et problem i tilgangen til fusionsledelse er ifølge Nielsen, at løsningerne – og derved også problemerne – er givet på forhånd. Dette ser vi som et problem, da der således ikke tages højde for de specifikke problemer, der kan være i den enkelte fusion, men som Finansministeriet skriver, så kan de faser, de opstiller, variere.

En ny måde

Flere artikler og værker inden for den eksisterende litteratur om fusionsledelse kører altså ud fra vores tolkning i ring – begrundet ovenfor med værker, artikler og modeller – dog med nogle undtagelser. For at udfordre den eksisterende tænkning om fusionsledelse, undrer vi os over, *om* – og i så fald *hvordan* – fusionsledelse kan tænkes på en ny *måde*. Vi ser de opstillede modeller (Sønderskov & Bachmann og Finansministeriet) som det, Nielsen ovenfor kalder for *standardiserede løsningsforslag* og *prædefinerede løsninger*.

Nielsen beskriver en måde, man kan gribe problemer an på under fusioner:

"Udfordringen består derfor ikke i at give hurtige svar, men i at spørge til problemet og problematisere, det vi tager for givet – det vi forestiller os er det umiddelbare problem. For problemet er ikke nødvendigvis noget, der skal løses – nej problemet er i lige så stor udstrækning noget, vi skaber ..."

Nielsen 2003: 2

Nielsen ser altså fusionssituationen som en, der kan ændres ved at spørge til problemet – altså ved en italesættelse – og hun ser problemet som noget, man konstruerer. Ifølge denne måde at tænke på er det altså muligt at ændre den nuværende situationen ved at problematisere det givne.

Ud fra vores læsning af Nielsens tre artikler (se Litteraturliste) tolker vi hende som havende en social konstruktionistisk tilgang til fusioner, da hun beskriver problemer som nogle, man selv skaber. Vi er på den ene side inspireret af Nielsens tanker om at problematisere det givne og stiller os på den anden side spørgende overfor om dette er tilstrækkeligt, hvis man vil skabe flere fusionssucceser. Er en problematisering af det givne ikke kun første skridt i retning mod at ændre det givne? Er man ikke nødt til at bringe nye overvejelser frem i lyset for at skabe alternativer til det givne? (Vi forudsætter i vores spørgsmål at man ønsker en ændring af det givne, hvilket vi ser som ønskværdigt i kraft af de 50-80% fusionsfiaskoer.)

I indeværende speciale vil vi problematisere den (prædefinerede) måde, vi hidtil har set tænkningen om fusionsledelse behandlet på i litteratur på dette område. Det gør vi med vores metateoretiske perspektiv, hvor vi kigger efter *antagelser*, der kan ligge bag litteratur om fusionsledelse. Ved at kigge efter bagvedliggende antagelser kan vi opnå én form for forståelse af tænkningen om fusionsledelse, men det i sig selv er ikke nødvendigvis en løsning på problemet med de mange fiaskoer. Vi sætter spørgsmålstegn ved om en forståelse af tænkningen om fusionsledelse er tilstrækkelig til at skabe succes. På baggrund af denne formodning vil vi forsøge at komme med et nyt bud på, hvordan fusionsledelse kan tænkes.

Vi vil forsøge at tænke fusionsledelse på en ny måde ved at opgive de prædefinerede løsninger, da vi ser dette som en tænkning, der er forsøgt, og som efter vores opfattelse kører i ring. Vi mener altså ikke der kommer noget nyt i den tænkning.

I en ny tænkning vil vi søge væk fra opstillingen af modeller for fusionsledelse. Som nævnt beskriver forfatterne (Sønderskov & Bachmann og Finansministeriet) modellerne som nogle, der kan variere fra fusion til fusion. Vi har en formodning om at dette ikke er tilstrækkeligt. Der er kommet flere forslag til modeller og der er stadig (for) mange fusionsfiaskoer. Forhåbentlig kan vi med

vores bud komme med et modsvar til de mange fusionsfiaskoer og derigennem skabe flere succeser.

Vi mener, der skal mere til end et teoretisk¹⁶ funderet speciale; nemlig en ændring af handlinger i praksis. Denne ændring af praksis medtager vi ikke i indeværende speciale, men vi søger at opnå en forståelse af fusionstænkningen, som, vi mener, ligger til grund for at kunne ændre praksis. Vi ser specialet som en erkendelse om fusionsledelse, som vi kan anvende, når vi (snart) kommer ud på arbejdsmarkedet i stillinger som HR-konsulenter.

Når vi i indeværende speciale undersøger *tænkningen af fusionsledelse* er det i forhold til *litteratur* om, hvordan man som leder kan gribe det menneskelige aspekt an under fusioner. Vores undersøgelse er således ikke lagt an på, hvordan fusioner *empirisk* gribes an, hvilket kan være en indvending mod vores undersøgelse. Vi ser det dog også som en styrke, idet vi med denne undersøgelse kan gå *bagom* tænkningen i litteratur om fusionsledelse, hvilket kan danne et godt fundament for en videreføring i praksis for os og andre.

Vi er i indeværende specialet inspireret af et empirisk forhold i kraft af Kommunalreformen. Vores undersøgelse omhandler ikke direkte kommunalreformen eller afgrænser sig *fra* private fusioner. De afgrænsninger, vi har foretaget, er beskrevet i afsnittene Indledning og problemformulering, Fusionsforståelse, Litteraturvalg og Metodologi og metode. I disse afsnit beskrives de præmisser man må overveje, hvis man ønsker at drage nytte af vores undersøgelse og videreføre nogle af vores pointer til sin egen (kommunale eller private) praksis.

Undren og problemformulering

Vi vil nu ud fra de foregående afsnit samle trådene til, hvad vi undrer os over, hvilket leder os frem til de problemformuleringer, vi vil besvare i indeværende speciale.

Ovenfor har vi redegjort for 1) vores interesse i indeværende speciale; fusionsledelse i litteratur, 2) en afgrænsning; det menneskelige aspekt og 3) hvordan vi vil foretage undersøgelsen; vi vil se på antagelser om mennesker, der ligger bag tænkning om fusionsledelse. Disse tre aspekter af specialet kan illustreres ved følgende model:

¹⁶ Med *teoretisk* mener vi baseret på litteratur og ikke på empiriske studier.



Figur 4: Tre aspekter i specialet. Tre aspekter i specialet set i relation til hinanden i kraft af forskellige niveauer.

Med modellen ønsker vi at illustrere, at de tre aspekter er på forskellige niveauer. Antagelserne ligger til grund for litteratur om fusionsledelse, og litteraturen om fusionsledelse har vi afgrænset til at omhandle det menneskelige aspekt.

Vi undrer os over, hvordan *det menneskelige aspekt* af fusionsledelse – hvordan medarbejdere ledes under fusioner – bliver tænkt i dag.¹⁷ Vi har en formodning om, at vi skal se på de bagvedliggende antagelser, for at kunne problematisere det eksisterende.¹⁸ Således er den første problemformulering, vi vil undersøge, følgende:

1. Hvilke bagvedliggende antagelser om mennesker kan vi konstruere ud fra udvalgt litteratur om det menneskelige aspekt i fusionsledelse?

I vores besvarelse af problemformulering 1. *fremanalyserer* vi nogle bagvedliggende antagelser ud fra udvalgt litteratur om fusionsledelse, hvorfor vi kalder afsnittet, hvor vi besvarer problemformulering 1. for *Analyse*. Begrundelser for hvorfor vi har udvalgt noget litteratur om fusionsledelse frem for andet, redegør vi for i afsnittet Litteraturvalg. I formuleringen af problemformulering 1. inddrager vi os selv i kraft af termen "vi konstruerer", da vi er en del af det objekt vi undersøger. Dette redegør vi for i afsnittet Metodologi og metode, hvor vi også redegør for metode til analysen. Valget af ordet "konstruerer" er udtryk for, at *vi skaber* de bagvedliggende antagelser og har ellers ikke nogen dybere betydning.

¹⁷ Jævnfør de to tidligere afsnit Ledelse og Det menneskelige aspekt.

¹⁸ Jævnfør de to tidligere afsnit Et metateoretisk bidrag og En ny måde.

Som nævnt under Tænkning om fusionsledelse vil vi problematisere litteratur om fusionsledelse. Vi har ovenfor (i afsnittet Ledelse) beskrevet *ledelse* som en interesse i specialet, hvilket blandt andet skyldes, at ledelse er væsentlig under fusioner (se de tre citater i afsnittet). I afsnittet har vi beskrevet en formodning om at problemerne (fiaskoerne) i litteratur om fusionsledelse måske kan skyldes lederrollen, der er kendetegnet ved et opbrud med en traditionel lederrolle, hvorfor ledere i dag står med et ben i en traditionel autoritær og et i en nyere ledelseslejr, der er kendetegnet ved blandt andet uddelegering. Vi har altså en formodning om, at de bagvedliggende antagelser, som vi konstruerer som svar på problemformulering 1., trækker på både en "traditionel" og en "nyere" lederrolle. Denne formodning vil vi undersøge. Vores undren går i den sammenhæng på, om de bagvedliggende antagelser fra problemformulering 1. trækker på både/ enten en opfattelse af en "traditionel" og/ eller en "nyere" lederrolle. Til at undersøge dette vil vi introducere tre ledelsesantagelser; rationelle-økonomiske antagelser, sociale antagelser og antagelser om selvrealisering. Disse er udviklet af Edgar H. Schein¹⁹ ud fra andre teoretikere, blandt andre Adam Smith, Elton Mayo og Chris Argyris (mere om disse følger i afsnittet Problematisering).

Vi vil af pladsmæssige hensyn i indeværende afsnit først begrunde valget af disse tre ledelsesantagelser i afsnittet Ledelsesantagelser, hvor vi også gennemgår tankerne bag antagelserne. Vores undren leder op til følgende problemformulering:

2a. Trækker de bagvedliggende antagelser om mennesker (som vi har konstrueret ud fra udvalgt litteratur om det menneskelige aspekt i fusionsledelse) på ledelsesantagelserne rationelle-økonomiske antagelser, sociale antagelser og antagelser om selvrealisering? I så fald hvilke(n)?
2b. Hvilken betydning kan dette (svaret på 2a.) have for litteratur om fusionsledelse?

I specialet svarer vi på problemformulering 2. (2a. og 2b.) i afsnittet Problematisering. Vi navngiver afsnittet Problematisering, fordi vi med ledelsesantagelserne sætter *spørgsmålstegn ved* de bagvedliggende antagelser i litteratur om fusionsledelse. Vi søger med problemformulering 2. at finde et muligt svar på problemer (fusionsfiaskoerne) i litteraturen.

¹⁹ Edgar H. Schein (f. 1928) er professor ved The Sloan School of Management, MIT og er Doctor of Philosophy fra Harvard University i socialpsykologi [Schein 1994: 9].

Ud fra problematiseringen i problemformulering 2. vil vi komme med bud på, hvordan fusionsledelse kan tænkes anderledes. Ud fra vores formodning, om at der trækkes på flere ledelsesantagelser i litteratur om fusionsledelse, vil vi undersøge et *både-og perspektiv* som et muligt bud på, hvordan fusionsledelse kan tænkes for at skabe flere succeser. Til dette inddrager vi Michael Beer & Nitin Nohrias værk *Breaking the code of change* [Beer & Nohria 2000], fordi de forsøger at integrere to teorier, de mener ligger bag enhver forandringsstrategi (en uddybning af hvorfor og hvordan vi inddrager dette værk følger i afsnittet Et nyt bud?). Vores tredje og sidste problemformulering lyder således:

3. Kan vi komme med et nyt bud på en tænkning om fusionsledelse – ud fra værket *Breaking the Code of Change* – som modsvar til problematiseringen (jævnfør problemformulering 2.) af de bagvedliggende antagelser om mennesker (som vi har konstrueret ud fra udvalgt litteratur om det menneskelige aspekt i fusionsledelse)?

Besvarelsen af problemformulering 3. udgøres af afsnittet Et nyt bud?. Spørgsmålstegnet skal symbolisere vores usikkerhed på om vi kan komme med et nyt bud. Vi formoder at vi blot kan komme med nogle skitser til et nyt bud og ikke et skræddersyet bud på en ny tænkning om fusionsledelse.

De bagvedliggende antagelser, vi finder i problemformulering 1., opfatter vi som et delmål til at nå problemformulering 2. og 3. Vi opfatter dog også svaret på problemformulering 1. i sig selv som et givtigt bidrag i fusionsledelsesdebatten. Vi formoder, at en afdækning af bagvedliggende antagelser om mennesker, der hidtil har været fremherskende i udvalgt litteratur om fusionsledelse, kan være med til at skabe mere klarhed over feltet. Sammenfattet er formålet med at besvare de tre problemformuleringer følgende:

Formål med specialet

At komme med et nyt bud på en tænkning om fusionsledelse ved at problematisere bagvedliggende antagelser i litteratur om fusionsledelse ud fra tre ledelsesantagelser.

Herigennem kan vi forhåbentlig skabe flere succeser i fusioner.

Vi har inden for tidsrammen af dette speciale ikke mulighed for at afprøve det nye bud, vi kommer med, i praksis. Vi kan altså ikke afgøre om vores nye bud kan skabe flere succeser inden for fusioner. Vores succeskriterium ligger i at imødekomme de problematikker i forbindelse med ledelsesantagelser, som vi opstiller i henhold til besvarelsen af problemformulering 2. (2a. og 2b.), og som vi har en formodning om, kan opstilles i forhold til den nuværende fusionsledelsestænkning.

Vores undersøgelse i indeværende speciale består altså i at besvare ovenstående tre problemformuleringer. I besvarelsen af problemformuleringerne adskiller vi de tre besvarelser i afsnittene; Analyse, Problematisering og Et nyt bud?. Vores skelnen mellem, hvordan vi griber de tre afsnit an, vil vi redegøre for i afsnittet Metodologi og metode.

Før Metodologi og metode redegør vi for vores Fusionsforståelse og Litteraturvalg. Efter de tre besvarelser af problemformuleringerne følger afsnittende Konklusion og Set i bakspejlet.

Fusionsforståelse

Afsnittet præsenterer en forståelse af fusioner som en bestemt form for organisatorisk forandring. Vi indleder med dette afsnit, eftersom vi finder det vigtigt at opnå en forståelse for den forandring, en fusion repræsenterer og som er med til at danne rammen om den udvalgte litteratur, vi senere introducerer i afsnittet Litteraturvalg. Vi søger en forståelse for, hvad fusionsbegrebet kan indeholde, og herunder hvad vi finder vigtigt af uddybe.

Fusionsforståelsen fungerer som en kontekstafgrænsning for fusionsledelse. Som vi gør rede for efterfølgende, præsenteres forskellige fokusområder i fusioner samt fusionstyper. Vi gør os bevidste om, hvilke valg vi træffer i forhold hertil, da de senere vil have indflydelse på vores udvælgelse af litteratur om fusionsledelse. De valg vi træffer er styret af problemformuleringen.

Vi bygger afsnittet på teoretiske bidrag om fusioner både fra det private- og offentlige erhvervsliv, med primært fokus på danske fusioner.²⁰ Dertil benytter vi eksempler gennem afsnittet, blandt andet fra den kommune, vi havde kontakt til i det forhenværende speciale, til at illustrere vores forståelse af fusioner. Afsnittet bevæger sig på flere niveauer: et erfaringsmæssigt i kraft af de eksempler vi selv eller med udgangspunkt i andres erfaringer inddrager, et teoretisk i forhold til de begreber, vi præsenterer om fusioner og endelig et refleksivt niveau, hvor vi gør os bevidste om, hvorfor vi vælger at fokusere på bestemte områder inden for fusioner.

Hvad er fusion?

Kompleksitet

Fusioner bliver af flere forfattere karakteriseret som en kompleks organisationsforandring.²¹ I de teoretiske bidrag, som indeværende afsnit bygger på, finder vi uddybende beskrivelser af denne opfattelse. Jesper Strandgaard Pedersen mener, at der ikke findes simple svar på fusioner, hvorfor hans værk består af bidrag fra forskellige forfattere, der belyser den "... *komplekse fusionsproblematik*." [Pedersen 1998: 3]. Afslutningsvis i bogen skriver han, at: "*Fusioners kompleksitet og sammensathed, dynamik og flerdimensionelle karakter er således et*

²⁰ Goldschmidt & Kirkeby [2005] *Fusionsledelse i det offentlige – en huspotil for strukturreformens ledere*, Cartwright & Cooper [1993] *Effektive fusioner – det personalemæssige aspekt*, Molin & Pedersen [1996] *Fusioner i Danmark – Organisation og ledelse* samt Pedersen [1998] *Fusioner på tværs – fra plan til praksis*.

²¹ Se bilag 6 for flere citater om at forandringer ses som komplekse.

gennemgående træk ..." [Pedersen: 142]. Jan Molin og Jesper Strandgaard Pedersen omtaler fusioner som forandringer, der medfører "... *radikale og omfattende ændringer for de involverede parter.*" [Molin & Pedersen 1996: 12]. De berører graden af den indflydelse, en fusion kan have. Endelig beskriver Lars Goldschmidt og Ole Fogh Kirkeby fusioner som en ændringsproces, hvor de ser forandringen fra to sider: "... *som en kolossal udfordring og som en række af enestående chancer for at rydde op i gammel uorden ...*" [Goldschmidt & Kirkeby 2005: 15]. Vi får herudfra en forståelse af fusioner som en organisatorisk forandring, der er karakteriseret af kompleksitet, netop fordi den bliver beskrevet som en proces, der griber ind i mange forhold (*sammensat, dynamik og flerdimensionel*). Samtidig ser vi ud fra citaterne, at det er en forandring, der skaber *radikale ændringer*. Vi tolker, at det af Goldschmidt & Kirkeby bliver set fra to sider – som noget, der kan skabe vanskeligheder (*udfordring*) og som noget, der kan skabe muligheder (*rydde op i gammel uorden*). Karakteriseringen af fusioner ser vi lægge vægt på en omfangsrig proces, fordi forandringen kan omfatte hele organisationen – forandring på det organisatoriske plan, forandring af den fysiske placering, forandring af menneskelige samarbejdsrelationer og så videre. Samtidig ser vi, at Goldschmidt og Kirkeby åbner for tanker om mulige afkast en sådan situation.

Med denne forståelse in mente af fusioner som organisationsforandring, vender vi blikket mod en undersøgelse af, hvordan fusioner kan beskrives.

Faser

Et fusionsforløb inddeles ofte i faser, men alt afhængig af den pågældende fusionsforsker, inddeles forløbet i forskellige antal faser [Pedersen 1998: 137]. Pedersen argumenterer for, at der er generel enighed om at inddele i to overordnede faser [Pedersen 1998: 137]: en *før-fusionsfase*, som handler om planlægning, analyse og beslutning, og en *efter-fusionsfase*, som handler om implementering af planlægningen og de integrationsprocesser, der følger heraf. Vores fokus ligger på efter-fusionsfasen, fordi vi arbejder med tænkningen om fusionsledelse afgrænset til det menneskelige aspekt. Det er den del af fusionen, der ifølge Pedersen blandt andet er koncentreret omkring integrationsprocesser og implementering, som vi forstår som, hvad der sker når mennesker skal arbejde sammen under nye rammer, og hvordan det kan gøres. Når vi i problemformuleringen afgrænser os til at se på det menneskelige aspekt i fusionsledelse, er det med fokus på efter-fusionsfasen.

En adskillelse af fusionsfaserne, som vi har præsenteret, ser vi som en nødvendig afgrænsning for indeværende speciale. Efter læsning af Pedersens værk *Fusioner på tværs – fra plan til planlægning* [Pedersen 1998] samt med inspiration fra citaterne under Komplexitet, er vi bevidste om, at fusioner kan forstås som en størrelse, der i sin helhed består af mange facetter. I værket

Pedersen behandles blandt andet juridiske, strategiske, økonomiske, organisatoriske, menneskelige og kulturelle aspekter [Pedersen 1998: 5-8]. En opdeling, som den vi foretager af før- og efter-fusionsfaser, ser vi mulig i en teoretisk sammenhæng. Dette valg er taget ud fra vores problemformulering, hvor vi gennem arbejdet med tænkningen om fusionsledelse søger at opnå en forståelse for det menneskelige aspekt i den integrerende og implementerende del af fusionen. Når vi senere i dette kapitel "Fusionsforståelse" inddrager eksempler fra kommunalreformen er det med fokus på, hvad der kan komme til at ske under sammenlægningen (integrationen eller implementeringen), og for eksempel ikke grundlaget for, hvorfor kommunalreformen er blevet vedtaget²², som er overvejelser, vi ser hører før-fusionsfasen til.

Definition

Når der tales om begrebet fusion, tillægges det ifølge Konkurrencestyrelsens definition flere betydninger. Det defineres som "et samlebegreb for to typer transaktioner" [Konkurrencestyrelsen]. Den ene type karakteriseres som den almindelige opfattelse, hvor to organisationer sammenlægges til én ny. Den anden type kaldes for virksomhedsovertagelsen, hvor én organisation overtager kontrollen med en anden [Konkurrencestyrelsen]. Dette er en generel definition af begrebet fusion. Der eksisterer specifikke forskelle på fusioner i det private erhvervsliv og det offentlige, hvor vi kort vil berøre en forskel, der har at gøre med de kræfter, som omgiver fusioner i henholdsvis det private og det offentlige [Hildebrandt & Klausen 2005: 11]. Goldschmidt og Kirkeby opstiller en definition af fusioner i det offentlige:

"Fusion i det offentlige er en proces, der som regel sker enten i overensstemmelse med hovedparten af den lokale befolkningens ønsker eller i alt fald ikke i modstrid med deres ønsker, og hvor processen foregår i et permanent samspil mellem det politiske, forvaltningsmæssige og offentlige niveau".

Goldschmidt & Kirkeby 2005: 34

En pointe her er, at fusioner i det offentlige ikke er en "top-down proces" [Goldschmidt & Kirkeby 2005: 34] fordi befolkningen, som citatet påpeger, har mulighed for at yde indflydelse på fusionsprocessen. Da det offentliges ydelser har i langt de fleste tilfælde med borgerbetjening at gøre, får medarbejdertilfredshed i de fusionerede kommuner stor betydning for det produkt, kommunerne kan levere til borgerne, så de oplever en god borgerbetjening [Goldschmidt & Kirkeby 2005: 35]. Dette adskiller sig fra private fusioner, hvor Goldschmidt & Kirkeby omtaler, at det i højere grad handler om at kunne se afkastet af fusionen gennem stigende aktiekurser eller

²² John Storm Pedersen arbejder i det, vi forstår som før-fusionsfasen i hans værk *Nye rammer* [2004] med en diskussion af grundlaget for beslutningen om kommunalreformen.

regnskab [Goldschmidt & Kirkeby 2005: 35]. Vi kan herudfra forstå, at offentlige og private fusioner har forskellige vilkår, og samtidig skriver Goldschmidt & Kirkeby, at der eksisterer lighedstræk i de problemer, som kan opstå i fusioner ved både det private og offentlige [Goldschmidt & Kirkeby 2005: 41]. Eftersom vi er inspirerede af strukturreformen, men samtidig benytter viden om fusioner fra det private erhvervsliv, benytter vi ikke denne specifikke skelnen videre i specialet, men benytter os af en generel forståelse af fusioner.

Strukturreformen er i princippet en fusion karakteriseret ved at sammenlægge to eller flere organisationer til én ny. Vi tolker, at der er tilfælde med i forvejen store kommuner, der lægges sammen med mindre kommuner, som i praksis kan vise sig at afvige en fra denne forståelse. Et eksempel er Aalborg kommune, der i 2007 sammenlægges med Hals, Sejlflod og Nibe kommuner. Disse tre har mellem cirka 8.000-12.000 indbyggere, hvorimod Aalborg kommune har cirka 163.000 indbyggere [Aalborg Kommune]. Da sammenlægningen ikke forløber som en 50/50 deling, men derimod tager "det bedste" fra hver kommune, er det nærliggende at være opmærksom på den fordeling, der sker mellem de gamle kommuner i den ny kommune. Det hedder sammenlægning, men kan for nogle kommuner opleves som en overtagelse på nogle områder.

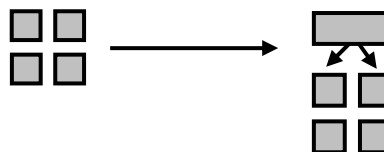
Fusionstyper

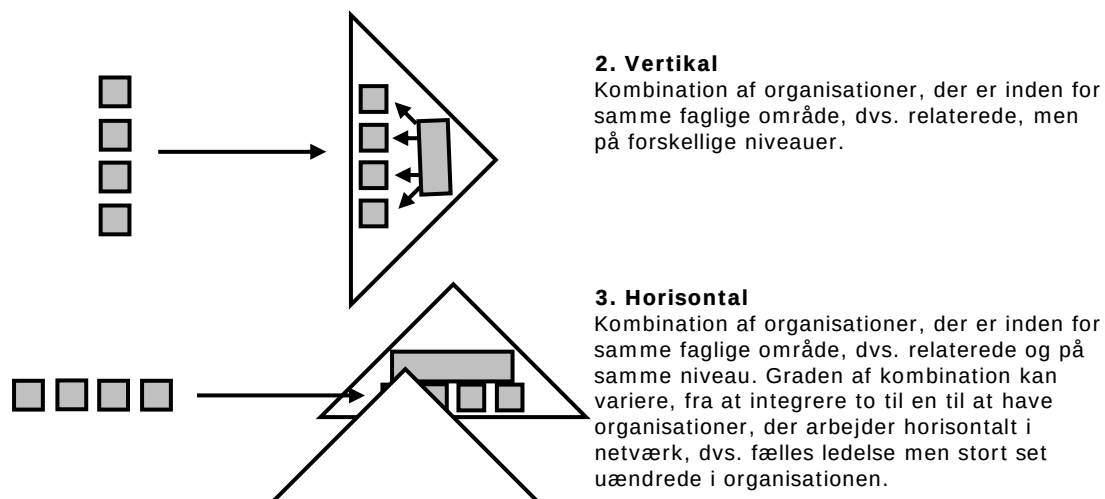
Som sagt ses fusioner som omfattende organisationsforandringer. Der bliver i de værker, vi har læst om fusioner, omtalt forskellige fusionstyper. Hver fusionstype beskriver overordnet de måder, organisationssammenlægningerne forstås på. Samtidig ser vi, at fusionstypen har indflydelse på, hvordan fusionen er omfattende – altså hvilke forhold, der gennem forskning om den pågældende fusionstype har vist sig at have haft mest fokus [Molin & Pedersen 1996: 21].

Ifølge Sue Cartwright og Cary L. Cooper samt Molin & Pedersen bliver fusioner betegnet som Fusion som organisatorisk forandring betegnes af flere forfattere under tre forskellige typer:

1. Diversificerende (konglomerat)

Kombination af organisationer, der er inden for forskellige faglige områder og niveauer, dvs. ikke-relaterede.





Figur 5: Fusionstyper Cartwright & Cooper [1993: 12-13] og Molin & Pedersen [1996: 26]. Figur inspireret af Pedersen [2004: 23].

Den første fusionstype, *diversificerende*, kombinerer to organisationer, der er fra forskellige fagområder. Det bliver oftest nævnt som en virksomhedsovertagelse, hvor en organisation køber en anden inden for et helt andet fagområde. Den diversificerende type siges at blive mest brugt i slutningen af 1960'erne og begyndelsen af 1970'erne, hvor fordelen lå i at købe sig ind på et andet marked for at sikre organisatorisk vækst [Cartwright & Cooper 1993: 13]. De udfordringer, der fulgte en sådan fusionstype, beskrives som primært om økonomiske og strategiske forskningsspørgsmål [Pedersen & Molin 1996: 20]. Kort fortalt beskrives den økonomiske del som spørgsmål om værdiskabelse mens den strategiske del handler om det, Pedersen & Molin kalder for et strategisk "fit" [Molin & Pedersen 1996: 20]. I forhold til den menneskelige integration forstår vi denne type fusioner som mindre kompleks. Det gør vi i forhold til, at der i en diversificerende fusion bliver fokuseret på at købe sig ind på et nyt marked (økonomisk og strategisk), i en ny slags organisation, og derved mindre på at få de to organisationer til at smelte sammen. Vi er dog bevidste om, at diversificerende fusioner ikke af den grund handler mindre om mennesker.

Den vertikale og horisontale fusionstype ligner hinanden ved at kombinere organisationer inden for samme fagområde, og adskiller sig ved de niveauer, organisationerne befinder sig på. En *vertikal* fusion kan inden for det offentlige være mellem en børnehave, skole og fritidsordning [Pedersen 2004: 25].

Organisationerne beskæftiger sig inden for det samme område, børnepasning, men på forskellige niveauer. Fusionen kommer derfor for eksempel til at dreje sig om at skabe nye fælles rammer for de tre institutioner, mens de fysisk forbliver hver for sig. Omfanget af fusionen handler blandt andet om at få skabt enighed om nye fælles rammer.

Den *horisontale* fusion kombinerer to organisationer, der beskæftiger sig med det samme. Det er den type af fusioner, der i dag siges at være dominerende [Molin & Pedersen 1996: 13]. Samtidig er det en fusionstype sammen med den vertikale, der medfører andre udfordringer end for eksempel den diversificerende, eftersom en vellykket horisontal og til en hvis grad vertikal fusion afhænger af en integration af organisationernes medarbejdere [Cartwright & Cooper: 1993: 13]. Fusionstyper mellem relaterede organisationer fokuserer ifølge undersøgelser, som Molin & Pedersen bygger på, om et ønske om synergi og stordriftsfordele. Dette formål kan give sig til udslag i følgende udfordring:

"... tilsiger en høj grad af omstilling i form af integration og interaktion parterne imellem, førend virksomhederne kan realisere og implementere det strategiske potentiale. "

Molin & Pedersen 1996: 21

Strukturreformen er karakteriseret ved den horisontale fusionstype. Goldschmidt & Kirkeby indleder deres værk *Fusionsledelse i det offentlige – en huspotil for strukturreformens ledere* med et dilemma, som de ser strukturreformen ud fra:

"Det, I står over for, ved alle med kendskab til ledelse ikke kan lade sig gøre, mens alle med viden om politiske processer ved, at det vil finde sted."

Goldschmidt & Kirkeby 2005: 16

Forfatterne lægger vægt på den udfordring, strukturreformen medfører, og understreger sværhedsgraden i ændringsprocessen for de ledere, der har ansvaret for den. I strukturreformen kommer dog til at være forskel på integrationen i fusionen. Nogle kommuner skal gennemføre en sammensmeltning, mens andre skal samarbejde i mere eller mindre knyttede netværk [Goldschmidt & Kirkeby 2005: 15]. Vi har kendskab til en tandpleje, der viser denne forskel på graden af integrationen. En specialklinik inden for tandplejen skal sammensmeltes, mens resten af afdelingerne ikke fysisk flytter sammen i kommunen, men får ny fælles ledelse. Sammensmeltningen betyder, at medarbejderne skal samarbejde med nye kolleger og finde frem til en ny fælles måde at udføre arbejdet på. Resten af tandplejen skal opbygge blandt andet et fælles it-system og personalesystem, men forbliver i deres respektive afdelinger med de samme kollegaer. Den horisontale fusion med sammensmeltning som

målet, omtales som en svær fusionsproces i forhold til integrationsprocessen [Cartwright & Cooper 1993: 14 og Molin & Pedersen 1996: 21]. Man kunne forestille sig en umiddelbar succes i form af, at organisationerne på mange måder ligner hinanden, eftersom de beskæftiger sig inden for samme fagområde og på samme niveau. Men sammensmeltningen, som den måde organisationerne integrerer sig på, har vidtrækkende konsekvenser.

"Virksomhedens logo laves om, ofte samtidig med organisationsdiagrammet; ledelsen skiftes ud, og det gør organisationens stil uundgåeligt også. At ændre den måde, organisationen driver sin virksomhed på – dens ledelsesstil, systemer, procedurer og symbolerne på dens identitet – betyder at ændre dens mennesker og deres virksomhedskultur."

Cartwright & Cooper 1993: 14

Ifølge Cartwright & Cooper betyder denne omvæltning, at horisontale fusioner bliver kaldt for: "... udfordringen par excellence for forandrings-ledelse" [Cartwright & Cooper 1993: 14]. Med Molin & Pedersens ord har fusioner mellem relaterede organisationer medført, at der i forskningen er kommet fokus på organisatoriske og ledelsesmæssige aspekter, der handler om praktisk ledelse og gennemførelse. Vores fortolkning herudfra er, at der i horisontale fusionstyper mest ligger fokus på efter-fusionsfasen, som nævnt har at gøre med integration og implementering. Vi ser, at indeværende speciale placerer sig i dette fokus.

Historisk rids

Som omtalt i afsnittet "Fusionstyper" bliver den horisontale fusionstype omtalt som fremtrædende i dag. Dette kan understøttes med tal fra Konkurrencestyrelsen, der i maj 2000 udgav en rapport om fusioner fra 1986-1999, og herunder hvilke fusionstyper, der har præget fusionerne [Konkurrencestyrelsen]. Tallene er vel og mærke syv år gamle, men viser den udvikling, der har været inden for området. Der findes, så vidt vi har kunnet undersøge, ikke nogen optælling frem til i dag, men ifølge flere artikler, skal fusionstendensen vise sig at været steget igen i Europa i 2005 [Geckler 2005]. Optællingerne af fusioner fra 1999 kan vise, hvorfor strukturreformen kaldes for "Danmarks-historiens største fusionsproces" [Goldschmidt & Kirkeby 2005: 10].

	1999		
	Antal virksomheder	Omsætning mio. kr.	Antal ansatte
Vertikale opkøb	11	2.931	658
Horisontale opkøb	251	162.584	108.329
Diversifikation	15	43.035	17.207
Total	277	208.550	126.194

Figur 6: Opkøbte og fusionerede virksomheder fordelt efter fusionstype [Konkurrencestyrelsen].

Som modellen viser, blev der i 1999 gennemført 251 horisontale opkøb/fusioner, som var med til at påvirke 108.329 ansatte. I dag er der sandsynligvis flere fusioner, eftersom der som før nævnt ses tendenser for en ny fusionsbølge fra USA, der breder sig til Europa [Geckler 2005]. Strukturreformen kommer til at berøre 277 kommuner, der skal lægges sammen til 98 nye [Danmarks Radio]. Vi kan gisne om, at dette omfang ligger tæt på det antal fusioner, der i år vil blive gennemført i erhvervslivet. Sidste gang det offentlige oplevede en omfattende forandring var i 1970, hvor de oprindelige 1079 kommuner blev sammenlagt til de nuværende 277 kommuner. Det er således både en omfattende og historisk forandringsproces, som det offentlige går i møde. Vi afgrænser os fra at se nærmere på, hvad fusioner er et tegn eller symptomer på i erhvervslivet, selvom dette kunne være en spændende afdækning.

Fordele ved fusion

Eftersom vi indledningsvist i indeværende speciale har været inspireret af kommunalreformen, som afspejler sig i en del af vores udvalgte tekster, samt gennem litteraturen om fusioner har fået en forståelse af, at horisontale fusioner beskrives som fremherskende, undersøger vi kort, hvilke fordele der siges at kendetegne denne fusionstype, og afgrænser os for at se på de to andre nævnte fusionstyper. Under den horisontale fusionstype har vi kort nævnt to formål, som vi uddyber her.

En fordel, der fremstilles om horisontale fusionstyper, er stordriftsfordele. Når organisationers enslydende aktiviteter lægges sammen, skaber det en forhåbning om at gennemføre aktiviteterne med mindre ressourcer og arbejds-

kraft end før fusionen [Madsen 1998: 31, Molin & Pedersen 1996: 21]. I denne forbindelse nævnes synergi, som et slags produkt af stordriftsfordele. I stedet for at skabe indtægtsforøgelse kan en del af stordriftsfordelene være at skabe omkostningsbesparelser – altså de samme ydelser til mindre omkostning [Madsen 1998: 31]. "Stordrift i storkommuner" er overskriften på et tv-program, der debatterer og informerer om strukturreformen på DR 1. Her beskrives hovedidéen med at lægge små kommuner sammen til større, som at være en opnåelse af de stordriftsfordele, det måtte afføde [Danmarks Radio, program 2]. I den tandpleje, vi har kendskab til, blev det under samarbejdet med os besluttet, hvilken en af lederne, der skulle overtage ansvaret for de to afdelinger efter sammenlægning. Det tolker vi som et eksempel på, hvordan synergieffekten af en horisontal fusionstype kan give sig til udtryk.

Opsamling

Som vi har set gennem dette kapitel, kan fusioner forstås som en kompleks og sammensat organisationsforandring [Pedersen 1998: 1]. Vi har beskrevet tre forskellige fusionstyper; diversificerende, vertikale og horisontale, og undersøgt, hvilke udfordringer, det gennem litteraturen og forskningen siges at have medført. Ud fra gennemgangen af fusionstyper, har vi erfaret, at den horisontale fusion i de fleste tilfælde kan karakterisere kommunalreformen. Fusionstyperne kan ifølge blandt andet Molin & Pedersen medføre bestemte foki. For eksempel er der i horisontale fusionstyper mest fokus på organisatoriske og ledelsesmæssige aspekter, der har med integration og implementering at gøre. Dette kan give os en forståelse af, at vi i indeværende speciale, med inspiration fra kommunalreformen, har fokus på litteratur om det menneskelige aspekt i forhold til ledelse af fusioner fordi denne problemstilling i høj grad knytter sig til horisontale fusionstyper.

Afgrænsning:

Fusioner er komplekse organisationsforandringer. Den fusionstype, vi er interesserede i, kaldes for horisontal. I horisontale fusioner ligger fokus i høj grad på integration og implementering af organisationer og trækker på litteratur om organisatoriske og ledelsesmæssige problemstillinger. Litteratur om det menneskelige aspekt befinder sig inden for dette område.

Litteraturvalg

I dette afsnit redegør vi for de valg, vi har truffet under afdækning og udvælgelse af litteratur til den kommende analyse af bagvedliggende antagelser om mennesker i litteratur om fusionsledelse.²³

Gennem arbejdet med udvælgelse af litteratur har vi beskæftiget os med i tre dele; afdækning af litteratur om fusionsledelse med fokus på det menneskelige aspekt, udvælgelse af tekster og inddeling af tekster i niveauer. Efterfølgende bevidstgør vi de overvejelser, der ligger til grund for vores valg og fravalg i disse tre dele.

Når vi omtaler den udvalgte litteratur, bruger vi indimellem ordet *tænkning* om fusionsledelse. Med brug af dette ord vil vi illustrere adskillelse mellem en virkelighed og udsagn *om* en virkelighed. Den udvalgte litteratur beskriver forskellige forhold om en virkelighed, som vi senere i afsnittet Metodologi og metode redegør for, hvordan vi vil forholde os til. Det vigtige er her at pointere, at vi arbejder med tænkning om fusionsledelse og ikke fusionsledelse i praksis.

Afdækning af litteratur

Forud for udvælgelsen af tekster til undersøgelse af tænkningen om fusionsledelse afgrænset til det menneskelige aspekt ligger et litteraturstudie, en afdækning af området. Vi har søgt litteratur inden for området om fusionsledelse og ledelse af forandring samt det menneskelige aspekt herunder. Dette valg er taget på baggrund af først og fremmest vores problemformulering, som afgrænser vores afdækning til området litteratur om fusionsledelse og det menneskelige aspekt. Dernæst er det med udgangspunkt i vores Fusionsforståelse, hvor vi forstår fusion som en bestemt form for organisationsforandring og samtidig har bevidsthed om, at der beskrives forskellige typer af fusioner. Vi er som nævnt i afsnittet Fusionsforståelse bliver den horisontale fusionstype set som fremherskende. Med dette in mente samt vores interesse for struktur-reformen, har vores fokus været på litteratur, der beskæftiger sig med tanker om integration eller implementering af det menneskelige aspekt i forbindelse med fusionsledelse. På denne måde søger vi i litteratur, som vi ser, har fokus på de organisatoriske og ledelsesmæssige aspekter, der knytter sig til horisontale fusionstyper.

²³ Vi har vedlagt en cd-rom bagerst i specialet med flere af de artikler og rapporter, vi har benyttet i indeværende speciale. Artiklerne er hentet fra forskellige hjemmesider og kopieret ind i dokumenter for at kunne henvise til artiklerne med sidetal.

Når vi gennem specialet omtaler litteratur, mener vi den udvalgte litteratur, vi gør rede for i indeværende kapitel og ikke al litteratur om fusionsledelse. Vi er klar over, at vores udvalg af litteratur om fusionsledelse skal ses om et udsnit.

Bred afdækning

I afdækningen søger vi bredt inden for afgrænsningen just præsenteret. Vi søger at opnå forståelse for emner, vi ser inden for litteratur om fusionsledelse afgrænset til det menneskelige aspekt. Med emner mener vi, hvad vi ser, bliver italesat i litteratur om det menneskelige aspekt og fusionsledelse. Vi forstår således emne som noget, der repræsenterer en mindre del inden for litteratur om det menneskelige aspekt og fusionsledelse. Når vi søger bredt, mener vi først og fremmest at inkludere både artikler, rapporter og værker i vores afdækning. Hermed forsøger vi at inkludere forfattere med forskellige baggrunde, så som praktikere (for eksempel konsulenter), teoretikere (for eksempel forskere) og kritikere (for eksempel forskere, der har været praksis). Dernæst forsøger vi at kunne rumme de emner, vi ser vise sig i søgningen. Vi har fokus på det menneskelige aspekt, men i kraft af den brede afdækning har vi ikke lagt os fast på bestemte emner. Når vi taler om at kunne rumme, forstår vi det som en måde, hvorpå vi forholder os åbne overfor teksterne og de emner, vi ser. På denne måde forsøger vi at lægge et bredt snit på tværs af forskellige artikler, rapporter og værker med fokus på det menneskelige aspekt. For at vægte fordybelse i den litteratur, vi udvælger, og ikke ende i, hvad der i empiriske projekter kaldes for 1000-siders spørgsmålet [Kvale 1997:176], retter vi fokus på de hovedkonklusioner, vi ser i emnerne inden for litteratur om fusionsledelse og det menneskelige aspekt. Det betyder, at vi gennem læsning af en tekst fremhæver en hovedkonklusion fra et emne, og ikke udfolder hele emnet og den argumentation, forfatteren måtte have herfor. Vi forholder os således ikke kritiske overfor de emner, vi ser i afdækningen af litteratur.²⁴ Ser vi et emne om for eksempel medarbejderes følelser under fusioner i en tekst, trækker vi det, vi forstår som hovedkonklusionen ud. Det kunne for eksempel handle om, at medarbejderes følelser kan ses som en ressource under fusioner. På denne måde forsøger vi at skabe en tilpas bredde i afdækningen, uden at blive fanget i en overfladiskhed.

Litteraturoprindelse

Gennem litteraturstudiet har vi hovedsagligt koncentreret os om dansk litteratur, for at kunne opnå forståelse for de emner, vi ser som eksisterende

²⁴ Se afsnittet Metodologi og metode for uddybning af, hvordan vi forholder os til teksterne i analysen

inden for litteratur om fusionsledelse og det menneskelige aspekt herhjemme. Dernæst for at arbejde med de forfattere, der bevæger sig inden for en dansk organisatorisk kontekst. På baggrund af vores inspiration af strukturreformen, har vi hovedsagligt fokuseret på litteratur om den offentlige kontekst. Her tolker vi, at hovedparten af de tekster, vi inddrager om den offentlige kontekst, kan forstås som skrevet på baggrund af andres erfaringer, og tænkt ind i en ny kontekst – den kommende strukturreform. Dette tolker vi, eftersom strukturreformen som bekendt først træder i kraft d. 1. januar 2007. Der findes dog tekster om erfaringer fra kommunale og statslige sammenlægninger, som er foregået før kommunalreformen. Et eksempel herpå er sammenlægningen af kommunerne på Bornholm, som foregik i januar 2003 [Bornholms Regionskommune].

Udvælgelse af tekster

De tekster, vi benytter som grundlag for den kommende analyse, er et udtryk for valg, vi har taget blandt andre tekster. I afdækningen beskrev vi vores overordnede fokus på det menneskelige aspekt i litteratur om fusionsledelse, samt en opmærksomhed på emner inden for denne litteratur under den brede afdækning. I udvælgelsen af tekster, har vi interesseret os for emner inden for litteratur om fusionsledelse afgrænset til det menneskelige aspekt. En del af tekstudvælgelsen er sket på baggrund af emner, vi har set gå igen mere end én tekst. For eksempel medarbejderes betydning for fusioner, betydning af lederes håndtering af medarbejdere, fusioners påvirkning af medarbejdere eller begrebet modstand mod forandring. Når vi ser emner gå igen i flere tekster, tolker vi det som centrale emner inden for området. Vi er bevidste om, at når vi ser et emne blive fremhævet flere gange, forstår vi det ikke som havende mere sandhedsværdi om det, der udtrykkes noget om end emner, vi ser blive nævnt færre gange. Vi forstår det som et udtryk for, at emnet italesættes af mange og kalder det derfor centralt – at det er et emne, som vi ser blive bearbejdet eller omtalt af mange.

Gennem udvælgelsen af tekster har vi ligeledes set emner og trukket hovedkonklusioner ud, vi ikke har set andre steder. Vi opmærksomme på også at inddrage sådanne emner. På denne måde søger vi at foretage en bred og derigennem nuanceret udvælgelse af tekster inden for den afdækning, vi har foretaget af litteratur om fusionsledelse afgrænset til det menneskelige aspekt.

Vi omtaler kort de udvalgte tekster i indeværende afsnit, mens en mere detaljeret gennemgang kan ses i bilag 7. I bilag 7 har vi lavet en oversigt over de udvalgte tekster, forfatterens tilhørsforhold samt en kort beskrivelse af det, vi forstår som artiklens hovedkonklusioner.

Inddeling

Vi inddeler den udvalgte litteratur og herunder tekster under niveauer, som er udtryk for vores fortolkning af, hvordan man kan inddele teksterne. Til grund for vores inddeling ligger flere overvejelser.

For det første forholder vi os til, på hvilket niveau vi tolker, at forfatteren behandler et emne i en tekst. Med niveau mener vi vores tolkning af, hvordan forfatteren i en tekst argumenterer for et emne. Vi har valgt at kalde niveauerne for et erfaringsmæssigt og et teoretisk niveau. Med erfaringsmæssigt niveau forstår vi tekster, hvor vi tolker, at den pågældende forfatter argumenterer for et emne ved at bygge på egne erfaringer og/ eller henvise til en common-sense opfattelse af emnet. Med teoretisk niveau forstår vi tekster, hvor vi tolker, at den pågældende forfatter argumenterer for et emne ved at inddrage egen eller andres teori. På dette niveau ser vi samtidig, at teksterne kan repræsentere et hvis refleksivt niveau i den måde, forfatterne argumenterer for emner på. Det bygger vi på en formodning om, at forfattere, der beskriver et emne ud fra en teori, sandsynligvis har gjort sig overvejelser omkring det pågældende emne, hvad der ellers er skrevet om emnet og teori bag emnet. Det ser vi som en måde, hvorpå en forfatter har mulighed for at reflektere over, hvilke andre teorier eller overvejelser, et emne kan forstås ud fra. Dermed begrundelsen for et refleksivt niveau.

For det andet inddeler vi teksterne under niveauerne i forhold til emner og til dels de hovedkonklusioner, vi tolker er repræsenteret i teksterne. Det kunne for eksempel være et emne om modstand mod forandring eller om fusioners påvirkninger af medarbejdere. Hvis vi ser flere tekster under det erfaringsmæssige eller teoretiske niveau beskrive samme emne, vil disse tekster blive præsenteret sammen. Vi søger på denne måde at skabe en form for overblik i teksternes emner.

For det tredje karakteriserer vi teksterne som artikler, rapporter og værker, for at skabe overblik.

Erfaringsmæssigt niveau

Artikler

I vores søgning af litteratur (ikke kun den litteratur, vi placerer under et erfaringsmæssigt niveau) har vi fundet stor inspiration i at benytte hjemmesiderne www.lederweb.dk og www.kl.dk (Kommunernes Landsforening). Lederweb beskrives som en vidensportal for offentlige ledere, og indeholder information om blandt andet strategi, personale og ledelse. Kommunernes Landsforening beskrives som en portal for indsamling, udvikling og spredning af viden om det danske kommunestyre. Eftersom strukturreformen blev vedtaget i 2004, findes en del materiale med erfaringer, tanker om og

inspiration til de kommende sammenlægninger. Her har vi fundet en del af vores artikler.

Vi har valgt at søge på artikler, hvor forfatterne til daglig arbejder som konsulenter med fusioner og fusionsledelse og herunder det menneskelige aspekt. Grunden til, at vi har søgt artikler blandt konsulenter er, at vi har en formodning om, at de i deres tekster kan bidrage med erfaringer om fusionsledelse og det menneskelige aspekt fra deres daglige arbejde.

Under søgningen af artikler er vi stødt på to konsulentvirksomheder, PLS Rambøll Management og Implement, der udbyder ydelser i forbindelse med fusioner og den kommende kommunalreform og samtidig har konsulenter, der beskriver deres erfaringer i artikler. Vi har ligeledes fundet inspiration i KL, en forening, der varetager kommunernes fælles interesser og som har tilknyttet konsulenter, der bistår i arbejdet med den kommende kommunalreform.

De udvalgte artikler er:

-
- "Ledelse i fusions-tider" [Borchersen & Rasmussen 2004]
 - "Fusion – den ultimative ledelsestest" [Geckler 2005]
 - "Medarbejderhåndtering" [Kjærulf 2003]
 - "Uden de bløde værdier flopper fusionen" [Kjærulf 2004]
 - "Den gode fusionsproces – 8 gode råd" [Sønderskov & Bachmann 2005]
-

Vi ser i artiklernes overskrifter, at de behandler emner om ledere og medarbejdere rolle under fusioner. De hovedkonklusioner, vi har udvalgt fra artiklerne, kan læses i bilag 7.

En anden artikel, vi inddrager, kaldes:

-
- "The Merger Syndrome; when companies combine, a clash of cultures can turn potentially good business alliances into financial disasters" [Marks & Mirvis 1986]
-

Artiklen bliver omtalt som den oprindelige artikel, der præsenterer et begreb om noget, der kaldes for "fusionssyndromet". Begrebet beskriver de reaktioner, forfatterne tolker at medarbejdere udviser under fusionssituationer. Begrebet omtales i flere af de tekster, vi har udvalgt, blandt andet "Sammenbragte børn – medarbejder reaktioner på fusioner" [Andersen & Bendix 1998] og "Medarbej-

derhåndtering” [Kjærulff 2004]. Vi valgt at medtage den oprindelige tekst, for at sikre os en førstehåndsforståelse af begrebet.

Rapport

Gennem vores afdækning af fusionsledelse, er vi stødt på flere tekster, der beskriver redskaber som modeller og anbefalinger til håndtering af en fusion. Vi har i afsnittet Indledning og problemformulering præsenteret en del af de rapporter, vi har læst, og har herunder udvalgt én til afsnittet Analyse. Rapporterne forstår vi som præsentation og analyse af erfaringer fra tidligere fusioner, der sammenfattes til modeller og anbefalinger.

Den udvalgte er:

”Fusioner i den offentlige sektor” [Theill et al. 2005]

Rapporten beskriver en model til at planlægge og gennemføre succesfulde fusioner, hvor vi har haft fokus på det menneskelige aspekt i forhold til indholdet.

Teoretisk niveau

Artikler

Artikler, som vi placerer under et teoretisk niveau, bidrager hovedsagligt med emner af det menneskelige aspekt, som vi allerede har set præsenteret under det erfaringsmæssige niveau. Forskellen er, at forfatterne på et teoretisk niveau for det første ofte inddrager egen eller andres teori, samtidig med at de forholder sig kritiske overfor hovedkonklusioner i de allerede præsenterede emner. Vi giver et eksempel herpå. I Kjærulffs artikel ”Medarbejderhåndtering” under det erfaringsmæssige niveau tolker vi, at hun blandt andet anerkender begrebet modstand mod forandring som en hovedkonklusion i artiklen (se bilag 7). Nedenstående ser vi for eksempel Gitte Haslebos artikel med overskriften ”Tanker om forandringsprocesser – ud med begrebet ”modstand mod forandring” og ind med en anerkendende kommunikation” [Haslebo 2006]. Artiklerne forstår vi som nogle, der behandler samme emne begrebet modstand mod forandring, men med forskellige hovedpointer. I forlængelse af dette kan vi samtidig inddrage det, vi under Inddeling har beskrevet som et refleksiøst niveau. Ud fra eksemplet forstår vi, at forfatteren tager stilling til det

allerede skrevne om fusionsledelse og hæver sig over det praktiske niveau ved at vurdere eller kritisere det.

Artiklerne er:

"Organisationskonsultation, når virksomheder fusioneres" [Haslebo 1998]
"Fusioner i et systemisk perspektiv" [Haslebo 2000]
"Tanker om forandringsprocesser – ud med begrebet "modstand mod forandring" og ind med en anerkendende kommunikation" [Haslebo 2006]

Alle tre artikler er skrevet af samme forfatter, der blandt andet beskæftiger sig med systemisk tænkning i sit arbejde som konsulent [Nielsen & Haslebo 1997]. Vi har erfaret andre syn på fusionsledelse og det menneskelige aspekt end det systemiske, som beskrevet i eksemplet ovenfor. Dette ser vi som en måde at sætte kontraster i spil på i den litteratur, vi udvælger om fusionsledelse og det menneskelige aspekt. I bilag 7 beskrives de hovedkonklusioner, vi benytter fra artiklerne.

Vi inddrager artiklen:

"Magtens følelser, følelsernes magt" [Brødegaard 2004]

Artiklen beskriver konklusioner om menneskers følelser under forandring fra et værk kaldet "Feelings of power, and power of feelings – Handling emotions in Organisational Change" [Poder 2004], som vi inddrager i Værker under det, vi kalder det teoretiske niveau. De hovedkonklusioner, vi trækker ud fra artiklen, forholder sig til andre emner om følelser, som beskrevet i eksemplet med Gitte Haslebo.

Den sidste artikel vi har valgt at inddrage hedder:

"Sammenbragte børn – medarbejderreaktioner på fusioner" [Andersen & Bendix 1998]

Artiklen behandler, som overskriften viser, medarbejderreaktioner under fusioner.

Værker

En bog vi har valgt at inddrage under det teoretiske niveau, er:

Effektive fusioner – det personalemæssige aspekt [Cartwright & Cooper 1993]

Værket behandler, som det første bidrag på dansk oversat fra amerikansk, det menneskelige aspekt under fusioner. Forfatterne beskriver det menneskelige aspekt ud fra et socialpsykologisk grundlag, hvilket forfatterne ser som supplerende i forhold til de grundlag, der tidligere er blevet benyttet til at beskrive fusioner ud fra – som for eksempel økonomiske og strategiske grundlag. Værket anses som et centralt bidrag som flere andre forfattere tager udgangspunkt i, heriblandt to forfattere, vi inddrager: Molin & Pedersen [1996] samt Haslebo [1998].

Vi inddrager ligeledes artiklen:

"Virksomhedsfusioner i et ledelsesperspektiv" [Madsen 1995]

Madsen giver et overblik over teoretiske tilgange til fusioner, og inddeler dem i fire skoler. Det er en oversigt, vi har benyttet til at skabe overblik i forhold til litteratur om fusionsledelsesområdet. Samtidig bidrager forfatteren med gode råd om, hvordan en fusion kan håndteres. Forfatteren beskrives som central inden for den danske fusionsforskning, da han som den første teoretiker har med en videnskabelig undersøgelse af danske fusioner [Molin & Madsen 1996: 22].

Vi inddrager et resume af værket:

Feelings of Power and the Power of Feelings - Handling Emotion in Organisational Change [Poder 2004]

Poder behandler det menneskelige aspekt med fokus på følelsers betydning, som overskriften af hans værk antyder. Vi inddrager et resume af hans værk, da det bidrager med forståelse af emnet følelser i forandringssituationer, som tager afstand fra for eksempel hovedkonklusionen modstand mod forandring, som beskrevet i eksemplet før præsentation af Haslebos artikler.

De sidste to værker, vi inddrager på det teoretiske niveau, omhandler begge ledelse af forandring og fusioner, og er skrevet i år 2005, efter at struktur-reformen er blevet gennemført. Det kan således ses som nye bidrag til tænkningen om ledelse af forandring og fusioner. Med nyt bidrag mener vi, som vi har nævnt i afsnittet Indledning og problemformulering, en tænkning om forandringer og fusioner, der på mange områder adskiller sig fra emner, vi tidligere har set blive præsenteret i gennemgangen af udvalgte tekster.

Første værk er:

Ledelse af forandring [Hildebrandt & Brandi 2005]

Forfatterne ser på tre forskellige plan; det personlige, det organisatoriske og det samfundsmæssige, hvordan organisationer kan håndtere forandringer. Vi har hovedsagelig trukket på viden fra det personlige plan i forhold til vores fokus på det menneskelige aspekt, og trækker blandt andet emner om gensidighed og ressourcer ind.

Sidste værk er:

Fusionsledelse i det offentlige – en huspotil for strukturreformens ledere
[Goldschmidt & Kirkeby 2005]

Forfatterne kommer med et teoretisk, dramatisk og metodisk bud på, hvordan offentlige ledere kan agere i en forandringsproces. Vi har hovedsagligt trukket på viden fra den teoretiske del, både til afsnittet Fusionsforståelse og i forhold til vores fokus på det menneskelige aspekt i litteratur om fusionsledelse. Vi har inddraget værket, da forfatterne blandt andet bidrager med et emne om forskellighed, som vi ikke har set være repræsenteret i andre udvalgte tekster.

Afgrænsning:

Det menneskelige aspekt i litteratur om fusionsledelse. Vi laver en bred afdækning af området, og udvælger tekster hovedsagligt med danske forfattere. Vi inddeler udvalgte tekster inden for to niveauer; et erfaringsmæssigt og et teoretisk.

"The real act of discovery consists not in finding new lands but seeing with new eyes."

Marcel Proust

Metodologi og metode

Undersøgelsen, vi foretager i indeværende speciale, udgøres af tre dele; Analyse, Problematisering og Et nyt bud?. Med disse tre dele vil vi svare på de tre problemformuleringer. Grunden til denne inddeling er en skelnen mellem 1) *analyse* af den udvalgte litteratur, 2) *problematisering* af den udvalgte litteratur ud fra analysen og 3) *et nyt bud* på hvordan man kan tænke fusionsledelse ud fra problematiseringen. Formålet med indeværende afsnit er at give et overordnet rids af de tre dele i relation til hinanden, for derefter at redegøre mere dybdegående for, hvordan vi griber hver enkelt del an samt argumentere for delenes tilstedeværelse i specialet.

Vi vil til dette formål inddrage *hermeneutikken* som den måde, hvorpå vi opnår forståelse i hver af de tre dele.

"Hermeneutik = studiet af, hvad forståelse er, og hvordan vi metodisk bør gå frem for at opnå forståelse."

Føllesdal et al. 1999: 88

Hermeneutikken vil vi benytte som en fremgangsmåde eller metode til at opnå forståelse. Eksempelvis vil vi søge at opnå forståelse for den udvalgte litteratur i analysen. Hermeneutikken vil vi også benytte til at redegøre for, *hvad forståelse er*, hvilket vi ser som en forudsætning for metoden. Således vil vi redegøre for både *hvordan vi gør* i specialet – vores metode – og *hvordan vi tænker om det, vi gør* – vores metodologi.

I dette afsnit redegør vi således for, *hvordan* vi – inspireret af Prousts citat ovenfor – i indeværende speciale "ser med nye øjne" på den udvalgte litteratur om fusionsledelse.

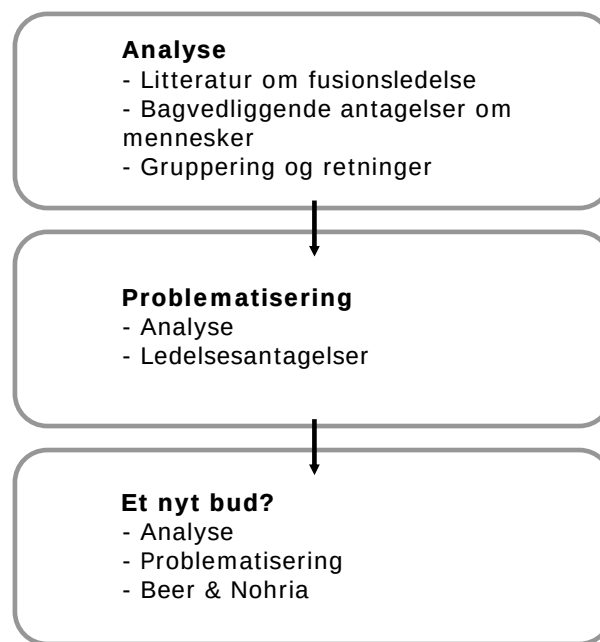
De tre dele

Analysen er en afdækning af, hvad der i udvalgt litteratur hidtil er blevet skrevet om det menneskelige aspekt i forbindelse med fusionsledelse. Litteraturen kan bevæge sig på flere niveauer; både redskabsorienteret, teoretisk og metateoretisk. Vi vil fremanalysere de bagvedliggende antagelser om mennesker, der ligger til grund for det redskabsorienterede perspektiv, for teorierne og for metateorierne.

I **problematiseringen** problematiserer vi de pointer, vi er nået frem til i analysen, ved at inddrage teori om de tre ledelsesantagelser; rationelle-økonomiske antagelser, sociale antagelser og antagelser om selvrealisering.

Med **et nyt bud** hæver vi os op på et meta-teoretisk niveau,²⁵ hvor vi diskuterer de bagvedliggende antagelser, vi er kommet frem til i analysen og kommer med et bud på en "ny tænkning" af fusionsledelse ved at inddrage teori udviklet af Beer & Nohria [2000]. Valget af denne teori begrundes vi i afsnittet Et nyt bud?.

De tre dele illustrerer vi som følger:



Figur 7: Specialet inddelt i tre dele. Specialet inddelt i tre dele; Analyse, Problematisering og Et nyt bud?.

I de følgende afsnit vil vi gå mere i dybden med metodologien og metoden for analysen, problematiseringen og det nye bud ved at inddrage hermeneutikken.

²⁵ Vi har i afsnittet Indledning og problemformulering defineret, hvad vi forstår ved et metateoretisk niveau.

Til dette formål vil vi begynde med et afsnit om hermeneutikken og begrebet *fordom*.

Hermeneutik

I specialet hviler vores metodologi og metode på Hans Georg Gadammers *filosofiske hermeneutik*. Gadamer (1900-2002) er en central skikkelse i udviklingen af den filosofiske hermeneutik og viderefører flere af Martin Heideggers tanker. Heidegger, der var Gadammers lærer, har lagt grundstenen til den filosofiske hermeneutik. [Føllesdal et al. 1992: 89, 99; Højberg 2004: 310] Denne adskiller sig fra *den traditionelle hermeneutik*,²⁶ blandt andet når det kommer til begrebet *fordomme* og væsentlige aspekter af den hermeneutiske cirkel [Føllesdal et al. 1999: 91f, 99; Pahuus 2003: 148ff; Højberg 2004: 313]. Dette begreb er centralt for vores måde at opnå og opfatte forståelse og videnskabelighed på i indeværende speciale. Vi vil derfor nedenfor tage udgangspunkt i en redegørelse af begrebet *fordom* (herunder begrebet *horisont*), for dernæst at introducere den hermeneutiske cirkel.

Vi går i indeværende afsnit om hermeneutik brug af Gadammers værk *Sandhed og metode* [2004] til at redegøre for centrale pointer omkring begreberne *fordom* og *horisont*. Desuden inddrager vi tre kapitler om hermeneutik af Mogens Pahuus [2003], Henriette Højberg [2004] samt Dagfinn Føllesdal, Lars Walløe & Jon Elster [1999].

Fordomme

Igennem hvert afsnit af specialet vil vi som forskere besidde det, Gadamer inden for den filosofiske hermeneutik benævner *fordomme*. Menneskers *fordomme* er for Gadamer et ontologisk givet vilkår, og han afviser oplysningens ideal om "*fuldstændig oplysning*" eller "*absolut viden*":

"I virkeligheden er ideen om, at der findes et hemmelighedsfuldt mørke, hvori der ligger en mytisk, kollektiv bevidsthed, forud for al tænkning, lige så dogmatisk abstrakt som ideen om en tilstand af fuldstændig oplysning eller absolut viden."
Gadamer 2004: 261

Den viden, man som forsker kan opnå, vil ifølge Gadamer være påvirket af teksten (man fortolker) og af ens *forudindtaget*:

"Hvis man ønsker at forstå en tekst, er man tværtimod indstillet på at lade den sige en noget. Derfor må en hermeneutisk skolet bevidsthed på forhånd være modtage-

²⁶ Føllesdal et al. [1999] bruger betegnelsen *den traditionelle hermeneutik*, hvor Pahuus bruger betegnelsen *den historiske hermeneutik*, da de hermeneutiske humanvidenskaber i forrige århundrede havde historismen som overordnet filosofi [Pahuus 2003: 148].

lig for tekstens anderledeshed. Men denne modtagelighed forudsætter hverken sagsmæssig 'neutralitet' eller sågar selvudslettelse; den indebærer derimod, at ens formeninger og fordomme fremhæves og tilegnes. Det gælder om at være bevidst om sin forudindtageteth, således at teksten viser sig i sin anderledeshed og hermed får mulighed for at spille sin sagsmæssige sandhed ud imod ens egen formening."
Gadamer 2004: 256

Som fortolker skal man altså ifølge Gadamer være åben overfor teksten, idet man skal være *"indstillet på at lade den sige en noget"* og *modtagelig for dens anderledeshed*". Vi opfatter denne anderledeshed som anderledes i forhold til fortolkeren, hvor man som fortolker af teksten, altså skal være åben for at der kommer synspunkter, som man ikke nødvendigvis selv deler. Dette indebærer ifølge Gadamer ikke at man som fortolker gør sig neutral eller udsletter sig selv, men at man er bevidst om sin forudindtageteth og spiller den ud imod tekstens anderledeshed.

For vores udlægning og tolkning af tekster (litteratur og teorier) i nærværende speciale betyder Gadamers pointer, at vi er åbne overfor, at teksterne kan have andre synspunkter end os selv. Desuden benytter vi vores egne synspunkter som *"udspil"* i forhold til teksten og ikke som nogle, vi søger neutraliseret. Med Gadamers ord forsøger vi at forstå tekstens *anderledeshed* ud fra vores egen *forudindtageteth*.

"Samspillet" mellem teksten og vores forudindtageteth kan bedst begribes med begrebet *horisont*. En horisont kan med Gadamers ord forstås således:

"Her er begrebet 'horisont' relevant, for det udtrykker det suveræne udsyn, som den forstående person må være i besiddelse af. At oparbejde en horisont er altid ensbetydende med, at man lærer at se ud over det nære og det alt for nære; ikke for at se væk fra det, men for at kunne se det i en større sammenhæng og i mere rigtige proportioner."

Gadamer 2004: 291

En horisont er altså at man som fortolker kan se teksten i en større sammenhæng og se ud over det nære. Det nære tolker vi som det, vi i forvejen ved, den viden, der ligger os nær.

Gadamer uddyber horisontbegrebet i følgende vendinger:

"En horisont er det synsfelt, der omfatter og omslutter alt det, som er synligt fra et bestemt punkt. Når vi anvender begrebet på den tænkende bevidsthed, taler vi om at have en begrænset horisont, om en mulig udvidelse af horisonten, om at få åbnet op for nye horisonter osv."

Gadamer 2004: 288

Horisonten er altså det synsfelt, der er tilgængeligt, derfra hvor man kigger. Som studerende kigger vi lige nu på verden fra en computer på Aalborg Universitet i Danmark i året 2006. Disse faktorer begrænser vores syn på ver-

den, idet vi er farvet af et bestemt uddannelsesmæssigt, geografisk og historisk perspektiv. Ved at udvide vores horisont forsøger vi at se teksten fra andre synsvinkler for på den måde at forstå den som del af en større helhed.

Gadamer advarer mod at forsøge at være fordomsfri:

"Den, der er overbevist om at være fordomsfri ved at støtte sig til sin metodiske objektivitet og ved at fornægte sin egen historiske betingethed, vil erfare, at fordommene som vis a tergo behersker ham på ukontrollerbar måde. Hvis man benægter at være behersket af fordomme, ser man ikke det, der viser sig i deres lys."

Gadamer 2004: 342

Efter vores opfattelse af Gadamer vil man, hvis man søger at være fordomsfri, ubevidst blive påvirket af sine fordomme, hvorfor de tager magten over en. I nærværende speciale vil vi søge en bevidsthed om vores fordomme. Mange af disse bevidstgørelser vil ikke blive synlige for læseren, men de der bliver synlige benævner vi med vendinger som "vi tolker" og "vi opfatter". Vores tolkninger og opfattelser vil vi begrunde ved at redegøre for de "mellemregninger", vi gør os fra tekst til tolkning, fordi:

"Det er først gennem begrundelsen, gennem den metodiske sikring (og ikke det sagsmæssigt korrekte som sådan), at dommen får sin dignitet."

Gadamer 2004: 258

Vi vil under Metode til analyse, Metode til problematisering og Metode til et nyt bud gøre rede for, hvordan vi i specialet vil forholde os til vores egne fordomme.

Den hermeneutiske cirkel

Som nævnt består vores forståelse af tekster – med henvisning til Gadamer – i at udvide vores horisont og være åben for tekstens anderledeshed. Denne proces kan metodisk forstås og gribes an med *den hermeneutiske cirkel*, som er indført af Friedrich Ast²⁷. Asts indførsel af den hermeneutiske cirkel går forud for Gadammers tanker om fordomme. [Føllesdal et al. 1999: 96] Da vi i nærværende speciale ser begrebet fordomme som centralt for den forståelse, vi opnår, har vi ladet dette danne udgangspunkt for vores beskrivelse og brug af den filosofiske hermeneutik i indeværende afsnit Hermeneutik.

Den hermeneutiske cirkel består af flere cirkelbevægelser [Føllesdal et al. 1999: 96f], hvoraf vi benytter den, Føllesdal et al. benævner *subjekt-objekt*. Ast repræsenterer den traditionelle hermeneutik [Føllesdal et al. 1999: 96; Højbjerg

²⁷ Friedrich Ast (1788-1841) var teolog og filosof. Han var med indførelsen af den hermeneutiske cirkel inspireret af filosofen Johann Gottlieb Fichte (1761-1814). [Føllesdal et al. 1999: 96; Lübcke 1983: 127]

2004: 310], hvilken adskiller sig fra den filosofiske hermeneutik i forståelsen af hvad og hvem, den hermeneutiske cirkel omfatter. I den traditionelle hermeneutik foretager fortolkeren ifølge Højbjerg cirkelbevægelser mellem tekstens dele og helhed. [Højbjerg 2004: 313] Vi vil her holde os til den filosofiske hermeneutik, som vi ovenfor har bekendt os til i nærværende speciale. Om denne siger Højbjerg følgende:

"Derimod beskæftiger man sig i den filosofiske hermeneutik med cirkelbevægelsen mellem fortolkeren og teksten. Det er ikke muligt at fortolke en tekst uafhængigt af den begrebsverden, man fortolker og forstår på baggrund af. Der er en række forudsætninger, der bevidst eller ubevidst former udlægningen af en tekst. Derfor spiller fortolkeren en aktiv rolle i fortolkningsprocessen."

Højbjerg 2004: 313

Som filosofisk hermeneutiske fortolkere er vi altså "flyttet ind i den hermeneutiske cirkel", idet vi er en del af det, vi fortolker. Hvor man i traditionel hermeneutisk forstand betragter cirkelbevægelserne mellem tekstens dele og helhed "udefra", betragter vi som filosofisk hermeneutiske fortolkere cirklen "indefra". Denne pointe – vedrørende at vi som fortolkere er en del af det, vi fortolker – forholder Gadamer sig således til:

"Den, der ønsker at forstå en tekst, foretager altid et udkast. Så snart der viser sig en første mening i teksten, udkaster han en helhedsmening for teksten. På den anden side viser den første mening sig kun, fordi man allerede læser teksten ud fra visse forventninger om en bestemt mening. Forståelsen af, hvad der står der, består i at udarbejde et sådant for-udkast, der ganske vist bestandigt bliver revideret i lyset af den videre uddybning af meningen."

Gadamer 2004: 254

Dette citat understreger efter vores opfattelse det uundgåelige; at vi "farver" vores tolkninger af vores fordomme og forudindtagethed. Desuden viser det bevægelsen mellem vores subjektive tolkninger af teksten (udkast) og selve teksten. Ifølge Gadamer må vi efterprøve *legitimiteten* af vores tolkninger på følgende måde:

"Det har derfor god mening, at fortolkeren ikke går direkte til teksten med den formening, der allerede ligger parat, men derimod udtrykkeligt efterprøver legitimiteten af de formeninger, som er virksomme i ham, dvs. med henblik på deres herkomst og gyldighed."

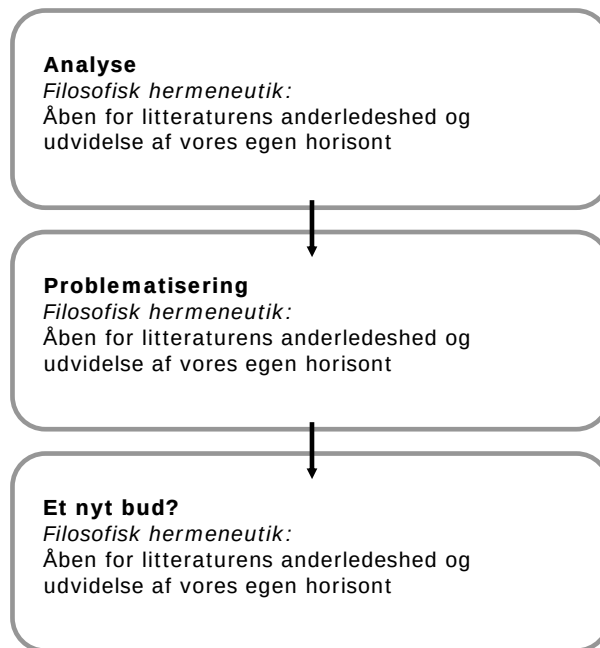
Gadamer 2004: 255

Vi foretager det, Gadamer kalder *udkast*, ud fra vores første forståelse af teksten (litteratur om fusionsledelse). Udkastet er udtryk for vores horisont på det tidspunkt. Udkastet *revideres*, ved at vi forsøger at udvide vores horisont, så vi forhåbentlig 1) kan se teksten i en større sammenhæng og 2) gøre vores tolk-

ninger legitime. Vi veksler således mellem vores horisont og tekstens og udvider ved hver vekselvirkning vores egen horisont.

Hermeneutik i specialet

Nedenfor har vi illustreret vores metodologi og metode i de tre dele af specialet; analysen, problematiseringen og et nyt bud:



Figur 8: Hermeneutisk grundlag i specialet. Hvilket hermeneutisk grundlag, vi bygger de tre dele, Analyse, Problematisering og Et nyt bud? på.

Vi benytter i alle tre dele; Analyse, Problematisering og Et nyt bud? den filosofiske hermeneutik i form af Gadammers tanker om horisont. I hver del søger vi en udvidelse af vores horisont og en åbenhed for litteraturens²⁸ og teoriernes²⁹ anderledeshed.

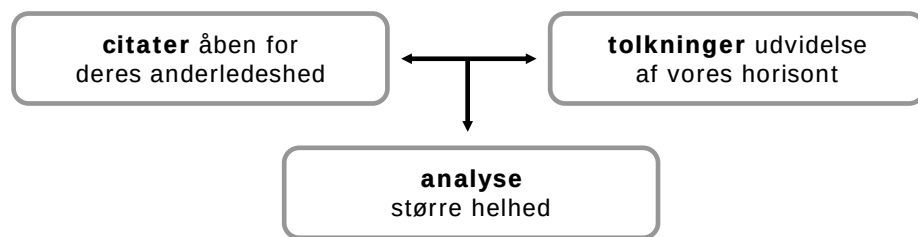
²⁸ Den udvalgte litteratur om fusionsledelse.

²⁹ De teorier og pointer fra forfattere vi inddrager undervejs til at analysere og tolke litteraturen, eksempelvis teori om ledelsesstrategier, pointer fra Gitte Nielsens artikler og Beer & Nohrias både- og perspektiv.

I de følgende afsnit redegør vi for, hvordan vi metodisk går til værks i hver af de tre dele af specialet.

Metode til analyse

Følgende figur skal illustrere, hvordan analysen med hermeneutiske begreber bærer præg af en horisontudvidelse i forhold til henholdsvis forfatterens anderledeshed og vores horisont:



Figur 9: Metode til analyse. Analysen kan på hermeneutisk vis illustreres som et resultat af vores åbenhed overfor anderledesheden i citaterne fra litteratur om fusionsledelse og en udvidelse af vores horisont: En større helhed.

En større helhed i forhold til litteraturens anderledeshed og vores horisont opnås ved at vi udvider vores horisont. Vi vil uddybe dette i de følgende tre afsnit; Litteratur om fusionsledelse, Inddeling i emner og Bagvedliggende antagelser om mennesker, der illustrerer tre aspekter af analysen. Litteratur om fusionsledelse er udtryk for forskellige forfatteres anderledesheder, mens inddeling i emner og konstrueringen af bagvedliggende antagelser om mennesker er udtryk for vores horisont. Analysen er således vores forsøg på, at nå frem til en ny og større helhed, hvor litteraturens og vores horisont kan forstås ud fra en samlet ny horisont.

Litteratur om fusionsledelse

I afsnittet Litteraturvalg har vi redegjort for, hvorfor vi har foretaget de til- og fravalg, som vi har med hensyn til den litteratur, vi inddrager. Vi har blandt andet begrundet, hvorfor vi har valgt den mængde litteratur, vi har, og hvorfor vi ikke har inddraget mere eller mindre litteratur. I disse valg er den nok væsentligste faktor, at vi vil afdække bredden i litteratur om fusionsledelse

tilpas og samtidig vil kunne gå *tilpas* i dybden med litteraturen. Denne *tilpashed* har vi begrundet i Litteraturvalg.

Til grund for at skrive indeværende speciale ligger et studie af *litteratur om fusionsledelse*. Dette studie vil vi redegøre for i den første del af specialet; Analyse, ved at tage fat i nogle centrale begreber i forhold til fusionsledelse fra værker og artikler. I denne del vil vi foretage en afdækning og en vurdering af det, der hidtil er skrevet i primært den danske litteratur for på den måde, at kunne finde eventuelle kritikpunkter, der kan være en grund til det høje antal fusionsfiaskoer. Kritikpunkterne vil vi tage op i forhold til bud på en ny måde at tænke litteraturen om fusionsledelse på.

"Det er et vigtigt princip i al hermeneutik, at man må se på alle en teksts forskellige dele og forsøge at fortolke dem i lyset af hinanden, så man får en ensartet og sammenhængende fortolkning af hele værket."

Føllesdal et al. 1992: 95

I afdækningen og vurderingen af den udvalgte litteratur vil vi i traditionel hermeneutisk forstand bestræbe os på at se de citater, vi udvælger, i den sammenhæng, de indgår i i værket. Dette er væsentligt, især fordi vi vil udvælge og fravælge citater i henhold til vores formål med specialet (jævnfør Indledning og problemformulering) og ikke inddrage hele værker. Ved ikke at inddrage hele værker afviger vores metode på dette punkt fra den traditionelle hermeneutik. Vi vil søge at forstå uddragene på forfatterens præmisser, hvilket har sine begrænsninger i form af de *fordomme* vi besidder. Vi kan altså ikke anskue et værk fra et neutralt ståsted, men vil være påvirket af vores egen horisont. Ud fra denne erkendelse vil vi forholde os kritisk til os selv ved at stille spørgsmål til vores tolkninger. Vi vil udnytte, at vi er to om at skrive specialet og stille spørgsmål til hinandens fordomme, der kommer til udtryk i de tolkninger, vi gør os. Sagt på en anden måde vil vi forsøge at se litteraturen ud fra flere perspektiver. Vi vil dog aldrig kunne sætte os helt ud over os selv og vil dermed altid se de andre perspektiver ud fra vores eget ståsted, når vi søger at forstå litteraturen om fusionsledelse. Dette vil vi kompensere for ved at eksplicitere vores mellemregninger for læseren. Vi vil inddrage citater fra litteraturen og nedskrive vores tolkninger af disse. På den måde bliver det (forhåbentligt) tydeligt for læseren, hvad der er vores tolkninger af litteraturen, så vores tolkninger, som Gadamer kalder det, får dignitet.

Afdækningen af den udvalgte litteratur foretages dels for, at vi ikke kommer med et nyt bud, der allerede er udviklet og dels for at have et udgangspunkt for vores undersøgelse. Vi ser ingen grund til at starte på bar bund, når der allerede er forsket i fusionsledelse.

Inddeling i emner

Når vi inddrager citater fra den udvalgte litteratur om fusionsledelse, er vores fokus i analysen at komme i bredden og give et overblik over det, der siges om fusionsledelse. Dette overblik skaber vi ved at inddele citaterne i emner. Selvom vi søger i bredden vil vi også søge at få eventuelle nuancer af fusionsledelseslitteraturen frem, så vi får et nuanceret billede og ikke søger at placere litteraturen i kasser ud fra vores fordomme. Vi inddeler dog citaterne i emner, der er udtryk for vores vurdering (som bygger på vores fordomme) af de enkelte citater, men disse konstruerer³⁰ vi efter udvælgelsen af citater, hvorfor de ikke bliver styrende for denne udvælgelse. Således kigger vi *på tværs af citaterne* og ikke på citaterne inden for de enkelte artikler og værker. Vi søger at se hvert citat, som det er ment af forfatteren, for på den måde *ikke* at lægge vores egne tolkninger i forfatternes ord. Vi søger at udvide vores horisont ved at se på flere mulige tolkninger. Det er dog ikke muligt for os at distancere os fuldt ud fra os selv, fordi vi altid vil have vores eget ståsted som udgangspunkt (jævnfør Gadamer ovenfor i afsnittet Hermeneutik og fordomme). Vi kan aldrig se litteraturen fra et neutralt ståsted eller i det hele taget fra et andet ståsted end vores eget. På dette område kan det hjælpe, at vi er to om at forstå litteraturen og dermed som udgangspunkt har (mindst) to forståelsesmuligheder og ikke kun én. En faldgrube er dog, at vi blandt andet har samme uddannelse, hvorfor vi på dette område kan have sammenfald i meninger og holdninger. Vi tænker her på, at vi blandt andet begge har en "humanistisk" tilgang til fusionsledelse kendetegnet ved en holdning til, at ledelse bør være medinddragende og dialogisk.

Ud fra ovenstående overvejelser om fordomme er pointen at inddelingen i emner i høj grad vil være styret af vores fordomme. Vi vil bestræbe os på at inddelingen i emner bliver styret så meget som muligt af citaterne/ forfatterne, idet vi søger at være åbne for deres anderledeshed. Dette vil vi gøre ved så vidt muligt at benytte ord fra citaterne i (det vi kalder) emnerne. Ydermere vil vi tydeliggøre vores tolkninger af citaterne/ litteraturen ved eksplicitere de mellemregninger, vi gør os undervejs i processen, så læseren kan følge hvert skridt, vi tager.

Bagvedliggende antagelser om mennesker

Vi har afgrænset os til at beskæftige os med den del af fusionsledelse, der udøves i forhold til medarbejdere. Her vil vi se på de *bagvedliggende antagelser om mennesker*, der ligger til grund for den udvalgte litteratur om fusionsledelse. Vi vil i dette afsnit redegøre for 1) *hvad* vi forstår ved *bagvedliggende antagelser*

³⁰ Vi benytter her – som med problemformulering 1. – ordet *konstruerer* som udtryk for at *vi skaber* emnerne.

ved at give en definition af begrebet, 2) *hvorfor* vi vælger at studere bagvedliggende antagelser om mennesker ved at inddrage forskellige teoretikers begreber og 3) *hvordan* vi finder frem til de bagvedliggende antagelser i analysen.

Definition af 'bagvedliggende antagelser'

Vi har i Indledning og problemformulering angivet, at vi i besvarelsen af den første problemformulering vil se efter bagvedliggende antagelser i litteraturen om det menneskelige aspekt i fusionsledelse. Vi vil i det følgende gøre rede for, hvad vi mener med *bagvedliggende antagelser* ved at give vores definition af begrebet. Vores definition er inspireret af Edgar H. Scheins begreb *grundlæggende antagelser* og Chris Argyris³¹ begreb *double-loop læring*. Schein anvender vi som inspiration til at *forstå* begrebet antagelse, mens vi benytter Argyris som inspiration til, *hvorfor* vi kigger "bagom" litteraturen. Schein og Argyris arbejder inden for andre kontekster end os og har andre tilgange til organisationer. De arbejder blandt andet begge med praksis/ handlinger, hvilket er udenfor konteksten i indeværende speciale, hvor vi arbejder inden for en tekstnær og teoretisk kontekst – eller sagt på en anden måde; en teoretisk kontekst baseret på litteraturstudier af tekster om fusionsledelse. Derfor kan deres pointer ikke overføres direkte til vores terminologi, men de kan inspirere os til, hvad en bagvedliggende antagelse er.

Schein ser *grundlæggende antagelser* som nogle, man tager for givet inden for en fælles kultur [Schein 1994: 29].

"Når en løsning på et problem virker gentagne gange, bliver den efterhånden taget for givet. Dét, der engang var en hypotese og kun var underbygget af en fornemmelse eller værdi, bliver gradvist betragtet som en realitet."

Schein 1994: 29

En grundlæggende antagelse er altså i Scheins terminologi en, der 1) tages for givet på baggrund af gentagne erfaringer og 2) betragtes som en realitet, til trods for at den bygger på en fornemmelse. Schein beskriver yderligere de grundlæggende antagelser som *underliggende* og *"Ubevidste, 'tages-for-givet' anskuelser, opfattelser, tanker og følelser"* [Schein 1994: 24].

I udarbejdelsen af indeværende speciale har vi tidligt opnået en indforståethed i vores skrivestil. I det, vi hver især har skrevet, har der således været flere antagelser, der var ubevidste for os, og som man som læser må kende, for at teksten giver mening. Det har været en udfordring for os at få ekspliciteret disse indforståede antagelser. Det er lignende antagelser, vi søger efter, når vi

³¹ Chris Argyris (f. 1923) er forhenværende professor ved Harvard University og forfatter til værket *On Organizational Learning* (1992). [Argyris 1992: 247; <http://www.infed.org/thinkers/argyris.htm>]

analyserer litteratur om fusionsledelse. Vi søger altså efter underforståede antagelser eller underliggende opfattelser, der gør det skrevne meningsfuldt.

Inspireret af Scheins og vores fordomme definerer vi en antagelse som følgende:

Definition antagelse:

En underliggende forudsætning, som tages for givet, og som giver det skrevne (det sagte eller handlingen) mening. Antagelsen er ikke verificeret eller falsificeret, og det er ikke dens formål at blive det. På dette punkt står antagelsen i modsætning til en hypotese, der opstilles for at blive verificeret eller falsificeret.

En antagelse er altså i vores definition noget, man tager for givet, *som om* det er en kendsgerning, men uden det er det. Og en antagelse tilfører mening til det skrevne.

Schein beskriver grundlæggende antagelser som vanskelige at ændre:

"Grundlæggende antagelser er ... normalt dem, vi hverken udfordrer eller debatterer, og som derfor siden hen er yderst vanskelige at ændre. At lære noget nyt inden for dette felt kræver af os, at vi genopliver, efterprøver og muligvis ændrer nogle af de mere stabile dele af vor kognitive struktur, en proces som Argyris og andre har kaldt double-loop læring ..."

Schein 1994: 29

Scheins grundlæggende antagelser er altså ikke nogen der udfordres, hvilket gør dem svære at ændre. I den forbindelse henviser Schein til Argyris, der med begrebet *double-loop læring* kan genoplive, efterprøve og muligvis ændre antagelserne – "*de mere stabile dele*". Vi er inspireret af Argyris' model om *double-loop læring* i forhold til analysen, fordi vi med dette begreb kan redegøre for forskellen på at kigge "bagom" – mellem linierne på – det skrevne i forhold til blot at kigge på det skrevne. Vi ønsker at hæve os op over løsningsforslag/redskaber i litteraturen om fusionsledelse og se på de bagvedliggende antagelser, der er afgørende for tænkningen om fusionsledelse. Hermed vil vi foretage det, vi inspireret af Argyris, kalder for double-loop læring. Argyris skelner double-loop læring fra single-loop læring. Ved single-loop læring går man tilbage og retter fejlen [Argyris 1996: 8]. Dette forekommer eksempelvis når en leder sender en medarbejder på kursus, fordi medarbejderen ikke er god til at kommunikere. Ved double-loop læring går man et skridt længere tilbage og ser på de antagelser, der ligger til grund for fejlen [Argyris 1996: 8f]. Det forekommer når en leder reflekterer over, *hvorfor* en medarbejder ikke er god til at kommunikere – det viser sig måske slet ikke at være et kursus,

medarbejderen har brug for, men derimod anerkendelse blandt kolleger og leder. I indeværende speciale vil vi reflektere over *hvorfor* tænkningen om fusionsledelse mon ofte ender i fiasko.

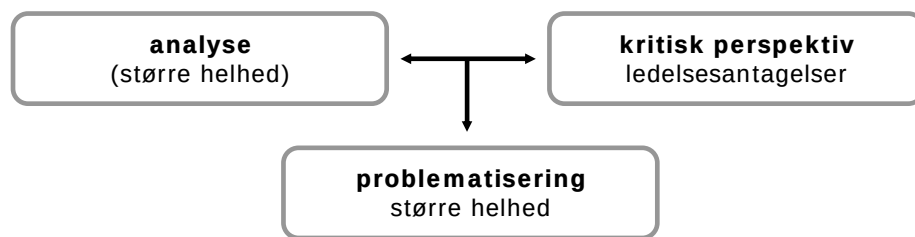
Hvordan finder vi de bagvedliggende antagelser?

I den udvalgte litteratur forekommer blandt andet strategier til, hvordan ledere kan gribe fusionssituationer an og beskrivelser af medarbejdernes reaktioner under fusioner (eksempelvis reaktionen *modstand mod forandring*). Vi ønsker som sagt at bevæge os om "bag" litteraturen til de bagvedliggende antagelser om mennesker. Dette gør vi ved at finde de antagelser, der kan retfærdiggøre de beskrevne strategier og medarbejderreaktioner. Eksempelvis beskrives medarbejdere i en af teksterne fra litteraturen om fusionsledelse som nogle, der kan blive nervøse under fusioner (citater E.4 i analysen). Vi ser dette som en ubegrundet påstand – en ytring som vi kan være uenige i. Dette forstår vi som tegn på, at der må være en bagvedliggende antagelse, det vil sige en antagelse som forfatteren ikke ekspliciterer i teksten. For at finde frem til antagelsen bag, spørger vi os selv, hvilket syn på mennesker, der ville gøre denne ytring meningsfuld. For at ytringen kan give mening, må det antages, at fusioner overhovedet har en indvirkning på medarbejdere. Mener man, at fusioner ikke påvirker medarbejdere, vil man højst sandsynligt være uenig i, at medarbejdere bliver nervøse under fusioner. Man kan dog have en anden bagvedliggende antagelse, der også giver ytringen mening.

De bagvedliggende antagelser er nogle, vi konstruerer. Når vi finder en antagelse vil vi bevæge os mellem antagelsen (som er udtryk for et udkast fra vores horisont) og citaterne (deres anderledeshed), indtil vi har fundet en antagelse, der ikke kan modsiges af citaterne. Her skal vi også have den sammenhæng, som citaterne indgår i i in mente. Til dette formål bevæger vi os mellem citatet og artiklen/ værket, det er taget fra, for ikke at misfortolke citatet. Det er det, Gadamer kalder at revidere sit udkast [Gadamer 2004: 54] og efterprøve legitimiteten af sine formeninger [Gadamer 2004: 55].

Metode til problematisering

I afsnittet Problemativering kommer vi med kritikpunkter af litteraturen om fusionsledelse ud fra ledelsesantagelserne rationelle-økonomiske antagelser, sociale antagelser og antagelser om selvrealisering. På denne måde introducerer vi tre forskellige (ledelses-) perspektiver på analysen og de bagvedliggende antagelser, vi har fået ud af denne. Vi kigger på analysen fra et ledelsesperspektiv, hvilket kan illustreres således:



Figur 10: Metode til problematisering. Problematiseringen kan på hermeneutisk vis illustreres som et resultat af en større helhed i forhold til analysen (se figur 9) og et kritisk perspektiv udgjort af ledelsesantagelser.

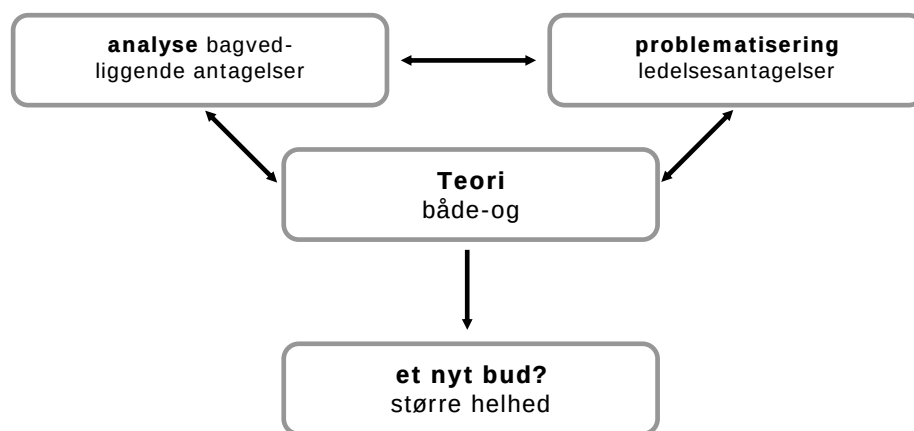
Grunden til inddragelsen af et ledelsesperspektiv er, at vi i læsningen af litteraturen om fusionsledelse har en formodning om at litteraturen trækker på (mindst) to ledelsesantagelser. Vi har desuden en formodning om, at det kan være heri, der kan opstå problemer med fusioner (jævnfør de 50-80% fusionsfiaskoer, hvilket vil sige, at der må være problemer med fusioner). Vores formodninger er et udtryk for at vi igangsætter en undersøgelse ud fra vores "nære" horisont for derefter at udvide vores horisont. Vi har valgt at undersøge vores formodning i forhold til ledelsesantagelserne; rationelle-økonomiske antagelser, sociale antagelser og antagelser om selvrealisering. En begrundelse for dette valg følger i afsnittet Ledelsesantagelser.

Som nævnt under Metode til analyse er analysen et udtryk for en i filosofisk hermeneutisk forstand ny helhed ud fra litteraturens/ citaternes og vores horisont. I problematiseringen inddrager vi ledelsesantagelserne og finder med dem en ny og større helhed, som analysen placeres indenfor.

I problematiseringen benytter vi den hermeneutiske cirkel. Vi bevæger os mellem vores kritikpunkter – ud fra ledelsesantagelserne – og de bagvedliggende antagelser fra analysen som vi kritiserer. I denne bevægelse tjekker vi om vores kritikpunkter kan tilbagevises af de bagvedliggende antagelser og udvider vores horisont efterhånden. Samtidig er vi opmærksomme på den sammenhæng, som antagelserne er trukket ud af. Antagelserne er som bekendt nogle, vi har fremanalyseret af citater om fusionsledelse. Det er væsentligt at vi ikke ser antagelserne isoleret fra de citater, vi har konstrueret dem ud fra, men at vi "genlæser" citaterne for at eftertjekke antagelserne, så vi ikke tolker en ny mening ind i dem.

Metode til et nyt bud

Med afsnittet Et nyt bud? er formålet at give nogle bud på, hvordan en ny tænkning om fusionsledelse kan tage sig ud. Budet kommer vi med på baggrund af de problematikker, vi finder i litteraturen om fusionsledelse (problematiseringen) og ud fra den teori, vi inddrager. Vi har således ikke ambitioner om at komme med en færdig løsning på fusionsproblemet (jævnfør fusionsfiaskoerne). Problematiseringsafsnittet er altså styrende for det nye bud, vi kommer med. Vores hermeneutiske metode i forhold til Et nyt bud? kan illustreres med følgende figur:



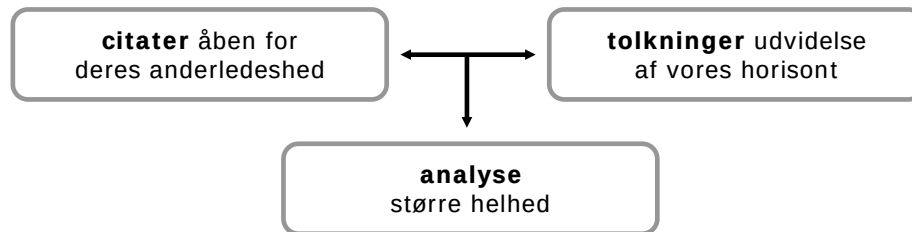
Figur 11: Metode til Et nyt bud? Det nye bud kan på hermeneutisk vis illustreres som en større helhed, der opnås ud fra 1) analysen & problematiseringen – se figur 9 og 10 – og 2) teori.

Som det fremgår af figuren inddrager vi med det nye bud en teori af Beer & Nohria. I analysen har vi fundet bagvedliggende antagelser og i problematiseringen har vi fået forståelse for litteraturen om fusionsledelse og for hvilke problemer, litteraturen kan føre med sig. Disse pointer vil vi ikke foregribe her, men blot nævne som udgangspunkt for inddragelsen af et både-og perspektiv fra Michael Beer & Nitin Nohrias værk *Breaking the Code of Change* [2000]. En yderligere begrundelse for inddragelsen af denne teori følger i afsnittet Et nyt bud?.

I denne del af specialet forholder vi os ligesom i analysen og problematiseringen filosofisk hermeneutisk. Vi bevæger os mellem 1) analysen, 2) problematiseringen og 3) teorien for på den måde at nærme os et nyt bud på tænkning af fusionsledelse. Vores fordomme spiller ind i denne proces ved at vi tolker analysen, problematiseringen og teorien ud fra vores egen horisont. Ved at være åbne for teksternes (analysen, problematiseringen og teorien) anderledeshed søger vi at undgå misfortolkninger.

Analyse

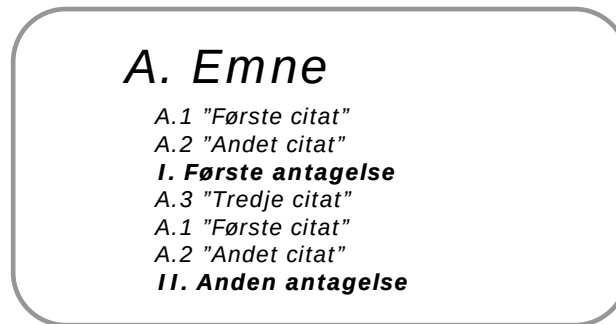
I afsnittet Metode til analyse har vi illustreret analysen som en horisont-sammensmeltning mellem citater fra litteratur om fusionsledelse og vores tolkninger:



Figur 9: Metode til analyse. Analysen kan på hermeneutisk vis illustreres som et resultat af vores åbenhed overfor anderledesheden i citaterne fra litteratur om fusionsledelse og en udvidelse af vores horisont: En større helhed.

Vi vil som bekendt konstruere antagelser, der ligger bag litteratur om fusionsledelse. Dette gør vi ved at inddele citater fra litteraturen i emner og udlede bagvedliggende antagelser ved at tolke på citaterne. Tilslut vil vi foretage en gruppering af de bagvedliggende antagelser for at opnå en forståelse af dem i en større sammenhæng. Vi sammenholder grupperingerne med retninger fra, som vi ser/ har set tendenser til gennem analysen.

For overskuelighedens skyld nummererer vi citater, emner og antagelser i analysen. Emnerne, som vi inddeler citaterne i, markerer vi med bogstaver (A., B., C., ...). Vi angiver hvert citat med emne-bogstav og efterfølgende tal (A.1, A.2, A.3, ...). De bagvedliggende antagelser, som vi konstruerer ud fra citaterne, anføres med romertal (I, II, III, ...). En antagelse kan udspringe af et eller flere citater. Vi vil anskueliggøre vores inddeling af emner, citater og antagelser med et eksempel:



Figur 12: Analysens systematik. Inddeling af emner (A), citater (A.1, A.2 osv.) og bagvedliggende antagelser (I. og II.).

Ind imellem emnerne, citaterne og de bagvedliggende antagelser foretager vi "mellemregninger", for at redegøre for vores ræsonnementer fra citater til bagvedliggende antagelser og på den måde tydeliggøre vores fordomme for læseren. I citaterne markerer vi med **fed**, når vi vil fremhæve pointer, hvilket således er et udtryk for vores fordomme i kraft af, hvad vi hæfter os ved i citaterne. I bilag 8 har vi redegjort for de tegn m.m. vi bruger i citaterne i analysen og resten af specialet.

A. Gensidig påvirkning

I første citat forklarer forfatterne Hildebrandt & Brandi, hvordan der kan eksistere gensidig påvirkning mellem organisation og medarbejdere.

A.1 "Mennesker tilbringer store dele af deres liv på arbejdspladsen. Livet på arbejdspladsen påvirker de ansattes livskvalitet, og livet på arbejdspladsen er af stor betydning for kvaliteten og omfanget af det, der produceres og laves på den pågældende virksomhed. **Virksomheden påvirker den ansatte; den ansatte påvirker virksomheden.**"

Hildebrandt & Brandi 2005: 69

Virksomheden og dens ansatte er således to størrelser, der gensidigt påvirker hinanden. De samme forfattere kommenterer måden at tænke forandringer på fra en overordnet synsvinkel:

A.2 **"Virkeligheden tager form** efter, hvilke tanker, drømme, forestillinger og begreber vi som mennesker har om den. Og samtidig **påvirkes vore tanker** og forestillinger også af den fysiske virkelighed, vi ser."

Hildebrandt & Brandi 2005: 35

Her ser vi endnu et eksempel på, hvordan mennesket og dets omgivelser gensidigt påvirker hinanden.

Citat A.1 behandler konkret den måde, hvorpå organisation og medarbejder påvirker hinanden. Det andet citat behandler påvirkningen på et andet niveau, der fremhæver, at måden mennesker tænker om virkeligheden på, er med til at sætte en dagsorden for, hvordan den efterfølgende tager sig ud.

En bagvedliggende antagelse, vi konstruerer ud fra disse to citater er, at:

I. Mennesker og deres omgivelser påvirker gensidigt hinanden

Med udgangspunkt i begrebet om gensidighed mellem virksomhed og ansat, er det vores tolkning, at en gensidig måde at tænke om mennesker under forandring på, kan trække på en cirkulær tankegang. I en cirkulær tankegang beskrives der ikke et udgangspunkt som værende hos den ene eller den anden involverede, der fokuseres netop på gensidighed i processen. Det betyder, ifølge Kit Sanne Nielsen og Gitte Haslebo, at vægten ikke ligger på, hvem der er "skyld" i hvad – er det virksomheden, der påvirker den ansatte eller omvendt – men netop på hvordan den evige cirkelbevægelse mellem de to størrelser har indflydelse på hinanden. [Nielsen & Haslebo 1997: 107] Denne måde at tænke på forstår vi som værende i overensstemmelse med en systemisk tankegang, som bl.a. går ud på, at mennesker – eller systemer som det kaldes inden for systemteori – indgår i gensidige processer med omgivelserne³².

B. Fusioner påvirker medarbejdere

I litteraturen omtales fusioner som en forandring, der påvirker de mennesker, som er en del af den. Denne påvirkning ses som et vilkår for mennesker, der er

³² Vi diskuterer en systemisk retning i forhold til de fremanalyserede antagelser i afsnittet Gruppering og retninger, der afrunder indeværende afsnit Analyse. Hvis vi inddrager en systemisk retning andre steder i indeværende afsnit Analyse, vil denne note også gælde for dem, så vi ikke gentager os selv. Vi gør således opmærksom på første gang, vi trækker en bestemt retning ind i forhold til antagelser.

involverede i forandringssituationer. Men *hvordan* fusioner påvirker mennesker, ser vi forskellige holdninger til. De udvalgte citater under dette emne præsenterer ifølge vores tolkning to overordnede holdninger til fusioners påvirkning. Den ene ser fusionen som en overvejende negativ påvirkning, der giver udslag i voldsomme reaktioner fra medarbejderne, mens den anden ser fusionen som en mere positiv påvirkning, der kan frembringe medarbejdernes ressourcer. Dette argumenterer vi for i det følgende.

De første to citater, vi har udvalgt, beskriver måder at karakterisere en fusion på ved at sammenligne den med situationer, hvor mennesker har det svært:

- B.1 "En fusion kan sammenlignes med den situation, som sammenbragte børn anbringes i, når de uden selv at beslutte det, skal flytte sammen med 'nye' mennesker. Det er med andre ord en **voldsom forandring**, som lederne udsætter deres medarbejdere for. På forhånd er der således udsigt til **kriser og skuffelser** i kølvandet på en fusion."

Andersen & Bendix 1998: 88

Forfatterne karakteriserer fusionen som en *voldsom forandring*, og sammenligner påvirkningen med det, der sker når to familier flytter sammen. En sådan påvirkning kan være med til at give forandringen et negativt udfald i form af ordene *kriser og skuffelser* hos de medarbejdere, som er involveret. De samme forfattere uddyber, hvordan fusionen også kan karakteriseres:

- B.2 "... ledelserne overser eller bagatelliserer, at en fusion er et **psykologisk traume** for de medarbejdere, som ikke har deltaget i beslutningsprocessen."

Andersen & Bendix 1998: 79

Ved at karakterisere fusionen som en *voldsom forandring* (B.1) og et *psykologisk traume* (B.2), viser forfatterne, at påvirkningen har omfattende konsekvenser for de medarbejdere, der er involverede. I de følgende tre citater beskriver forskellige forfattere deres opfattelse af, hvilken påvirkning fusionen har på medarbejderne:

- B.3 "Denne artikels formål er at undersøge den **choktilstand**, som en fusion ofte påfører de medarbejdere, der sammenføres."

Andersen & Bendix 1998: 75

- B.4 "... en forandring kan ligestilles med den tilstand, som kan genfindes i **kriseteorier**."

Borchersen & Rasmussen 2004: 1

Ud fra ordene *choktilstand* og *kriseteorier* i citat B.3 og B.4, bliver vores opmærksomhed henledt på tanker fra psykologi. Inden vi tager denne pointe op, trækker vi det sidste citat ind omkring fusioners påvirkning af medarbejdere.

Citat B.5 beskriver mere detaljeret, hvilke reaktioner, der kan komme frem under fusioner. Forfatterne Cartwright & Cooper har arbejdet med netop fusioners påvirkning af medarbejdere i deres bog *Effektive fusioner – det personalemæssige aspekt* [1993]:

B.5 "Under vores forskning meldte overtagne medarbejdere hyppigt om følelser af **ekstremt chok, vantrø** og stor **sorg**, som resulterede i 'følelsesmæssig lammelse' og *inerti* i perioden umiddelbart efter offentliggørelsen af overtagelsen"

Cartwright & Cooper 1993: 47

I citatet præsenteres begreberne *ekstremt chok*, *vantrø* og *sorg* som de følelser, der bliver sat i gang hos medarbejdere under fusionsprocessen. Begrebet *sorg* forbindes som oftest med sorg over et tab af en slags. Det kan være situationer, hvor mennesker har mistet en nærtstående person eller andre former for personlige omvæltninger. Det er naturligt at opleve sorg ved tab, og sorgen hjælper mennesker til at komme sig over tabet. De følelser, forfatterne har set komme til udtryk under fusionssituationer, kan ifølge vores tolkning sammenlignes med følelser fra personlige relationer. Sorg beskrives i psykologien som et tab, hvor mennesker oplever smertefulde følelser, der skaber ubalance i livet [Hillgaard 2000: 362-363]. Vi tolker, at mennesker kan opleve fusionen som et tab af det velkendte, der til daglig opretholder balancen i deres liv.

I citaterne B.1 og B.2 karakteriseres fusioner som en *voldsom forandring* og et *psykologisk traume*, hvor påvirkningen erfares som *choktilstand* (B.3), *krise* (B.4) og *sorg* (B.5). Begreberne kan findes i psykologi [Hillgaard 2000: 361ff.], hvor der arbejdes med menneskers bevidsthedsliv [Munksgaard 1997: 786]. Således ligestilles en fusion med et *psykologisk traume*, der fortæller, at forandringen har en *voldsom* karakter, mens reaktionerne beskrives som forskellige psykologiske mekanismer, der sættes i gang hos medarbejderne under fusionen. Herudfra konstruerer vi en bagvedliggende antagelse i fusionslitteraturen om, at:

II. Mennesker påvirkes følelsesmæssigt af forandringer

To konsulenter uddyber i det følgende citat, hvordan man kan forstå fusioners påvirkninger på medarbejdere som en *negativ påvirkning*. Dette kan ligeledes underbygges med de begreber, vi har præsenteret ovenfor, hvilke giver associationer til en ubehagelig situation at befinde sig i.

- B.6 "Medarbejderne er den interessantgruppe, der påvirkes mest af fusioner. Samtidig er der ofte tale om en eller anden grad af **negativ påvirkning**. Nervøsiteten hos medarbejderne over for fusionens konsekvenser kan **blive en stor barriere** for at opnå de ønskede resultater."

Theill et al. 2005: 19

Den *negative påvirkning* kan ses om en overordnet karakterisering af de præsenterede begreber (*choktilstand* (B.3), *krise* (B.4) og *sorg* (B.5)), som forfatterne har valgt at bruge til at beskrive, hvordan fusionssituationen påvirker medarbejdere. Synonymer for ordet *negativ* er blandt andet *afvisende*, *modvillig* og *kritisk* [Alring 2004: 286]. Det er ord, der udfolder det *negative syn* til at handle om en form for modstand i en forandringssituation. Det kommer vi nærmere ind på i emne C. Modstand mod forandring. Således konstruerer vi en bagvedliggende antagelse om mennesker, der siger, at:

III. Mennesker kan reagere negativt under forandring

Samtidig beskriver citatet B.6, at den negative påvirkning kan være en *stor barriere* for gennemførelsen af fusionen. Det tager vi nærmere op i emne D. Medarbejderne påvirker fusionen, og analyserer, hvad der kan ligge bag en sådan tænkning.

Et sidste citat vi har udvalgt under emne B handler om, hvordan to konsulenter karakteriserer fusionen som forandring.

- B.7 "Når forandringer indtræder, oplever den enkelte medarbejder, at **udefra kommende påvirkninger** repræsenterer noget nyt og anderledes i forhold til det sæt af tanker og handleformer, **den enkelte** selv har til at håndtere sit liv og daglige virke. Det bliver derfor væsentligt, hvordan forandringen **opleves hos den enkelte**."

Borchersen & Rasmussen 2004:1

Forandring karakteriseres som *udefra kommende påvirkninger*, hvor forfatterne lægger vægt på, hvordan fusionen *opleves* af medarbejderne. Et synonym til ordet *oplever*, er ordet *overværer* eller *være udsat for*, hvor vi tolker, at forfatterne derved ikke antyder handling for medarbejderne under forandringen, men ser dem i en form for passiv situation [Alring 2004: 301]. Dette står i modsætning til, hvis forfatterne eksempelvis havde benyttet vendingen "... hvordan forandringen håndteres af den enkelte". Vores tolkning om, at medarbejderne kan ses som værende i en passiv situation, kan underbygges af citat B.1, hvor

Andersen & Bendix beskriver fusionen som noget, "... lederne udsætter deres medarbejdere for." Vi tolker, at der er både i citat B.1 og B.7 tale om udefra kommende påvirkninger, som medarbejderne ikke har indflydelse på. Eftersom de ikke selv har indflydelse på påvirkningen, formoder vi, at indflydelse må ligge hos nogle eller noget andet. Medarbejdere forstår vi herudfra som personer, der kan påvirkes af andre eller noget andet.

En bagvedliggende antagelse, vi kan konstruere ud fra vores tolkninger om medarbejdere som værende i en passiv situation og *udefra kommende påvirkninger* er, at:

IV. Mennesker kan påvirkes udefra

Det er vores tolkning, at denne antagelse om mennesker kan forstås i forhold til en lineær tankegang.³³ Det tolker vi ud fra de citater, vi konstruerer den bagvedliggende antagelse IV. på baggrund af. Som beskrevet benyttes sætningerne *lederne udsætter deres medarbejdere* (B.1) samt *udefra kommende påvirkninger* (B.7), hvor vi har tolket, at medarbejdere kan ses som værende i en passiv situation. Med denne tolkning forstår vi situationen som envejs og derudfra lineær. Det er medarbejdere, der bliver påvirket af fusionen, men hvorvidt medarbejdere kan påvirke den anden vej, indgår ikke i beskrivelsen.

Citat B.7 beskriver ligeledes, at oplevelser af fusionen foregår i *den enkelte*. Vi ser flere eksempler på, at medarbejdere omtales som *den enkelte*:

B.8 "Informationen skal have en sådan karakter, at **den enkelte medarbejder** kan se sig selv i den nye organisation."

Theill et al. 2005: 20

B.9 "Den politiske vision er dog ofte forholdsvis overordnet og forudsætter et efterfølgende arbejde med at konkretisere visionen, så formålet med fusionen fremstår klart for **den enkelte medarbejder**."

Finansministeriet 2005: 44

B.10 "Kommunikationen til medarbejderne må derfor adressere de helt nære spørgsmål om fusionens konsekvenser for **den enkelte medarbejders** arbejdssituation."

Finansministeriet 2005: 62

³³ Begrebet om lineær tankegang i forhold til de fremanalyserede antagelser diskuteres nærmere i afsnittet Gruppering og retninger.

B.11 "Fra **den enkelte medarbejders** perspektiv kan fusionen på det psykologiske plan opleves som et grundlæggende tab af tryghed."

Kjærulff 2003: 1

Vi tolker, at når forfatterne i de ovenstående citater (B.8-B.11) benytter betegnelsen *den enkelte* om medarbejdere, eksisterer der en forståelse af medarbejderes oplevelser som forskellige. Vi forstår det som en måde, hvorpå forfattere i fusionslitteraturen anerkender menneskelige reaktioner som forskellige. Når forfattere benytter betegnelsen *den enkelte medarbejder* frem for medarbejdere i citaterne B.8-B.11, tolker vi, at der fokuseres på individet frem for medarbejdere, som en samlebetegnelse for en gruppe af mennesker. Det tolker vi på baggrund af, at forfatterne beskriver opfattelser og oplevelser set ud fra en enkelt persons synspunkt. For eksempel fra citat B.8: ... *den enkelte medarbejder kan se sig selv* ... og i citat B.11 ved at fokusere på den enkelte medarbejders *psykologiske plan*. Disse sætninger giver os en forståelse af medarbejdere i litteraturen, hvor der i bestemte kontekster fokuseres specielt på medarbejderen som individ og de oplevelser eller opfattelser, den enkelte har som individ.

Derved konstruerer vi endnu en bagvedliggende antagelse om mennesker, der siger, at:

V. Mennesker ses som individer

Ved at sammenholde de bagvedliggende antagelser, vi har fremanalyseret gennem emne B. Modstand mod forandring, ser vi en tendens i antagelserne, der peger mod en psykologisk retning.³⁴ Dette gør vi først og fremmest på baggrund af antagelserne; Mennesker påvirkes følelsesmæssigt af forandringer (II), Mennesker kan reagere negativt under forandring (III) og Mennesker kan påvirkes udefra (IV). Vi lægger mærke til ordene *påvirkes, følelsesmæssigt og reagere* som indikatorer på, at antagelserne kan forstås som menneskelige reaktioner, der behandles i en psykologisk retning. Antagelsen om, at mennesker ses som individer (V) tolker vi ligeledes som en tendens, der peger mod en psykoanalytisk retning, som har fokus på individet. Endvidere har vi præsenteret en tolkning af den bagvedliggende antagelse, vi har kaldt for mennesker kan påvirkes ud fra (IV), som værende en tendens, der peger på en lineær tankegang. Vores fortolkning af de fire antagelser indeholder således

³⁴ En psykologisk retning diskuteres nærmere i forhold til de fremanalyserede antagelser i afsnittet Gruppering og retninger.

begreberne psykologisk retning, individ og lineær tankegang. Dette tager vi, som nævnt i fodnoterne, nærmere op i afsnittet Grupperinger og retninger.

C. Modstand mod forandring

I emne B. fokuserede vi på den påvirkning, fusioner har på medarbejdere. I citaterne B.3, B.4, B.5 og B.6 fandt vi frem til, at reaktionerne blev karakteriseret som psykologiske og negative. Dette emne behandler begrebet *modstand mod forandring*, der bruges i fusionslitteraturen som en generel betegnelse for de *psykologiske reaktioner*, mennesker kan udvise under en forandring. Begrebet behandles af mange forfattere i litteraturen. Forfatterernes bidrag inddeler vi overordnet i to lejre – den ene, hvor forfatterne accepterer begrebet og forsøger at forklare dets tilstedeværelse og den anden, hvor forfatterne sætter spørgsmålstegn ved begrebet, og introducerer alternative fortolkninger på medarbejdernes reaktioner under fusionen.

Indledningsvist har vi udvalgt et citat, der beskriver en forklaring på de menneskelige reaktioner, som ligger til grund for begrebet *modstand mod forandring*:

C.1 "In consulting on several corporate mergers and studying many others, we have found that the defensive, **fear-the-worst response** we call the 'merger syndrome' is **a perfectly normal reaction** to the uncertainty and stress of a merger."

Marks & Mirvis 1986: 2

Forfatterne beskriver en opfattelse af reaktioner på fusioner, hvor medarbejderne *frygter det værste (fear-the-worst)* om den kommende fusion, og anerkender dette som en *helt normal reaktion* ("a perfectly normal reaction"). Marks & Mirvis har oprindeligt udviklet begrebet *merger syndrome* (på dansk fusionssyndromet) til at forklare den negative reaktion, der beskrives i citatet, og som behandles under emne B. Fusioner påvirker medarbejderne.

I næste citat præsenteres begrebet *modstand mod forandring*. Det kan ses som en konkretisering af *fusionssyndromet*, netop fordi *modstand mod forandring* beskriver, hvilken holdning medarbejderne har til en forandring. Begrebet *fusionssyndrom* indikerer, hvad der sker under en fusion, men fortæller ikke med begrebet, *hvordan* medarbejderne er stemt i forhold til fusionen.

C.2 "Modstand mod forandring er en **helt naturlig og meget udbredt** menneskelig reaktion på nyheden om en fusion. Det er ikke forandringen i sig selv, der opleves som truende, men den usikkerhed, den medfører for medarbejderne. Mennesker kan nemlig godt lide forandringer – når de selv har **indflydelse** på dem."

Kjærulff 2004: 1

Kjærulff postulerer først og fremmest, at *modstand mod forandring* anses for at være en *naturlig* og *meget udbredt* reaktion hos mennesker under fusioner. Denne pointe er ligeledes fremhævet i citat C.1, hvor angsten for det ukendte anses som en *normal* måde for mennesker at reagere på. De to citater fremhæver først og fremmest, at *negative* reaktioner på forandringer er en normal måde for mennesker at reagere på. Hildebrandt & Brandi kommenterer generelt på menneskers indstilling til forandringer:

C.3 "Individer har, siger vi, ofte en **naturlig præference for det kendte** frem for det ukendte, en **modstand imod opfattede eller reelle trusler mod stabiliteten** i deres liv og personlighed. Derfor anvender mennesker forskellige strategier over for forandringer for at opretholde en eller anden form for **balance** i deres liv."

Hildebrandt & Brandi 2005: 39

Forfatterne mener, at der er en tendens til at opfatte mennesker som havende modstand mod det, der kan være med til at hæmme *stabiliteten* i deres liv, og at mennesker derfor søger at opretholde en *balance* i livet. Samtidig pointerer de senere i teksten, at det nemt kan blive en forsimplet måde at tænke om mennesker på, men at det er en forklaring, der ofte hersker i litteraturen [Hildebrandt & Brandi 2005: 39]. I de tre første citater bruges ordene *naturlig* og *normal* til at forklare, hvorfor mennesker reagerer med *modstand mod forandring*. Samtidig bruger forfatterne i citat C.3 ordet *stabilitet*.

Med ordet *stabilitet* henleder det vores opmærksomhed på et begreb fra biologien, der kaldes for homøostase³⁵. Homøostase er et begreb, der siger noget om, hvordan organismen forsøger at opretholde et konstant indre miljø (en balance eller ligevægt), i forhold til de ændringer, der kommer udefra [Schjødt & Egeland 1992: 62-63]. Vi er bevidste om, at biologien ikke beskæftiger sig med mennesker, hvorfor vi tolker, at ordet *stabilitet* kan være en tendens i forhold til en biologisk retning.

Vi tolker, at citat C.1, C.2 og C.3 trækker på en grundlæggende antagelse, der siger, at:

VI. Mennesker søger at opretholde stabilitet

VII. Mennesker reagerer negativt på forandring

³⁵ Begrebet om homøostase og en biologisk retning i forhold til de fremanalyserede antagelser diskuteres nærmere i afsnittet Gruppering og retninger.

Der er imidlertid flere grunde til, at *modstand mod forandring* opstår [Hildebrandt & Brandi: 60]. I citat C.2 beskriver Kjærulff den situation, hvor modstanden opstår, ved at pege på medarbejdernes *indflydelse* på den forandring, der skal til at ske. Kjærulff uddyber i en anden artikel, at grunden til at medarbejdere ikke oplever, de har nogen indflydelse er, at fusionen besluttet ovenfra [Kjærulff 2003]. I artiklen skriver hun også, at medarbejdere kan udvise *negative reaktioner* udover *modstand mod forandring*, som vi fandt frem til under afsnittet "Fusionen påvirker medarbejderne". Hildebrandt & Brandi præsenterer et udsagn af Peter Senge, der har samme pointe som Kjærulff.

C.5 "... som Senge [1992] har sagt det: Mennesker har ikke noget imod forandring – de har noget imod **at blive forandret**."

Hildebrandt & Brandi 2005: 39

Her bruges Senge som et autoritets argument for at kunne postulere, at mennesker har "noget imod at blive forandret"³⁶. Ved at bruge ordene *noget imod*, tolker vi det som et udtryk for modstand mod forandring, som i Kjærulffs pointe ovenstående. I slutningen af sætningen bliver der udeladt et aktivt subjekt, *at blive forandret*, hvor medarbejdere derved bliver set som nogle, der ikke selv forandrer, men bliver forandret. Det kan ses i forlængelse af Kjærulffs pointe, hvor indflydelse trækkes frem som den vigtigste grund til modstand mod forandring. Som Hildebrandt & Brandi selv kommenterer i deres tekst, bliver dette ofte brugt som en forsimplet måde at forstå mennesker på under forandring [Hildebrandt & Brandi 2005: 39].

Inden vi præsenterer den anden holdning til begrebet *modstand mod forandring*, vil vi sammenholde de første fem citater (C.1-C.5). Vi tolker, at de bagvedliggende antagelser om mennesker (VI og VII), kan ses som en tendens, der peger på en biologisk retning. Vores tolkning bygger især på ordene stabilitet og balance (citat C.3) samt på antagelsen, vi har tolket til at være, at mennesker reagerer negativt på forandring (VII). Ved at trække på en biologiske forståelse, kan det betyde, at mennesker vil udvise modstand mod forandringssituationer, fordi de forsøger at opretholde en balance, der består i det velkendte.

Måden, hvorpå der tales om de to bagvedliggende antagelser (V og VI), kan tolkes som *lineær*. For at illustrere dette, vil vi sammenfatte pointerne fra det ovenstående. Der udpeges en årsag, siges at være *fusionen*, som giver virkningen *modstand mod forandring*. Derefter præsenteres *indflydelse* som en måde at løse dette problem på. Ud fra dette tolker vi en lineær tankegang, hvor

³⁶ Som beskrevet i Metodologi-afsnittet vil vi ikke eftertjekke autoritetsargumentationen – i dette tilfælde hvilket citat fra Senge, der henvises til.

en hændelse bliver set som værende årsag til næste hændelse osv. Vi ser en tendens til, at dette er en fremherskende måde at se forandring på, som kan være med til at lukke af for andre tolkninger og derved løsninger. Ved at trække på en lineær tankegang bliver det samtidig muligt at placere "skyld" i en forandringssituation. Et eksempel kan være, at medarbejderne har *modstand mod forandring*. I dette tilfælde kan medarbejderne få "skylden" for den eventuelle fiasko – de er problemet, der skal løses. Hvis *lederne* ikke løser problemet, er det dem, der har "skylden" for fiaskoen. I en bog (blandt andre bøger) stilles det meget enkelt op: Det er ledernes opgave at overvinde modstanden, og hvis de ikke kan det, bliver de skiftet ud [Madsen 1995: 105]. En sådan lineær tankegang giver mulighed for at tage et bestemt udgangspunkt i forløbet, som eksemplet viser – enten medarbejdernes eller ledernes udgangspunkt.

Den næste række citater (C.6-C.11) fremlægger en anderledes tilgang til *modstand mod forandring*, hvor forfatterne enten ser den menneskelige reaktion i et positivt lys eller tager afstand fra begrebet. Herved kritiseres den hidtil sete tilgang til *modstand mod forandring*, og vi tolker, at der præsenteres en anden bagvedliggende antagelse af mennesket under forandringer.

Nedenstående forfattere præsenterer en erfaring, der viser, at det er muligt at anlægge forskellige syn på medarbejderne, som de mener, kan have indflydelse på fusionens udfald.

- C.6 "Frem for at anlægge en holdning til medarbejderne om, at deres 'modstand mod forandring' skal håndteres og overvindes, viser erfaringerne fra vellykkede fusioner, at medarbejderne i stedet bør **betragtes som ressourcepersoner** i fusionen."

Theill et al. 2005: 19

En måde, at få de menneskelige ressourcer i spil på, er ved at fokusere på – *betragte* – ressourcerne frem for modstanden. Gitte Haslebo har en forståelse, der kan uddybe denne pointe. Hun ser på, hvad der sker, når en leder betragter medarbejderne fra hhv. en positiv og en negativ vinkel:

- C.7 "'Modstand mod forandring' er et begreb, der frister til at **stemple andre**, hvorved kommunikationen lukker sig. I de store forandringsprocesser er der **brug for alle erfaringer og ideer**. Dermed er der brug for det stik modsatte: **En anerkendende kommunikation**, hvor der gives plads til forskellige versioner af virkeligheden og de erfaringer og bidrag, hver version indeholder."

Haslebo 2006: 3

Haslebo bruger ordene at *stemple andre* som et billede på, at begrebet *modstand mod forandring* er en måde at forudsige andre menneskers handlinger på. Ved at *stemple* medarbejdere, bliver alle behandlet ud fra samme skabelon, hvis de

udtrykker en form for negativ holdning til forandringen. Haslebo konstaterer, at der under forandringer netop er brug for *alles erfaringer*, hvor *anerkendende kommunikation* bliver vigtig for, at dette kan lykkes. Den pointe tager afstand fra den forklaring, der præsenteres i citat C.4, hvor ledere betragter al ubalance mellem det de vil gøre, og det, der rent faktisk sker som *modstand mod forandring*. Således har lederen allerede på forhånd dannet sig et indtryk af, hvad medarbejderen vil gøre. Som Haslebo skriver, lukker *kommunikationen* sig, hvis man følger en sådan model. De første to citater trækker overordnet *ressourcer* frem som noget mennesket har, og *anerkendende kommunikation* som en måde, der giver plads til forskellige menneskers syn på virkeligheden.

I en tidligere artikel tager Haslebo afstand fra begrebet *modstand mod forandring*, og mener at brugen af begrebet netop *stempler* medarbejdernes handlinger, så de passer ind i en negativ tankegang:

C.8 "For det andet vil det være et vigtigt skridt, at ledere på alle niveauer siger **farvel til begrebet** 'modstand mod forandring'. Brugen af dette begreb frister lederen til at **lægge mærke til** eksempler på, hvordan medarbejderen **gør noget andet end ønsket, hvornår medarbejderen skuffer** og er ud til **bens**."

Haslebo 2000: 4

Poul Poder underbygger dette menneskesyn i sit værk om "Magtens følelser og følelsernes magt", hvor der i en artikel om afhandlingen opstilles gode råd til lederen:

C.9 "3. Lad være med alene at tænke i negative følelser i forbindelse med organisationsforandringer. Man ser nemlig kun det man forventer og overser let det positive."

Brødsgaard 2004: 2

Ved at sætte spørgsmålstegn ved den gængse opfattelse af *modstand mod forandring*, åbnes der for andre og mere positive holdninger til medarbejdernes reaktioner.

C.10 "... en helt anden betragtning, som Bo Ahrenfelt (2001) anlægger, nemlig at *modstand mod forandring* i hvert fald er **udtryk for et engagement**. Når man derfor som forandringsleder eller -initiativtager møder modstand, så skal man muligvis være taknemmelig, for det er udtryk for andre ledere eller medarbejdere, der er så **engagerede i deres arbejde** og virksomhed, at de engagerer sig i dens udvikling. Det er klart, at et sådant modstands-engagement ofte kan **vendes til noget positivt** gennem forskellige former for dialog."

Hildebrandt & Brandt 2005: 61

Forfatterne præsenterer en anderledes fortolkning af begrebet *modstand mod forandring*. Ræsonnementet er her, at forandringen skaber en reaktion, der kan

kaldes *modstand mod forandring*, men kan tolkes som et *engagement* og noget *positivt* frem for en modstand. Modstand bliver her, tolker vi, set som en måde at interessere sig for det nye – fusionen – på.

Poder uddyber i citaterne C.10 og C.11 den rolle, medarbejdernes følelser spiller i fusionssituationen (I citat C.10 er det Brødegaaards udlægning af Poder). Brødeggaard fremhæver i sin artikel om Poder, at han argumenterer for, at der eksisterer et dogme for *modstand mod forandring*, som lederne ubevidst tænker i; medarbejdere er "per definition konservative og bange for forandringer" [Brødeggaard 2004: 1]. Vi tolker, at dogmet kan trække på antagelse V og VI, at det er naturligt for mennesker at reagere negativt på forandringer, fordi de ønsker at opretholde stabilitet. Poder mener, ifølge Brødeggaard, at følelser skal tages alvorligt i forandringssammenhænge, og ikke blot karakteriseres som en *modstand mod forandring* [Poder 2004: 2] men vendes til noget *positivt* (C.9).

C.11 "Undgå at psykologisere **medarbejdernes følelser**. **Lyt til hvad de siger**, frem for at hælde til den konservative forestilling om at folk har modstand mod forandring."

Brødeggaard 2004: 2

Brødeggaard præsenterer Poders pointe, der kan støtte Haslebos om, at man ikke skal *stemple* medarbejdernes reaktioner. Ifølge Brødeggaard mener Poder, at følelser rummer en information, som kan komme lederne til gode under en fusion.

C.12 "Som praktisk implikation af studiet (ph.d. afhandling om at håndtere følelser under organisationsforandring, red.) fremhæver jeg også, at man **bør forholde sig mere undersøgende til følelser og den mulige information**, de rummer, fremfor at se følelser som **enten negative eller positive**, og opfatte visse mennesker som 'negative personer'."

Poder 2004: 262

Vi forstår, at forfatteren fremhæver to ting: Det er vigtigt at forholde sig til menneskers følelser, da de indeholder vigtig information. Dernæst tolker vi, at forfatteren ønsker at åbne op for en mere nuanceret fortolkning af begrebet *modstand mod forandring*, ved at skrive, at følelser kan ses som *positive*.

Sammenfattende ser vi for det første en anderledes måde at tænke om mennesker på, ved at få introduceret begrebet *ressource*. Dernæst argumenterer Haslebo for, at *kommunikation* der *anerkender* menneskers forskellighed, er nødvendig under forandringer. Endelig mener Poder, at menneskers følelser skal tages alvorligt og lyttes til (*lyttes til* ifølge Brødeggaard), da det ifølge Hildebrandt & Brandt kan være kan være udtryk for *engagement* og noget *positivt* og ikke *modstand*.

Vi vil nu sammenfatte nedenstående pointerne fra de sidste seks citater, for at analysere os frem til, hvilke(n) bagvedliggende antagelse(r), vi tolker, at de bygger på.

I citaterne C.6, C.9, C.10 og C.11 anvendes begreberne *ressource*, *engagement*, *positiv* og *følelser* til at beskrive, hvordan medarbejdere kan opfattes under fusioner. Vi tolker, at der i disse citater bygges på en bagvedliggende antagelse om mennesker, der siger, at:

VIII. Menneskers følelser kan være en positiv ressource

Begreberne *anerkende*, *lyt* og *undersøgende* introduceres i C.7, C.10 og C.11 som måder, hvorpå man skal forholde sig til medarbejdere. I disse ord forstår vi, at der ligger en gensidighed mellem mennesker, eftersom vi formoder, at de forudsætter at mennesker engagerer sig i hinanden i kommunikationsmæssig forstand. Med dette mener vi, at for at kunne anerkende et andet menneske, er det nødvendigt at forholde sig til det andet menneske og de udtryk, denne person kommer med. Det samme med undersøgende og lyttende. Vi formoder ikke, at det er muligt at forholde sig undersøgende eller lyttende til et andet menneske, uden en form for engagement eller deltagelse i det andet menneskes udtryk. Hvis man forestiller de tre ord – anerkende, lyt og undersøgende – uden at tænke dem ind i en gensidig kontekst, vil vi tolke det som en måde, hvorpå man kan *virke* for eksempel anerkendende, samtidig med at man sidder og "holder" på sit eget. Dermed forstår vi ikke, at man bevæger sig over mod den anden, og/ eller lader den anden bevæge sig tæt på én selv. Gensidigheden forstår vi som værende en forholdemåde, der forudsættes for at ordene anerkende, lyt og undersøge kommer til deres ret.

Vi tolker, at de tre citater (C.7, C.10 og C.11) bygger på en bagvedliggende antagelse om, at:

IX. Mennesker kan påvirke hinanden gensidigt

Sammenfattende tolker vi, at de to fremanalyserede bagvedliggende antagelser (VIII og IX), peger på en tendens i forhold til en systemisk retning. Det gør vi ud fra begreberne positiv, ressource og gensidigt i de fremanalyserede antagelser VIII og IX. Disse begreber diskuterer vi nærmere i forhold til en systemisk retning i afsnittet Grupperinger og retninger. Forfatterne i denne sidste del af emnet (citater C.6-C.11), anlægger en positiv vinkel på mennesker i forandring. Ud fra Haslebos citat C.8, hvor hun skriver, at man skal "tage afsked med begrebet modstand mod forandring", fortolker vi det som en måde at tage afstand fra en negativ vinkel i forandringer, som vi har fremanalyseret i antagelse VII. Mennesker reagerer negativt på forandringer. På dette grundlag har vi indledt emne B med at skrive, at vi inddeler forfatternes bidrag til begrebet modstand mod forandring i to lejre.

D. Medarbejdere påvirker fusioner

En tendens vi har set være gennemgående i litteraturen er, at medarbejderne ses som dem, der afgør fusionens succes eller fiasko. De første to citater fremhæver netop denne tendens, forfatterne beskriver medarbejderne som dem, der har afgørende betydning for fusionens udfald:

- D.1 "Fusioner og overtagelser besluttet normalt i hemmelighed og på topplan, men **deres succes/fiasko afgøres på gulvet.**"

Cartwright & Cooper 1993: bagsiden

- D.2 "Vi har skrevet denne artikel ud fra det synspunkt, at **det er medarbejderne, der afgør, om en fusion lykkes, eller om den ikke lykkes.**"

Andersen & Bendix 1998: 88

- D.3 "En forfatter skrev engang: **En forandringsproces kommer ikke længere end dertil, hvor det enkelte menneske er parat til at gå.**"

Hildebrandt & Brandt 2005: 35

Ifølge forfatterne afgøres fusioner (og overtagelser) af medarbejderne. Det forstår vi ud fra citat D.1 i kraft af termen *på gulvet* og i citat D.3 i kraft af termen *det enkelte menneske*. Ordet *afgør*, henleder vores opmærksomhed på det at bestemme og derved have indflydelse på noget. Med denne tolkning kan vi sige, at medarbejdere er med til at bestemme, hvorvidt fusioner kan siges at være en succes eller fiasko. Denne tanke introduceres i citat D.1. I emne B. Fusioner påvirker medarbejdere fremanalyserede vi i antagelse IV, at mennesker kan påvirkes udefra, hvor forandring blev beskrevet som en *udefra kommende påvirkning*. I dette emne tolker vi, at det modsatte kan siges at finde sted. Hvis medarbejdere ses som personer, der bestemmer udfaldet på fusionen, kan medarbejdere tolkes som de aktive, dem, der kan påvirke, mens

forandringssituationen eller fusionen kan siges at være "passiv", den der kan blive påvirket. Vi tolker herudfra, at medarbejdere kan forstås som den faktor, der er årsag til, hvorvidt fusionens udfald kan kaldes for succes eller fiasko. Det kan opfattes som en lineær måde at tænke på i kraft af, at medarbejdere kan udpeges til at være årsag for noget andet – årsag til, at fusioner lykkes eller ikke lykkes.

Ved at benytte en fortolkning af medarbejdere, som dem, der kan afgøre fusioners udfald, og derigennem være årsag til en bestemt virkning, kan det give en forståelse for, hvorfor der i litteratur om fusionsledelse ofte nævnes det menneskelige aspekt som en vigtig faktor.³⁷

D.4 "De senere års undersøgelser peger samstemmende på, at **hovedårsagen til fusioners lave succesrate er manglende opmærksomhed på den 'bløde' side af fusionen – den menneskelige faktor.**"

Kjærulff 2004: 1

Manglende opmærksomhed på *den bløde side* eller *den menneskelige faktor* fremstår i citatet som hovedårsag til, at fusioner siges at have en lav succesrate. Ved at forfatteren ser manglende opmærksomhed som vigtig for fusioners udfald (*lave succesrate*), tolker vi, at *den menneskelige faktor* spiller en stor rolle. Vi formoder, at hvis den menneskelige faktor havde haft minimal indflydelse på fusioners udfald, ville manglende opmærksomhed på den ikke blive benævnt som *hovedårsag* til fusioners udfald.

I de ovenstående tre citater (D.1-D.3) tolkede vi, at medarbejdere blev forstået som dem, der havde afgørende betydning for fusioners udfald, og heri kunne forstås som årsag til en virkning (fusioners succes eller fiasko). I citat D.4 tolker vi, at medarbejdere har stor betydning for fusioners udfald, da vi forstår *den bløde side* og *menneskelige faktor* dække over medarbejdere, mens det er *opmærksomhed* på medarbejderne, vi forstår som årsag til fusioners udfald.

Vi tolker ud fra citat D.1-D.4, at der trækkes på en forståelse, som lægger sig op af en lineær tankegang, eftersom der i citaterne udpeges en årsag. At kunne tale om en bestemt hændelse – herunder "... *manglende opmærksomhed på ... den menneskelige faktor ...*" – som en årsag til en anden hændelse forstår vi som et kendetegn ved lineær kausalitet.³⁸

Gitte Haslebo kritiserer en sådan tilgang, og giver et overordnet eksempel på, hvordan hun ser den udfolde sig i litteratur om fusioner:

³⁷ Se afsnittet Indledning og problemformulering for flere citater, der beskriver interessen for det menneskelige aspekt i litteratur om fusionsledelse.

³⁸ Kausalitet beskrives ifølge Schjødt & Egelund som en årsagsforståelse [1992: 85].

- D.5 "I fusionslitteraturen udpeges **fusionen** til at være **årsag til** forskellige **individuelle psykologiske reaktioner**, som igen udpeges til at være **årsag til** udfaldet af fusionen, nemlig **fiasko**."

Haslebo 1998: 114

Haslebo opstiller forskellige årsager, *fusionen* eller *psykologiske reaktioner*, som hun ser, er en måde, der tænkes på i litteratur om fusioner. Dette betegner Haslebo som en lineær tankegang [Haslebo 1998: 113], hvor de to sætninger (hhv. før og efter kommaet), kan ses som en lineær kausalitetsslutning, dvs. de to sætninger indgår i en ensidig påvirkning og ikke en gensidig. Haslebo mener, at det vil være mere givtigt at se forholdene under en fusion som både årsag og virkning [Haslebo 1998: 119]. Dermed plæderer hun for en cirkulær tankegang, hvor handlinger ikke forstås som entydige sammenhænge mellem det, der udpeges til at være årsag og det, der siges at være virkningen heraf [Haslebo 1998: 113].

I forlængelse af Haslebos udsagn om *individuelle psykologiske reaktioner* i citat D.5, har vi fundet flere andre forfattere, der beskriver ikke blot medarbejderes påvirkning af fusioner, men hvorvidt medarbejderes følelsesmæssige reaktioner kan påvirke fusioner.

- D.6 "Ifølge en ny ph.d.-afhandling har **håndteringen af følelser under organisationsforandring, afgørende betydning for om udfaldet bliver godt**. Følelser er nemlig afgørende for hvordan medarbejdere opfatter sig selv, andre og deres rolle i organisationen."

Brødegaard 2004: 1

- D.7 "Den manglende opmærksomhed på de menneskelige faktorer kan forårsage en række kritiske **medarbejderreaktioner**, der i sidste ende **kan føre til, at fusionen bliver en økonomisk fiasko**."

Kjærulff 2003: 1

- D.8 "**Krisereaktionerne** (i forhold til fusioner, red.) kan i en periode påvirke medarbejdernes evne til at fungere normalt og produktivt, og disse forhold vil derfor **kunne kompromittere opnåelsen af de forventede fordele** ved fusionen."

Kjærulff 2003: 2

Vi tolker, at forfatterne fremhæver ikke blot medarbejderes reaktioner, men lægger vægt på, at de følelsesmæssige reaktioner, i kraft af *håndteringen af følelser* (D.6), *kritiske medarbejder reaktioner* (D.7) og *krisereaktioner* (D.8) kan have betydning for fusioners udfald ("afgørende betydning for, om udfaldet bliver godt" (D.6), "kan føre til, at fusionen bliver en økonomisk fiasko" (D.7), "kompromittere opnåelsen af de forventede fordele" (D.8).

Ud fra citaterne D.1-D.8 konstruerer vi en bagvedliggende antagelse, som lyder:

X. Menneskers følelser har indflydelse på forandringen

I denne antagelse tolker vi ud fra ovenstående analyse, at der er to pointer. For det første er der den pointe, at mennesker ses som havende afgørende indflydelse på forandringer. Det har vi tolket ud fra citaterne D.1-D.5. Dernæst med inspiration fra citat D.5, har vi i citaterne D.6-D.8 præsenteret en tolkning om, at forfatterne beskriver medarbejderes følelsesmæssige reaktioner som afgørende for fusioners udfald. Vi ser to tendenser i den fremanalyserede antagelse, som peger på en psykoanalytisk retning i kraft af at følelser ses som noget, der har indflydelse på forandring samt en lineær tankegang, som vi har argumenteret for undervejs i analysen af emne C. Medarbejdere påvirker fusioner. Det er i forhold til ordet indflydelse at vi ser tager nærmere diskussion af denne tendens op i afsnittet Grupperinger og retninger.

E. Følelser

Dette emne handler om, hvilken betydning menneskers følelser tillægges i fusionslitteraturen:

- E.1 "I bogen *The Heart of Change* skelner Kotter og Cohen (2002) mellem **strategi, struktur, kultur og systemer på den ene side og menneskers adfærd på den anden side**. Om end strategi, struktur, kultur og systemer er vigtige elementer i en forandringsproces, så er det **helt afgørende at forandre menneskers adfærd gennem påvirkning af deres indstilling, holdninger og følelser**, siger de. Man skal starte med at hjælpe folk med at se. Visioner og syn rammer følelserne. Følelsesladede ideer ændrer adfærd."

Hildebrandt & Brandt 2005: 40

I citatet sættes *menneskers adfærd* overfor "strategi, struktur, kultur og systemer", hvor menneskers adfærd ses som værende af afgørende betydning for fusionen. Menneskers adfærd ses som noget man kan forandre gennem vedkommendes *indstilling, holdninger og følelser* (vi vil i dette emne fokusere på følelserne). Følelser er noget indre, mennesker besidder, mens adfærd er noget ydre, der kommer til udtryk i den fysiske verden. Følelser kan komme til udtryk gennem adfærd, eksempelvis ved at følelsen glæde kommer til udtryk ved et smil. Man kan altså ifølge citat E.1 ved at påvirke de indre følelser hos mennesker påvirke menneskers ydre følelsesmæssige reaktioner. Her er således tale om en årsag, der skaber en virkning. Der er dog ikke i citatet tale om en bestemt virkning, men blot en virkning af en eller anden slags.

I følgende citat understreges følelsernes betydning for fusionen:

- E.2 "Hvordan kan det være, at vi vil opretholde **illusionen om, at menneskers følelser hører privatlivet til?** Hvornår begynder vi at **tage menneskers følelser alvorligt også i arbejdssammenhænge?** *Masser af undersøgelser – og sund fornuft – viser, at **menneskers følelser er vigtige hele tiden.** Alle erfaringer viser, at det er menneskers adfærd, og bag adfærden menneskers følelser (og tanker), der bestemmer, hvordan man gennemfører forandringsprocesser i alle typer af organisationer.*"
Hildebrandt & Brandi 2005: 42

Menneskers følelser tages her op i forhold til to kontekster ved at forfatterne stiller nogle spørgsmål. Ud af spørgsmålene kan følelser ses som også tilhørende en *arbejds*mæssig kontekst og ikke kun konteksten *privatliv*. Menneskers følelser er ifølge forfatterne *vigtige hele tiden*, men er kun accepteret inden for privatlivets kontekst og ikke inden for den arbejdsmæssige kontekst. Følelser er altså et grundvilkår, som mennesker viser eller skjuler alt efter den kontekst, de befinder sig i. Hildebrandt & Brandi bruger *masser af undersøgelser, alle erfaringer* og *sund fornuft* som argument for at kunne udtale sig om følelsernes betydning.

Kotter og Cohen redegør i nedenstående citat (i Hildebrandt & Brandi 2005) for, at medarbejderne skal rammes på deres følelser for at ville deltage i forandringsprocessen:

- E.3 "Det suverænt vigtigste budskab i denne bog [The Heart of Change] er meget enkelt," siger forfatterne [J.P. Kotter & D.S. Cohen]: 'Personer forandrer, hvad de gør, ikke fordi de har fået analyser, som ændrer deres opfattelse, men fordi de bliver vist en sandhed, som **påvirker deres følelser.**'"
Hildebrandt & Brandi 2005: 42

En påvirkning af medarbejderes følelser kan altså få dem til at ændre adfærd. I citatet er menneskers emotionalitet i form af termen *følelser* stillet overfor menneskers rationalitet i form af termen *opfattelse*. (Vi har opnået en forståelse af ordene *emotionel*, *rational* og *opfattelse* i Nudansk Ordbog, se bilag 2 for ordbogsdefinitioner.) Ifølge citatet har emotionalitet hos mennesker en større betydning i henhold til en ændring af handlinger end deres rationalitet har, i den forstand at det ikke er ændring i opfattelse (rational), der får mennesker til at ændre adfærd, men derimod påvirkning af følelser (emotional).

Ifølge Annelise Andersens udlægning af kognitiv terapi ses opfattelse som styrende for følelser og handlinger [Andersen 2000: 387].³⁹ Derfor sætter vi spørgsmålstegn ved, hvorvidt emotional påvirkning er mere betydningsfuld end rational påvirkning for at mennesker ændrer deres adfærd. Vi forstår, på

³⁹ Kognitiv terapi "... tager udgangspunkt i tænkningen og har som sit grundsyn, at måden at opfatte og fortolke verden på, er styrende for følelser og handlinger." [Andersen 2000: 387].

grundlag af kognitiv terapi, en mulighed i, at mennesker *også* kan være styret af rationelle påvirkninger.

I det næste citat omhandles følelsen nervøsitet:

E.4 **"Nervøsiteten hos medarbejderne** over for fusionens konsekvenser kan blive en stor barriere for at opnå de ønskede resultater."

Theill et al. 2005: 19

Ifølge citatet kan medarbejderes *nervøsitet* påvirke fusionen på en negativ måde (ordet *barriere*). Medarbejderes nervøsitet ses i citatet som en mulig barriere for fusionens ønskede resultater. Der er altså tale om nervøsitet som en mulig negativ påvirkning. Da mennesket som førnævnt ikke kan kontrollere nervøsiteten vil den negative påvirkning altså være passiv i den forstand at det ikke er fordi mennesket bevidst vil øve en påvirkning.

Ud fra disse fire citater er der tre vigtige tendenser. For det første er der fokus på menneskers følelser, hvilket beskrives som en indre faktor, der påvirker den ydre adfærd (E.1). Dernæst fremhæves vigtigheden af at anerkende følelserne som en del af mennesker i arbejdssammenhænge – og i alle livets facetter for den sags skyld – og ikke kun i privatlivet (E.2). For det tredje fremhæves det i alle fire citater, at menneskers følelser *påvirker* eller *bestemmer* udfaldet på forandringer, hvilket forfatterne hhv. forholder sig neutralt til ved at konstatere (E.1, E.2 og E.3, ingen brug af værdiladede ord) eller ser negativt på (E.4, brug af det negative ord *barriere*). Ud fra disse udtryk eksisterer der følgende bagvedliggende antagelse om mennesker:

XI. Menneskers følelser ligger til grund for deres adfærd

Antagelsen tolker vi som en tendens, der kan pege mod en psykologisk retning i kraft af, at vi har fremanalyseret menneskers *følelser* som noget, der "ligger til grund for deres adfærd". Det tolker vi som en anerkendelse af, at menneskers følelser har betydning de aspekter af livet, hvor de udviser adfærd. Følelser bliver ikke set som en hindring, der skal overvindes men kan tolkes som en kilde til at igangsætte adfærdsmæssig ændring hos mennesker. I citat E.1 bruges vendingen "*hjælpe folk med at se*". Med valg af ordet *hjælper* i stedet for eksempelvis vendingen "få folk til at se" opfatter vi en modificering af påvirk-

ning – ved at hjælpe bistår⁴⁰ man med eksempelvis idéer i modsætningen til eksempelvis at beordre den anden til at gøre, som man siger. Vi opfatter dette som en antydning af, at mennesker ikke skal kontrolleres udefra, men støttes i at ændre holdninger eller indstillinger, som har bund i følelserne.

Vi kan dog sætte spørgsmålstegn ved, om det kan forstås som ydre kontrol "indpakket" som gensidighed, når vi læser vendingen "*hjælp folk med at se*". Ved at hjælpe folk med at se sker der en påvirkning af folk, og vi opfatter en tendens til, at det ikke nødvendigvis er helt frit for, *hvad* de vil se. Vi har på denne baggrund en formodning om, at der måske kan være tale om en form for styring, som ikke ekspliciteres, hvor der lægges op til, at det står folk frit for, hvad de vil se, men hvor de påvirkes med en "*hjælpende*" hånd.

F. Stabilitet

Ifølge litteraturen kommer menneskers behov for stabilitet til udtryk når organisationer bliver ustabile, som de gør når, de skal fusionere. I det første inddragede citat ser forfatterne en forskel mellem medarbejdernes behov og virksomhedens ønske:

F.1 "*Det er i dette møde mellem på den ene side nogle **formodede trygheds- og stabilitetsbehov hos mennesker** og på den anden side **virksomhedens ønske om at have store og mange frihedsgrader**, at der ligger nogle **skismaer og konflikter**, som det er svært at se enkle og umiddelbare løsninger på.*"

Hildebrandt & Brandt 2005: 17

Mennesker har ifølge citatet behov for stabilitet og tryghed, hvilket dog modificeres med ordet *formodede*. Der lægges i citatet ikke vægt på at begrunde menneskers behov for stabilitet, men på den konflikt dette medfører. Påstanden, om at mennesker besidder et stabilitetsbehov, tolker vi som en tendens, der peger på et begreb fra biologien, der kaldes for homøostase. Som nævnt under emne C. Modstand mod forandring, beskriver begrebet, hvordan organismer forsøger at opretholde et konstant indre miljø i form af en stabilitet i forhold til ændringer, der kommer udefra. Vi tolker således, at menneskers behov for stabilitet kan ses som en tendens til en biologisk retning – nærmere bestemt begrebet homøostase inden for biologien. Denne tendens diskuteres nærmere i afsnittet Grupperinger og retninger. Forfatterne forsøger at forklare, hvorfor der kan opstå problemer under forandringssituationer, ved at fokusere på, at mennesker og organisationer har forskellige behov, der konflikter med hinanden.

⁴⁰ At *bistå* er synonym for at *hjælpe* [Becker-Christensen & Widell 1992: 488], se eventuelt citat i bilag 2.

Vi vil nu fremhæve et citat, hvor der gives et løsningsforslag i henhold til, hvordan der kan skabes stabilitet for medarbejderne:

F.2 **"Familie og relationer til private venner og netværk kan bidrage til at kompensere for den usikkerhed, som et foranderligt arbejdsmarked medfører."**
Hildebrandt & Brandi 2005: 22

Dette citat siger noget om placeringen af menneskers behov for stabilitet i forhold til forskellige kontekster. Medarbejderne kan ifølge citatet skabe stabilitet i den private kontekst – *familie og venner*. Således er stabilitet ikke noget de kan forvente inden for den arbejdsmæssige kontekst, da den er *foranderlig*. Forfatterne mener herudfra, at mennesker kan *kompensere* for *usikkerheden* i én kontekst ved at skabe stabilitet i en anden. Vi tolker at der heri ligger en tro på, at mennesker kan overføre erfaringer og følelser fra en kontekst til en anden. Ved at bruge ordet *kompensere*, som også betyder *opveje* eller *afbalancere*, kan citatet, ud fra vores tolkning, forstås som en måde, hvorpå mennesker søger at komme i balance. Det tolker vi som en tendens, der kan pege på begrebet homøostase fra en biologisk retning, som en måde, at forstå menneskers behov for stabilitet på. Begrebet homøostase blev introduceret i emne C. Modstand mod forandring, og bliver nærmere diskuteret i forhold til nedenstående antagelse XII i afsnittet Grupperinger og retninger.

Bag citaterne F.1 og F.2 ligger en antagelse, der siger, at:

XII. Mennesker har behov for stabilitet

Når denne antagelse ligger til grund for tænkning om mennesker i forandring, vil foranderlige omgivelser altid skabe en form for *konflikt*, som forfatterne fremhæver i citat F.1. I emne C. Modstand mod forandring så vi samme bagvedliggende antagelse, men med den forskel, at konflikten i første del af emnet allerede var defineret til at være, at mennesker har modstand mod forandring. Vi ser i modsætning hertil en åben forståelse af *konflikten* om, at mennesker har et behov for stabilitet. Forfatterne skriver i citat F.1, at: "det er svært at se enkle og umiddelbare løsninger".

Begge citater kan tolkes som trækkende på en biologisk retning, der ligger til grund for det stabilitetsbehov, vi har set være gennemgående ovenstående.

G. Ressources

Dette emne handler om, at mennesker indeholder ressourcer. Det første citat omhandler medarbejdernes kompetencer, hvilke er en form for ressource:

G.1 "Erfaringer viser, at mange medarbejdere føler, at de har **kompetencer**, som de gerne vil **bidrage med**."

Hildebrandt & Brandi 2005: 97

I dette citat beskriver Hildebrandt og Brandi, at medarbejdere føler, de har kompetencer. At medarbejderne vil bidrage med kompetencer, er efter vores opfattelse et udtryk for, at de har en vilje og et engagement i forhold til fusionsprocessen og gerne vil sætte deres præg på fusionen. Ud fra dette kan mennesket ses som en aktør, der har en vilje til at handle. Medarbejderne vil i citatet gerne præge den fusion, de er del af. Dette kan omsættes til, at mennesker besidder engagement. Det skal her nævnes at der i citatet ikke er tale om alle medarbejdere, men *mange* medarbejdere.

Vi vil her fremdrage et citat vedrørende det, Goldschmidt & Kirkeby kalder *begejstring*:

"De begejstrede medarbejdere vil processen i en sådan grad, at de stiller sig til rådighed for denne med deres fulde tilgængelige potentiale."

Goldschmidt & Kirkeby 2006: 59

Medarbejderne *vil* processen, hvilket vi opfatter som en vilje til at gøre noget. Dette kommer endvidere til udtryk i vendingen "*de stiller sig til rådighed*". Når man stiller sig til rådighed, opfatter vi det som en vilje af en art til at gøre noget – man ønsker at være aktiv. Vi tolker derfor at medarbejderne søger inddragelsen i processen. At de søger inddragelse sammenholdt med deres vilje, tolker vi som et engagement for processen. De skal ikke inddrages af lederne før de gør noget aktivt, men gør det af eget initiativ.

Citaterne er således udtryk for en bagvedliggende antagelse om at mange (henholdsvis *mange* og *de begejstrede*) mennesker:

XIII. Mange mennesker er engagerede i deres omgivelser

H. Forskellighed

Dette emne handler om, at mennesker er forskellige og hvordan denne forskellighed italesættes. Første citat trækker på to måder at anskue forskellighed på:

- H.1 "Medarbejdernes forskellige personligheder og værdisæt kan være en kilde til **frugtbare forskelle**, men er også en **ledelsesmæssig udfordring**." Goldschmidt & Kirkeby 2005: 197

I citatet tages det, at mennesker er forskellige, for givet. Medarbejdernes forskellighed ses som noget *frugtbart* og som en *ledelsesmæssig udfordring*. Der lægges vægt på forskellighed som noget positivt i kraft af ordet *frugtbart*. Med ordet *men* lægges op til at forskelligheden også kan være negativ, men ved at forfatterne bruger ordet *udfordring* i stedet for eksempelvis ordet *problem* formildes det negative. Forfatterne understreger denne positive tænkning tidligere i deres bog:

- H.2 "Forskelligheden, der er udgangspunktet for mangfoldigheden, bør anskues mere generelt som alle de forskelle, faglige, kulturelle, erfaringsmæssige, livs-perspektivmæssige etc., der er grund til at tage hensyn til i ledelsen. Og **de bør som udgangspunkt betragtes som en ressource snarere end et problem**, idet det er forskelligheden, der er en af de mægtigste frembringere af og katalysatorer for nytænkning." Goldschmidt & Kirkeby 2005: 194

Citatet understreger betydningen af det perspektiv (den *betragtning*), mennesket lægger på omverdenen. Forfatterne mener, at man *bør* betragte forskelligheder som en *ressource*, og kommer således med et normativt bud på, hvordan omverdenen skal anskues – hvilken *betragtning*, de mener, man skal bruge. Dette trækker på en antagelse om verden, hvor der ikke eksisterer en endegyldig sandhed, men hvor det netop er *måden*, hvorpå mennesket anskuer, der er afgørende for, hvordan forskelligheder bliver set (som en *ressource* eller et *problem*). Denne *måde* eksemplificeres i følgende citat:

- H.3 "De **ord**, hvormed vi beskriver forskelle, er med til at etablere vores syn på dem som **noget positivt eller noget problematisk**. Det er ord som **potentiale, mangfoldighed, nuancer, forskel, uenighed, modsætning, konflikt**." Goldschmidt & Kirkeby 2005: 196

Det er ifølge forfatterne sproget (*ordene*), der bestemmer om det er et *positivt* eller *problematisk* perspektiv, mennesker anlægger (på forskelle). Forfatterne bygger på en antagelse om, at mennesket har mulighed for at vælge mellem forskellige perspektiver, som vi også så under emne G.

Det er gennemgående for de resterende citater, vi inddrager, at de enten behandler forskellighed som frugtbar eller som en udfordring. Vi vil begynde med at se på de frugtbare forskelligheder:

H.4 "Hvert individ har en **unik kapacitet eller evne** til forandring."

Hildebrandt & Brandi 2005: 39

Her er fokus på det enkelte menneske som indeholdende "en unik kapacitet eller evne". Mennesker er altså forskellige i kraft af de kapaciteter og evner, de besidder. Med ordet *unik* lægges vægt på forskellighed som noget positivt frem for hvis eksempelvis ordet *afvigende* var blevet benyttet.

I citat H.5 gives et bud på, hvori udfordringen med menneskers forskellighed består:

H.5 "... fusionsledelse accentuerer netop problematikken omkring mangfoldighedsledelse. At få mennesker fra **forskellige kulturer** (i dette tilfælde organisationskulturer), med **forskellige erfaringer, indstillinger og forventninger** og med **forskellige rytmer**, til at arbejde sammen er en stor opgave."

Goldschmidt & Kirkeby 2005: 34

Der lægges i citatet vægt på menneskers forskellighed på områderne; *kultur, erfaring, indstilling, forventning og rytme*. Forskelligheder fremhæves i citat H.2 som *katalysator for nytænkning* og samtidig nævnes en problematik med at få forskelligheder til at *arbejde sammen*. Af forfatterne kaldes det i citat H.5 for *en stor opgave*.

I det følgende citat er der fokus på individuelle *opfattelser* som noget, der eksisterer, men ikke er ønskværdigt:

H.6 "Netop fordi læring i virksomheden sjældent er perfekt, vil der være **mange opfattelser af de samme hændelser**. Og der vil i virksomheden være personer, som **har lært forskelligt i det samme forløb**. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på at iscenesætte forandringsprocesser, således at der er lejlighed til at udveksle erfaringer omkring hændelser, så der fremstår en erfaring, som deles af mange."

Hildebrandt & Brandi 2005: 73

Menneskers forskellighed kommer i dette citat til udtryk ved, at mennesker ud fra samme læringsforløb kan lære noget forskelligt. Fordi læring "*sjældent er perfekt*", er det vigtigt, at medarbejderne opnår "*en erfaring, som deles af mange*". To spørgsmål trænger sig på hos os, når vi læser citatet. Er det vigtigt, at medarbejdere udveksler erfaringer for at opnå flere mulige perspektiver på fælles læring? Og/eller er det vigtigt for at opnå ét og samme perspektiv på læringen? I disse spørgsmål ligger to mulige tolkninger af citatet – der kan være flere.

I og med vendingen *"sjældent perfekt"* benyttes, tolker vi, at forfatterne kan have en negativ holdning til, at der vil være *"mange opfattelser af de samme hændelser"* – og hælder dermed til sidstnævnte spørgsmål/ tolkning. Forfatterne kunne eksempelvis have skrevet: *"Der vil være mange opfattelser af læring"*? Vi lader spørgsmålet stå her og går ikke videre med, hvilken læringsopfattelse Hildebrandt & Brandi har.

Vendingen *"så der fremstår en erfaring, som deles af mange"* tolker vi også som læggende op til sidstnævnte spørgsmål/ tolkning, idet der henvises til *"en erfaring"*, og da der ikke for eksempel er brugt vendingen *"så der kommer forskellige perspektiver på læringen"*. Vi tolker, at der ved ordvalg (og fravalg) søges at skabe konsensus om læring frem for flere perspektiver på læring.

I emne H har vi redegjort for både en positiv og en negativ holdning til menneskers forskellighed. Forskelligheden ses i nogle tilfælde som en faktor, der besværliggør fusionen og kræver ekstra arbejde fra ledelsens side. I andre tilfælde ses forskelligheden som en styrke, da menneskers forskellige kompetencer giver flere muligheder/mere viden. Der ligger, som nævnt tidligere, et paradoks i, at det, der er givende for en forandringssituation, samtidig er det, der gør den svær at håndtere.

Ud fra de seks citater konstruerer vi følgende bagvedliggende antagelse:

XIV. Menneskers forskelligheder er en ressource

I denne antagelse ligger at forskellighed ses som grundlæggende for mennesker, og dette er samtidig nødvendigt for forandring. En vigtig pointe i dette emne er forfatterens fokus på den *måde*, mennesker anskuer verden på. I citat H.2 fremlægger forfatterne en normativ holdning om, at forskelligheder *bør* ses som *ressourcer*. I citat H.3 forklarer de, at det netop er de *ord*, mennesker vælger at bruge, der er med til at skabe det syn eller perspektiv, som senere anlægges på for eksempel forskelligheder. En antagelse, der ligger bag disse to citater (som vi ligeledes fremhævede i emne G, antagelse XIV.), er, at mennesket har mulighed for at vælge mellem flere perspektiver, og ikke er underlagt et bestemt perspektiv. Således fremhæver forfatterne, at måden, mennesker ser på omverdenen på, er et spørgsmål om selektion.

Gruppering og retninger

I analysen har vi set, at der viser sig nogle tendenser i forhold til antagelserne om mennesker. I dette afsnit vil vi gruppere og diskutere de 14 antagelser om mennesker for at undersøge, hvilket større mønster tendenserne kan være med til at skabe. Gennem analysen har vi set to forskellige mønstre, der er blevet betegnet som to retninger; en psykologisk og en biologisk. Retningerne er udtryk for tendenser, vi har tolket ud fra antagelserne, og er én måde at forstå antagelserne på.

Ved at diskutere de tendenser, vi har set i analysen op mod de nævnte retninger, forsøger vi som sagt at samle antagelserne inden for et større mønster. Det kan ses som et led i at trække antagelserne op på et højere niveau, hvorfor opsamlingen er mere end en sammenfatning af analysen. Det er en måde, hvorpå vi grupperer og diskuterer antagelserne for derved opnå en forståelse for, hvad vi ser som værende antagelsernes fælles træk i forhold til de to retninger.

Vores forståelse af antagelsernes i forhold til de to retninger bringes videre med til det næste afsnit Problematisering.

Vi gør i det følgende rede for vores gruppering af antagelserne, og har samlet dem under overskrifter, vi har fundet passende til de(n) pågældende antagelse(r). Grupperingerne er et udtryk for vores fokus og tolkning af antagelserne, og derfor ikke en endelig gruppering. Der kunne laves andre grupperinger alt efter fokus i antagelsen, og enkelte antagelser ville kunne indgå under flere overskrifter for at bekræfte en gruppering. Vi kan sammenligne det med et puslespil, hvor brikkerne vil have mulighed for at skifte form alt efter, hvilke de ligger ved siden af og hvem, der lægger dem (hvilket vil være udtryk for den enkeltes fordomme). Grupperingerne er derfor vores bud på en måde at” lægge brikkerne op på” til et mønster.

Overskrifterne er inspirerede af de to retninger⁴¹ samt indholdet i antagelserne. Udover grupperingen forholder vi antagelserne til de tendenser, vi har set som de to retninger.

Følelser

Antagelse XI har været med til at lede vores opmærksomhed hen på en af de retninger, vi har omtalt i analysen:

⁴¹ Vi arbejder i opsamlingen med retninger i store træk, og gør ikke rede for retningernes udvikling og derved forskellige teoretiske bidrag her indenfor.

XI. Menneskers følelser ligger til grund for deres adfærd

Når følelsers eksistens anerkendes som en del af menneskers adfærd i livet, ser vi det som et udtryk for, at opmærksomheden flyttes fra menneskers rationelle handlinger til også at acceptere irrationelle handlinger. Det tolker vi som en tendens, der peger mod en psykologisk retning, som både inddrager menneskers rationelle og irrationelle handlinger. Antagelsen om menneskers følelser forstår vi derved som en, der trækker på et større psykologisk mønster.

Antagelsen om menneskers følelser er derved den, der som sagt har henledt vores opmærksomhed på en psykologisk retning som en måde at se et større mønster inden for antagelserne på. De næste 8 antagelser er grupperet ud fra tolkningen om, at de ligeledes repræsenterer en tendens, der peger mod en psykologisk retning. Samtidig har vi under arbejdet med grupperingen af disse 8 antagelser set, at de kan tendere mod forskellige retninger inden for en psykologisk retning. Vi ser antagelsen om menneskers følelser som grundlæggende for en psykologisk retning, mens måden, hvorpå den opfattes blandt andet er med til at bestemme grupperingerne af de 8 antagelser, vi foretager nedenfor. I bogen *Humanistisk Videnskabsteori* omtaler Simo Køppe [2003: 226] at der eksisterer forskellige retninger inden for psykologien, som hver især prioriterer én bestemt synsvinkel på psyken. Ved gennemgang af antagelserne vil vi se nærmere på, hvordan de 8 antagelser kan forstås som grupperingerne inden for forskellige retninger i psykologien.

Gensidighed

De to følgende antagelser har vi samlet under overskriften gensidighed, eftersom begge omtaler dette aspekt i forhold til mennesker:

-
- I. Mennesker og deres omgivelser påvirker gensidigt hinanden**
 - IX. Mennesker kan påvirke hinanden gensidigt**
-

Da antagelserne lægger vægt på et samspil eller en tosidighed, har vi for disse to rettet vores opmærksomhed mod en systemisk retning. Vi valgt at fokusere

på centrale grundlæggende forståelser⁴² inden for denne retning, da vi formoder, at det vil kunne bidrage med en forståelse af et større mønster i de bagvedliggende antagelser.

I antagelserne I og IX lægges op til, at mennesker kan påvirke deres omgivelser og omvendt. Det tolker vi som en måde, hvorpå der kan ske en form for erfaringsudveksling mellem et menneske og de omgivelser, personen befinder sig i eller andre mennesker, personen omgiver sig med.

I den systemiske retning arbejdes blandt andet med begrebet gensidighed i forhold til de systemer, personer og organisationer kan repræsentere. Mennesket og dets omgivelser bliver set som systemer, der *gensidigt* påvirker hinanden [Schjødt & Egeland 1992: 51-52]. Ved at lægge vægt på gensidigheden mellem systemer og deres omverden, kan der tales om en *cirkulær tankegang*⁴³, hvor hverken mennesket eller omgivelserne bliver udnævnt til at være "skyld" i noget, men eksisterer i en gensidighed. Der placeres ikke "skyld", da et problem ses som symptom på hele systemets problem, og kan ikke som sådan isoleres og løses uden at tage resten af systemet i betragtning [Nielsen & Haslebo 1997: 108]. Det er en måde at forstå mennesker i deres omgivelser på, som inddrager en *kompleksitet*, der opstår, når en hændelse skal forstås i forhold til andre hændelser samtidig med, at de gensidigt påvirker hinanden [Schjødt & Egeland 1992: 87]. Det er derved i *relationerne* (eller det gensidige samspil), at problemer og forandring kan spores, og kan derfor ikke lokaliseres til et bestemt individ.

Ved at se antagelserne (I og XI) i forhold til den præsenterede viden om en systemisk retning, kan vi opnå en større forståelse for, hvad begrebet gensidighed bringer med sig. De kursiverede begreber ovenfor, som er udtryk for vores tolkning af centrale forhold inden for den systemiske retning, bidrager med en viden om gensidighed og hvad det afføder; en cirkulær tankegang, kompleksitet og relationer.

⁴² Vi er inspirerede af flere forfatters brug af systemteori inden for en psykologisk retning, som bidrager med oversættelse af begreber fra systemteori til en psykologisk og organisatorisk kontekst. Vi trækker på forfatterne Borrik Schjødt og Thor Aage Egeland med deres værk *Fra systemteori til familierapi* [1992] samt Kit Sanne Nielsen og Gitte Haslebo med deres værk *Konsultation i organisationer – hvordan mennesker skaber ny mening* [1997]. Vi har valgt at inddrage forståelser fra værket af Schjødt & Egeland, da vi tolker, at forfatterne vægter en forståelse af det menneskelige samspil i problematiske situationer, mens Nielsen & Haslebo i deres værk beskæftiger sig med en organisatorisk kontekst i deres oversættelse af systemiske begreber. Nielsen & Haslebo [1997] trækker på forståelser fra en systemisk familierapeutisk retning.

⁴³ Inden for en systemisk tænkning arbejder man også med lineær kausalitet, selvom en udbredt tanke beskrives som at være, at cirkulær kausalitet er den mest rigtige måde at arbejde på inden for denne retning [Nielsen & Haslebo 1997: 109]

Indre ressourcer

De følgende fire antagelser har vi samlet under betegnelsen indre ressourcer, som er vores tolkning af, hvordan antagelserne kan grupperes:

-
- VIII. Menneskers følelser kan være en positiv ressource**
XIII. Mange mennesker er engagerede i deres omgivelser
XIV. Menneskers forskelligheder er en ressource
-

Antagelse VIII og XIV ser vi som værende indre ressourcer i mennesker, der kan være værdifulde (positive) og indgå i en forandringssituation. Mennesker kan bidrage med følelser og forskellighed. Antagelsen om forskellighed kan samtidig være en anerkendelse af, at mennesker indgår i relationer med andre, der kan være præget af dissensus. Den sidste antagelse XIII ser vi som et udtryk for, at mennesker har en vilje til at tage del i deres omverden ved at engagere sig. Vilje tolker vi ligeledes som værende en indre ressource, da det handler om noget, mennesker selv gør, noget der sker indefra.

Vores gruppering af disse tre antagelser under overskriften indre ressourcer bygger på en tolkning af antagelserne. Ordet *ressourcer* nævnes direkte i antagelse VIII og XIV, mens det tolkes ud fra XIII i forhold til, at der er noget, mennesker kan gøre. Antagelserne om, at mennesker er i stand til at gøre noget (engagere sig), ser vi som en ressource. Ordet *indre* er ikke direkte nævnt i de tre antagelser, men er en tolkning vi har foretaget ud fra indholdet i antagelserne. Følelser, forskelligheder, engagement og at kunne vælge ser vi som ressourcer i mennesker, der kommer indefra. Når vi taler om for eksempel forskelligheder som en indre ressource, forstår vi det som de udtryk, holdninger eller tanker det enkelte menneske viser i forhold til andre. Derved holder vi fokus på indre frem for ydre forskelligheder, som kunne være hårfarve, højde eller øjenfarve, selvom disse forskelle også kan ses som værende ressourcer i andre sammenhænge end organisationer.

Samtidig er vi inspirerede af den systemiske retning, som blev introduceret under Gensidighed. Det betyder, at vi har set en tendens i disse fire antagelser, som kan lægge sig op ad denne retning.

I en systemisk retning kan systemer og herunder mennesker ses som indeholdende løsningerne i sig selv, da forandringen sker på de involveredes præmisser [Schjødtt & Egeland 1992: 168]. Det betyder, at udenforstående som for eksempel konsulenter eller ledere har mindre indflydelse på, hvilken udvikling, der vil ske i systemet, end de involverede har [Nielsen & Haslebo

1997: 25]. Tilgangen til mennesker i kan opfattes som positiv, da der fokuseres på at lave positive omskrivninger i måden at forstå systemets problemer på. Det ses som en måde, hvorpå mennesker har mulighed for at anvende egne styrker og ressourcer, som kan være med til at frembringe nye løsninger. [Nielsen & Haslebo 1997: 129-130]

At indeholde løsningerne i sig selv tolker vi som en tro på, at mennesker har en form for indre ressourcer, der kan udfoldes som løsninger. Den forståelse, vi har opnået ved at sætte de tre antagelser i forhold til en systemisk retning er, at menneskers ressourcer bliver accepteret som noget, der kan bidrage med nye løsninger, frem for at være noget, der skal holdes ude eller nede i organisatoriske kontekster. Det kan herudfra også forstås som en positiv måde at forholde sig til menneskers ressourcer på, at deres indre ressourcer kan være en fordel at benytte sig af.

Individ

Antagelse V placeres som den eneste under denne overskrift:

V. Mennesker ses som individer

Grunden til at vi har givet denne ene antagelse en overskrift for sig selv er, at vi har en formodning om, at antagelsen viser en tendens inden for en anden retning end den systemiske. Som nævnt under Gensidighed arbejdes der i en systemisk retning netop ud fra relationer, mens en fokusering på individet kan tyde på en anden tilgang til mennesker, hvor individet træder i forgrunden frem for de relationer, individet kan indgå i.

I en psykoanalytisk retning⁴⁴ ser vi først og fremmest et fokus på individet, som har henledt vores interesse på denne retning [Brenner 1984: 12]. Psykoanalyse fokuserer på individets mentale processer, som kan være ubevidste eller ukendte for individet [Brenner 1984: 10], og søger at forklare og forstå disse [Andersen 2000: 378-379]. Et centralt begreb herunder kaldes for

⁴⁴ Vi benytter Charles Brenners værk *Psykoanalysens grundbegreber* [1984] samt et resume af psykoanalysens begreber i *Psykologihåndbogen* [Andersen 2000: 378ff]. Vi er bevidste om, at det er en videnskabsgren, som både trækker på biologi og hermeneutik [Kristiansen & Dahl 2001: 2]. Det tolker vi som en måde, hvorpå psykoanalysen søger forklaring og forståelse for ubevidste meningssammenhænge hos individer. Vi lader os inspirere af centrale grundbegreber inden for psykoanalysen og bruger dem til at opnå forståelse for antagelser om mennesker i en organisatorisk kontekst.

psykisk determinisme eller kausalitets princip, som bygger på et princip om, at ingen begivenhed sker på baggrund af tilfældigheder, men er determineret af andre begivenheder, der går forud og gennem psykoanalyse kan gøres bevidste [Brenner 1984: 10]. Hvis en begivenhed synes at være uden forbindelse til andre begivenheder, kaldes dens årsagssammenhænge for værende ubevidste [Brenner 1984: 11]. Det forstår vi som en måde, hvorpå der undersøges (bevidstgøres), hvilke årsager der ligger til grund for bestemte handlinger. Vi fokuserer først og fremmest på individet, som en tendens, der kan pege på denne retning, og forholder os nærmere til begreber fra psykoanalysen i de efterfølgende grupperinger Årsag og Påvirkning. Vi tolker, at psykoanalysen forholder sig til individer som essentialistiske [Kristiansen & Dahl 2001: 1], eftersom fokus ligger på individet og dets mentale processer, som kan være ubevidste. Vi forstår det som en måde, hvorpå forklaringer og forståelser af individet kan fokuseres om det enkelte individ, når der søges efter årsagssammenhænge.

Med antagelse V som en tendens, der peger mod en psykoanalytisk retning, er vi blevet inspireret til grupperingen af de næste to antagelser.

Årsag

Vi har grupperet to antagelser under overskriften Årsag:

-
- II. Mennesker påvirkes følelsesmæssigt af forandringer**
 - X. Menneskers følelser har indflydelse på forandringen**
-

Antagelse II og X tolker vi som værende *forklaringer* på de reaktioner, mennesket udviser under forandringer. I antagelse II er det forandringer, som er årsag til følelsesmæssige påvirkninger af mennesker, i antagelse X er det menneskers følelsesmæssige reaktioner, der er årsag til en indflydelse på forandringer. Med denne forståelse fokuserer vi på måden, ordene følger hinanden på i antagelserne, at noget ligger til grund for noget andet, mere end indholdet. Indholdsmæssigt ser vi, at menneskers følelser nævnes i begge antagelser, hvorfor vi tolker det som værende en tendens inden for en psykologisk retning. En tendens, der peger mod en psykoanalytisk retning eftersom vi tolker årsag samt ubevidste processer (hvor følelser kan ses i forhold til) som værende en central forståelse i denne retning.

I den psykoanalytiske retning søges efter årsag til eller forståelse af de reaktioner, mennesker udviser. Der eksisterer en tro på, at mentale fænomener

har en årsagsforbindelse med det, som er gået forud for en bestemt reaktion [Brenner 1984: 10]. Vi tolker, at det i visse situationer kan forstås som en *lineær måde* at forklare menneskelige reaktioner på. I en lineær tankegang ses noget som årsag til en bestemt virkning [Nielsen & Haslebo 1997: 104]. Ved at anlægge et sådant syn på et problem, kan fokus forblive på den konkrete årsag, og dermed lukke af for andre mulige årsager. Vi er dog bevidste om, at psykoanalysen søger at forstå de meningssammenhænge, som kan være årsag til en bestemt handling eller reaktion [Andersen 2000: 378-379], og derfor ikke kan karakteriseres som en lineær måde at tænke om mennesker på.

Det betyder, at ved at se antagelse II og X som værende en tendens, der peger på en psykoanalytisk og lineær tankegang, kan antagelserne forstås som en måde, hvorpå menneskers reaktioner forklares. Samtidig tolker vi, at antagelse X kan vise, at menneskers følelser vil være ønskværdige at kunne finde forklaringer på og forståelse af, eftersom de har indflydelse på forandringen.

I de to grupperinger af de næste fire antagelser har vi set tendenser pegende på en anden retning, der er blevet nævnt under analysen, nemlig en biologisk retning.

Behov

To af antagelser har vi grupperet under overskriften Behov:

VI. Mennesker søger at opretholde stabilitet **XII. Mennesker har behov for stabilitet**

Antagelse XII bruger ordet behov, mens vi har tolket antagelse VI som værende et udtryk for, at mennesker har behov for stabilitet, når de *søger* at opretholde det. Det kan ses som et mindre stærkt udtryk end behov i antagelse XII. Stabilitet nævnes ligeledes i antagelserne, men under denne overskrift fokuserer vi på det, at mennesker har behov for eller søger at opretholde noget. Vi fokuserer på stabilitet efterfølgende overskrift Stabilitet.

Vi tolker, at disse to antagelser viser en tendens, der peger mod en biologisk retning. Dette tolker vi dels ud fra ordet stabilitet, som henleder vores opmærksomhed på stabilitet i systemer (homøostase), og dels ud fra ordet behov, der henleder vores opmærksomhed på noget, der ligger naturligt for mennesker, som en konstatering af noget, de har brug for. En biologisk retning er en naturvidenskabelig retning, der arbejder med læren om levende organismer [Becker-Christensen & Widell: 186]. Eftersom det er en retning, der er udforsket naturvidenskabeligt, forstår vi det som en grundlæggende eller

naturlig retning. Vi lægger vægt på, at antagelserne kan ses som værende en *tendens* for en biologisk retning, da retningen ikke oprindeligt beskæftiger sig med mennesker. Det kan bidrage med en forståelse af, hvilken betydning ordene stabilitet og behov kan have.

Inden for en biologisk retning bruges begrebet homøostase. Det er et begreb, der bruges inden for systemteori⁴⁵ til at beskrive og forklare blandt andet biologiske og sociale systemers reaktion på omverdenen [Schjødt & Egeland 1992: 60]. Begrebet stammer fra det, der kaldes *den første kybernetik*, som forklarer, hvordan et system søger at opretholde balance (stabilitet) inden for bestemte rammer [Schjødt & Egeland 1992: 62]. Ifølge den første kybernetik er homøostase en tilstand, hvor systemer bestræber sig på at forblive, som dem, de er [Schjødt & Egeland 1992: 62]. Der beskrives to måder, hvorpå man kan forstå homøostatisk modeller. Den første måde kan forstås som *tilstand*, hvor et system forbliver, som det er. Den anden måde kan forstås som *proces*, hvor et system i perioder opretholder stabilitet og i andre forsøger at ændre sig [Schjødt & Egeland 1992: 65].

Ved at trække en biologisk retning ind i forhold til de præsenterede antagelser, forstår vi *stabilitet* som en ønskværdig og naturlig tilstand. Hvorvidt det altid eller kun nogen gange er sådan, kan vi ikke udsige noget om i forhold til antagelserne. Vi opfatter de fremanalyserede antagelser (VI og XII) som visende en tendens til at trække på en forståelse af stabilitet, som en ønskværdig tilstand i nogle tilfælde, i kraft af ordene *søger* og *behov for*.

Stabilitet

De sidste to antagelser fra analysen har vi grupperet under overskriften Stabilitet:

III. Mennesker kan reagere negativt under forandring VII. Mennesker reagerer negativt på forandring

Det er vores tolkning at antagelserne (III og VII) kan grupperes under begrebet *stabilitet*, da antagelserne ikke eksplicit introducerer begrebet. Dette argumenterer vi for følgende. Når mennesker kan reagere negativt på forandring, ser vi den negative reaktion som en måde, hvorpå der reageres mod noget, da synonymmer til negativt er afvisende eller modvillig [Alring 2004: 286]. Det, der

⁴⁵ Homøostatisk modeller blev oprindeligt brugt i det, der kaldes *den første kybernetik* – en videnskab om regulering og kontrol [Schjødt & Egeland 1992: 62].

reageres mod, er forandring. Når mennesker reagerer mod noget (negativt), tolker vi det som en måde at fastholde noget andet på (tilstanden det modsatte af forandring). Et antonym til forandring ser vi som stabilitet. Således er vores tolkning, at mennesker ønsker at være i en tilstand af stabilitet, hvorfor de kan reagere *mod* forandring, da det skaber ubalance i den ønskværdige tilstand. Denne tolkning gør, at vi benytter begrebet stabilitet som en overskrift til de to antagelser, III og VII.

Antagelse III og VII ser vi som en tendens, der kan pege mod en biologisk retning. Denne tolkning knytter sig til foregående overskrift Behov, hvor vi har introduceret begrebet homøostase som en måde, hvorpå systemer opretholder stabilitet. Eftersom vi tolker, at stabilitet er det, der kan karakterisere de fremanalyserede antagelser, i og med at mennesker ses som reagerende negativt eller modvilligt på forandring, knytter vi dem an som tendens til en biologisk retning. En biologisk retning arbejder ikke med mennesker men med organismer, hvorfor vi bruger det som en måde at opnå forståelse om, hvilken betydning stabilitet kan have.

I kybernetikken vil systemer søge at forblive dem, de er, for at opretholde homøostase. Det betyder, at systemer modarbejder alle afvigelser, der kan ændre den stabilitet, de er vant til. [Schjødt & Egeland 1992: 62] Det kaldes også for en negativ feedback, der fungerer som en *afvigelseskorrigerende proces* [Schjødt & Egeland 1992: 57]. Så snart systemer oplever en forandring, der kan være med til at ændre homeostasen, reagerer de med negativ feedback for at korrigere denne afvigelse, forandringen repræsenterer.

En måde at forstå antagelserne under Stabilitet på, er ved at trække på den biologiske retnings viden om systemer og deres måde at opretholde stabilitet på. Vi tolker i analysen, at mennesker under forandringer i den udvalgte litteratur opfattes som havende modstand mod det, der skal ske. En biologisk retning kan bidrage med en forklaring af, at det er naturligt for systemer at reagere negativt mod enhver form for forandring, hvis stabilitet opfattes som en tilstand. Ved at sammenligne viden fra den biologiske retning, kan det give os en forståelse af, at antagelser om mennesker, der ser dem som værende negative under forandringer (III og VII) bygger på stilstand (stabilitet) som ønskelig tilstand. Det kan samtidig nævnes, at denne ønskelige tilstand kan ses som naturlig eller grundlæggende i kraft af den biologiske retning.

Påvirkning

En antagelse, vi ikke kan gruppere under hverken en psykologisk eller biologisk retning, er:

IV. Mennesker kan påvirkes udefra

I antagelsen lægges op til, at mennesker på den ene eller anden måde kan *påvirkes* af andre. Det er ikke mennesket, der i antagelsen påvirker sig selv, men i kraft af et udeladt subjekt og derved passiv brug af verbet påvirkes, er der nogen eller noget, der har mulighed for at udøve denne påvirkning overfor mennesker. Vi tolker, at det kan være en tendens, der peger på en lineær tankegang i og med, at påvirkningen kan isoleres til at komme udefra og gøre noget ved mennesket (påvirke), forårsage en virkning.

Vi forholder antagelsen til de retninger, som er blevet præsenteret indtil nu; en systemisk og en biologisk, for at argumentere for, at vi ikke tolker nogen sammenhæng mellem antagelse IV og disse retninger.

Påvirkning opfatter vi i en systemisk retning som noget, der ikke kan isoleres, da der beskrives, at cirkularitet netop er kendetegnet ved en cirkel, hvor man ikke kan fastsætte en begyndelse eller slutning [Schjødt & Egeland 1992: 87]. I en biologisk retning er homøostatiske systemer til en hvis grad påvirket af omgivelserne, men reagerer som sagt negativt på enhver forandring, der kan true systemet tilstand af balance. Derfor opfatter vi ikke, at påvirkning kan ses som en tendens, der peger på en biologisk retning [Schjødt & Egeland 1992: 62-63].

Vi har dog erfaret, at Nielsen & Haslebo ridser to konsulentroller op inden for organisationskonsultation; en ekspertrådgiver og en systemisk konsulent [Nielsen & Haslebo 1997: 16-26]. Under ekspertrådgiverrollen beskriver forfatterne, at "... *Mennesker lader sig styre udefra af saglige informationer og logisk fornuft.*" [Nielsen & Haslebo 1997: 19]. Denne udtalelse kan til dels ses i forhold til vores fremanalyserede antagelse IV, eftersom vi ikke har mulighed for at udsige noget om, hvorvidt påvirkningen efterfølges af "*saglige informationer og logisk fornuft.*" Det kan tolkes som et tegn på, at antagelse IV kan have fodfæste inden for området organisationskonsultation. Vi opfatter ikke umiddelbart den omtalte ekspertrådgiver som værende en tendens, der peger på en bestemt retning så som en psykologisk eller biologisk retning. Derfor placerer vi ikke antagelse IV i forhold til en retning.

Vi bliver i gennemgangen af antagelse IV bevidste om, at det puslespil, vi har lagt ved at gruppere antagelserne, viser tegn på at nogle brikker falder ved siden af, og ikke passer ind, men muligvis ville gøre det, hvis puslespillet blev lagt om til et andet.

Problematisering

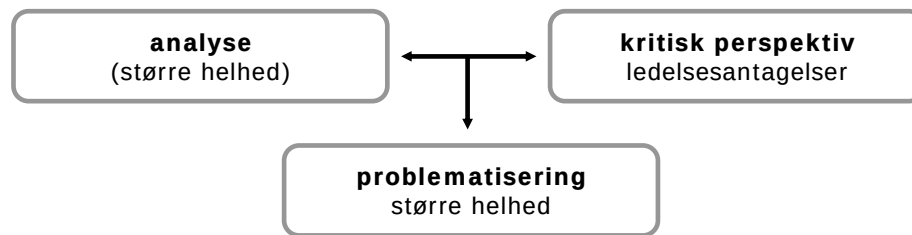
I dette afsnit vil vi besvare de to spørgsmål i problemformulering 2., som vi har redegjort for i afsnittet Indledning og problemformulering:

-
- 2a. Trækker de bagvedliggende antagelser om mennesker (som vi har konstrueret ud fra udvalgt litteratur om det menneskelige aspekt i fusionsledelse) på ledelsesantagelserne rationelle-økonomiske antagelser, sociale antagelser og antagelser om selvrealisering? I så fald hvilke(n)?**
2b. Hvilken betydning kan dette (svaret på 2a.) have for litteratur om fusionsledelse?
-

Vi har begrundet hvorfor vi introducerer ledelsesantagelser i Indledning og problemformulering og vil nedenfor begrunde valget af netop Scheins rationelle-økonomiske antagelser, sociale antagelser og antagelser om selvrealisering.

De bagvedliggende antagelser fra analysen (herunder også grupperingen af dem og sammenligningen med forskellige retninger) vil vi i dette afsnit problematisere ved at inddrage de tre ledelsesantagelser. Vi benævner dem *ledelsesantagelser*, så de ikke forveksles med de bagvedliggende antagelser fra analysen. (Schein benævner dem antagelser.)

Vi har i Metode til problematisering illustreret indeværende afsnit som en opnåelse af en større helhed i forhold til analysen og inddragelsen af et kritisk perspektiv:



Figur 10: Metode til problematisering. Problematiseringen kan på hermeneutisk vis illustreres som et resultat af en større helhed i forhold til analysen (se figur 9) og et kritisk perspektiv udgjort af ledelsesantagelser.

Vi vil i indeværende afsnit forholde os *kritisk* til de fremanalyserede antagelser og grupperinger, mens vi i analysen søgte at forstå litteraturen om fusionsledelse, som denne var ment af forfatterne (dog påvirket af vores for-domme, som vi ikke kan frigøre os fra). I indeværende afsnit søger vi at opnå en forståelse for, *hvorfor* det kan være, det går galt i litteraturen om og tænkningen af fusionsledelse. Vi har en formodning om, *at* det går galt jævnfør fusionsfiaskoerne og at en mulig grund til dette kan være i litteraturens tilgang til *ledelsen* af fusioner.

Ledelsesantagelser

Vi vil i dette afsnit redegøre for de tre ledelsesantagelser; rationelle-økonomiske antagelser, sociale antagelser og antagelser om selvrealisering. Vi har i Indledning og problemformulering begrundet inddragelsen af lederroller, ved at vi har formodninger om at problemet i litteratur om fusionsledelse kan bære præg af, at der i dag trækkes på en traditionel og en nyere lederrolle.

Grunden, til at vi har valgt de tre ledelsesantagelser, er at de har fokus på det menneskelige aspekt i ledelse. Det er antagelser, som "... lederne har dannet sig om den menneskelige natur og motivation ..." [Schein 1990: 57]. Desuden siger Schein om antagelserne, at det er "... tre væsentlige antagelser, som har haft betydelig indflydelse på ledelsestankgangen." [Schein 1990: 59].

Vi kunne have inddraget ledelsesroller/ -strategier, eksempelvis Taylorisme og HR, Douglas McGregors Teori X og Y eller Beer og Nohrias Teori E og O. Disse strategier om ledelse kunne vi have læst nogle antagelser ud af, som vi har gjort det i analysen med de bagvedliggende antagelser. Dette ville dog være et omfattende arbejde, i forhold til at vi blot ønsker at undersøge *om* der kan

være tale om at de bagvedliggende antagelser kan have træk fra både en traditionel og en nyere lederrolle.

Vi benytter kapitlet "Ledelsens antagelser om den menneskelige natur" i Edgar H. Scheins værk *Organisationspsykologi*.

Schein bygger ledelsesantagelserne på andre teoretikere. Vi nævner i de tre afsnit om hver af de tre ledelsesantagelser, hvornår Schein trækker på hvilke teoretikere. Vi vil ikke inddrage litteratur fra disse teoretikere, hvorfor afsnittet udelukkende er baseret på Scheins udlægning af disse i førnævnte værk.

Nedenfor redegør vi for Scheins tre ledelsesantagelser ved at opstille de antagelser, som Schein opstiller inden for hver af ledelsesantagelserne. Desuden uddyber Schein de opstillede antagelser, hvilket endvidere giver et indblik i, hvordan den menneskelige natur anskues ud fra de tre ledelsesantagelser. Disse uddybnings introduceres også i det følgende.

Rent metodisk anvender vi de tre ledelsesantagelser til at sammenligne med de bagvedliggende antagelser fra analysen. Som nævnt i Metode til problematisering bærer sammenligningen præg af flere horisontsammensmeltninger, idet de bagvedliggende antagelser er et udtryk for vores konstruktion ud fra citater fra forskellige forfattere, ligesom introduktionen af Schein er udtryk for vores forståelse af hans ledelsesantagelser.

Rationelle-økonomiske antagelser

Vi vil i dette afsnit inddrage Scheins første gruppe af antagelser; de *rationelle-økonomiske*, der giver et indblik i, hvordan mennesker ses ud fra det økonomiske aspekt af ledelse.

De rationelle-økonomiske antagelser bygger på en antagelse om at mennesker gennem handling søger at maksimere egne interesser. Adam Smith⁴⁶ og Douglas McGregor⁴⁷ har ifølge Schein lignende antagelser om mennesker. [Schein 1990: 59] (Når vi i dette afsnit henviser til Smith og McGregor, henviser vi mere præcist til *Scheins udlægning* af deres synspunkter i førnævnte værk.) Smith så egeninteresser som en måde, hvorpå forretningsverdenen kunne være *selvbalancerende*, for eksempel søger sælger og køber begge efter maksimal profit, hvilket vil afbalancere prisniveauet efter begges interesser [Schein 1990: 59]. McGregor var ophavsmand til Teori X og Y, der er to forskellige måder at behandle mennesker i organisationer på [Schein 1990: 59f].

⁴⁶ Adam Smith (1723-1790) var skotsk økonom og filosof. Han er bedst kendt som økonom, men har også beskæftiget sig med moralfilosofi. Han har skrevet værkerne *The Wealth of Nations* (1776) og *The Theory of Moral Sentiments* (1759). [Lübcke 1983: 402]

⁴⁷ Douglas McGregor (1906-1964) var professor i psykologi professor på Massachusetts Institute of Technology [Antiochiana]. McGregor er forfatter til værket *The Human Side of Enterprise* [Schein 1990: 270].

Smiths tanker har medført de første fire af de følgende antagelser (antagelse a, b, c og d), mens McGregors Teori X ligger til grund for de sidste fire (antagelse e, f, g og h):⁴⁸

1. **Rationelle-økonomiske antagelser**

- a. "Ansatte motiveres hovedsageligt af økonomiske motiver og gør det, som giver dem den største økonomiske gevinst."
- b. "Eftersom økonomiske motiver kontrolleres af organisationen, er den ansatte i det væsentligste en passiv enhed, som kan manipuleres, motiveres og kontrolleres af organisationen."
- c. "Følelser defineres som irrationelle, og det skal derfor forhindres, at de blandes ind i en persons rationelle kalkulation af egen interesse."
- d. "Organisationerne kan og skal sammensættes, så menneskers følelser, og derfor deres uforudsigelige karaktertræk, neutraliseres og kontrolleres."
- e. "Mennesker er dovne af natur og skal derfor motiveres gennem ydre tilskyndelser."
- f. "Menneskers naturlige mål går på tværs af organisationens, derfor skal de kontrolleres af ydre kræfter for at sikre, at de arbejder frem mod organisationens mål."
- g. "På grund af deres irrationelle følelser er mennesker generelt ude af stand til at disciplinere og kontrollere sig selv."
- h. "Mennesker kan groft inddeles i to grupper – de som ovennævnte antagelser [e, f og g] passer på, og de som er selvmotiverede, selvkontrollerede og mindre domineret af deres følelser. Denne sidste gruppe må påtage sig ledelsesansvaret for alle de andre."

Figur 13: Smiths økonomiske doktriner (a, b, c og d) og McGregors Teori X (e, f, g og h) som rationelle-økonomiske antagelser [Schein 1990: 59f].

Schein ser trods sin anvendelse af Teori X denne som en overgeneralisering og oversimplificering af menneskers væremåde [Schein 1990: 60].

Schein udleder af de otte antagelser en ledelsesstrategi, hvoraf der også kan udledes syn på mennesker. Schein beskriver her blandt andet organisationen som besiddende "... autoritære og kontrollerende systemer." [Schein 1990: 60] og at "Ledelsens ansvar for menneskers følelser og moral er sekundær, med mindre disse følelser direkte berører udførelsen af opgaver." [Schein 1990: 60]

"Penge og individuelle incitamenter" ses som en succesfuld motivator for medarbejderes effektivitet [Schein 1990: 61].

⁴⁸ Antagelserne er direkte citeret efter Scheins værk. Schein opstiller Smiths og McGregors antagelser i to forskellige figurer.

Sociale antagelser

Med *Hawthornestudierne*⁴⁹ opdagede Mayo vigtigheden af de *sociale relationer* på arbejdspladsen [Schein 1990: 62]. Mayo foretog efter studierne interview af medarbejderne, der viste at de havde en følelse af identitetstab, hvilket gav Mayo et andet perspektiv på mennesker end det han havde udledt af sine studier [Schein 1990: 69]. Mayo så altså mennesker som havende henholdsvis sociale behov og behov for identitetsfølelse, hvilket kommer til udtryk i hans antagelser om mennesker [Schein 1990: 69]:

2. Sociale antagelser

- a. *"Sociale behov er den vigtigste motivationsfaktor for menneskets adfærd, og tilhørsforhold til andre mennesker er det vigtigste i udformningen af identitetsfølelsen."*
- b. *"Som et resultat af mekaniseringen forårsaget af industriens gennembrud har arbejdet mistet meget af sin reelle mening, hvilket nu må søges i sociale forbindelser på jobbet."*
- c. *"De ansatte retter sig mere efter sociale kræfter i gruppen med den største status end efter ledelsens motivations- og kontrolforanstaltninger."*
- d. *"De ansatte er modtagelige for ledelse i det omfang, en formand kan tilfredsstille en underordnets sociale behov, for at blive accepteret og for at have en følelse af identitet."*

Figur 14: Mayos HR som antagelser om sociale relationer [Schein 1990: 69].

Udover antagelserne ser Schein sociale relationer som nogle, der influerer på arbejdet gennem følelser og normer: "... uformelle grupperinger ... skaber følelser og normer, som faktisk influerer på arbejdets udførelse, produktivitetsniveau og kvalitet ..." [Schein 1990: 69]. I forlængelse heraf kommer Schein med to normative forslag til lederne:

⁴⁹ Mayo studerede kvindelige telefonisters effektivitet i forhold til påvirkninger såsom belysning. Han fandt ud af at kvindernes øgede effektivitet ikke skyldtes bestemte påvirkninger, men at de i det hele taget blev påvirket og at de dermed følte de fik ledelsens opmærksomhed. Også undersøgelser af en mandlig arbejdsgruppe blev foretaget. Denne viste relevansen af det sociale i forhold til arbejdernes indbyrdes forhold. Blandt andet opstod hierarkier, der afgjorde den enkelte arbejders effektivitet. [Schein 1990: 63ff]

"... ledere [bør] beskæftige sig mere med deres [de mennesker, der arbejder for dem] psykologiske velvære, specielt deres følelse af at være accepteret, deres tilhørsforhold og identitet ..."

"De [lederne] skal lytte til og forsøge at forstå de underordnedes behov og følelser, vise forståelse og sympati for disse behov og følelser, og forsvare de underordnedes krav på ledelsesniveau."

Schein 1990: 69

Selvrealisering

Der kunne dog udledes en anden motivationsfaktor af Hawthornestudierne end de sociale relationer:

"De oprindelige samtaler med ansatte i Hawthorne fabrikken og andre firmaer, der blev undersøgt i 1920'erne og 1930'erne, var faktisk lige så meget bevis for de ansattes behov for at finde udfordring og mening i deres arbejde, som de var bevis for sociale behov."

Schein 1990: 77

Ifølge Schein mente blandt andre McGregor, Argyris og Maslow at medarbejdere var motiverede af udfordringer og meningsfulde arbejdsopgaver. I Scheins heraf udledte ledelsesstrategi er *"Spørgsmålet ... ikke, om den ansatte kan opfylde sine sociale behov; spørgsmålet er, om den ansatte kan finde mening i arbejdet, som giver ham eller hende en følelse af stolthed og selvagtelse."* [Schein 1990: 75]

Argyris fandt i sine studier at "meningsløst arbejde" ville afføde at medarbejderne på den ene eller anden måde søgte at skabe mening i arbejdet.⁵⁰ Schein betegner medarbejdernes motivation; *selvrealisering*. [Schein 1990: 74ff]

Ledelsesstrategierne til rationelle-økonomiske og sociale antagelser lægger vægt på "ydre" belønning for medarbejdernes ydelser, mens selvrealisering kommer "indefra" hos den enkelte medarbejder. Magten er med den ledelsesstrategi, der er baseret på antagelser om selvrealisering decentraliseret, idet denne strategi fordrer inddragelse af medarbejderne. [Schein 1990: 76] McGregors Teori Y omhandler antagelser om menneskers ønske om selvrealisering [Schein 1990: 75]:

⁵⁰ Argyris studerede produktionsvirksomheder, hvor han oplevede, at medarbejderne kunne finde på at bruge mere energi på at opfinde andre måder at udføre jobbet på, end hvis de blot udførte jobbet som ledelsen havde bestemt det [Schein 1990: 77].

3. **Antagelser om selvrealisering**

- a. "Menneskelige behov kan opdeles i et hierarki. Fra bunden er det: (1) generelle fysiologiske behov; (2) behov for overlevelse og sikkerhed; (3) sociale og tilhørsbehov; (4) selvtilfredsstillelses- og selvagtelsesbehov; (5) behov for selvrealisering, dvs. maksimal udnyttelse af ens talenter og ressourcer. Når de mest grundlæggende behov (mad, drikke, søvn) er dækket, frigør de energi til tilfredsstillelse af behov på et højere niveau. Selv en person, som vi måske anser for talentløs, søger en følelse af mening og formål i sit arbejde, når de andre behov er mere eller mindre tilfredsstillet (Maslow, 1954; Hughes, 1958)."
- b. "Individet søger at være moden i jobbet, og er i stand til at være det med hensyn til udøvelse af en vis mængde selvstændighed og uafhængighed, accept af et langtidsperspektiv, udvikling af specielle evner og færdigheder samt udøvelsen af større fleksibilitet i at tilvænne sig omstændighederne (Argyris, 1964)."
- c. "Folk er hovedsageligt selvmotiverede og selvkontrollerede. Udefra påtvungne belønninger og kontrolforanstaltninger vil sandsynligvis være truende og reducere personen til en mindre moden indstilling (Argyris, 1964)."
- d. "Der er ingen naturlig konflikt mellem selvrealisering og en mere effektiv organisatorisk ydelse. Hvis de får chancen vil de ansatte frivilligt integrere deres egne mål med organisationens (McGregor, 1960)."

Figur 15: McGregors Teori Y som antagelser om selvrealisering [Schein 1990: 75].

Efter vores opfattelse lægges der i den ledelsesstrategi, Schein udleder af antagelserne, vægt på decentralisering af magt i form af følgende fire citater:

"De [ledere] vil oftere mere virke som katalysator og igangsætter end som motivator, direktør eller kontrollant. Frem for alt vil de delegere mere i den forstand, at de skal give deres underordnede netop så meget ansvar, som de kan bestride."

Schein 1990: 75

"Ansatte har meget større indflydelse, hvis de får en vis selvstændighed i udførelsen af deres job."

"... en organisation, som opererer efter Teori Y antagelserne ... vil værdsætte de ansattes deltagelse i organisationens beslutningsproces."

"Hele konceptet om medbestemmelse er ideen om, at ansatte bør involveres i de beslutninger, som direkte berører dem."

Schein 1990: 76

Schein beskriver altså lederen som en katalysator og igangsætter og ser på medarbejderne som nogle, der bør involveres og have indflydelse.

Sammenligning

Vi vil nedenfor sammenligne de bagvedliggende antagelser fra analysen med Scheins tre ledelsesantagelser. Vi inddeler afsnittet efter de grupperinger vi har konstrueret i analysen (Gruppering og retninger). Grunden, til at vi ikke inddeler afsnittet efter ledelsesantagelserne, er, at vi foretager en sammenligning af nogle træk og ikke en inddeling af de bagvedliggende antagelser i under de tre ledelsesantagelser.

Vi opstiller under hver gruppering de bagvedliggende antagelser og beskriver hvilken retning, vi har sammenlignet denne med i analysen. Herefter opstiller vi de ledelsesantagelser vi finder relevante i forhold til de bagvedliggende antagelser. Ledelsesantagelserne er relevante, når de behandler emner, der ligner emnerne grupperingen af de bagvedliggende antagelser. Det kan eksempelvis være, at begge antagelser (de bagvedliggende og ledelsesantagelserne) behandler emnet ressourcer. Når vi bruger termen "behandler", er det fordi vi ikke skelner mellem om antagelserne er enige, uenige eller noget derimellem. Vi søger altså både efter synspunkter, der ligner hinanden og synspunkter der er i modstrid med hinanden.

Når vi opstiller ledelsesantagelserne, medtager vi Scheins uddybninger af disse – vel at mærke hvis de er relevante. Efter opstillingen sammenligner vi antagelserne – de bagvedliggende og ledelsesantagelserne. I sammenligningen medtager vi i nogle tilfælde ikke alle de opstillede ledelsesantagelser og uddybninger, da nogle af dem har de samme synspunkter/ vinkler på emnet. Vi har ladet disse stå for at vise vægten af vores argumentation. Dette gælder således både når ledelsesantagelserne vejer tungt med flere antagelser, og når de vejer lavt med eksempelvis én antagelse.

Følelser

Bagvedliggende antagelser

XI. Menneskers følelser ligger til grund for deres adfærd

Vi har i analysen fundet ud af at litteraturen om fusionsledelse trækker på en bagvedliggende antagelse, der går ud på at mennesker har følelser, der bestemmer deres adfærd. Denne antagelse har vi sammenlignet med en psykologisk retning, der anerkender menneskers/ medarbejderes følelsesmæssige adfærd.

Rationelle-økonomiske antagelser

1.c. "Følelser defineres som irrationelle, og det skal derfor forhindres, at de blandes ind i en persons rationelle kalkulation af egen interesse."

1.d. "Organisationerne kan og skal sammensættes, så menneskers følelser, og derfor deres uforudsigelige karaktertræk, neutraliseres og kontrolleres."

"Ledelsens ansvar for menneskers følelser og moral er sekundær, med mindre disse følelser direkte berører udførelsen af opgaver." [Schein 1990: 60]

Sociale antagelser

2.d. "De ansatte er modtagelige for ledelse i det omfang, en formand kan tilfredsstille en underordnets sociale behov, for at blive accepteret og for at have en følelse af identitet."

"... uformelle grupperinger ... skaber følelser og normer, som faktisk influerer på arbejdets udførelse, produktivitetsniveau og kvalitet ..." [Schein 1990: 69]

"... ledere [bør] beskæftige sig mere med deres [de mennesker, der arbejder for dem] psykologiske velvære, specielt deres følelse af at være accepteret, deres tilhørsforhold og identitet ..." [Schein 1990: 69]

"De (lederne) skal lytte til og forsøge at forstå de underordnedes behov og følelser ..." [Schein 1990: 69]

Antagelser om selvrealisering

"... spørgsmålet er, om den ansatte kan finde mening i arbejdet, som giver ham eller hende en følelse af stolthed og selvagtelse." [Schein 1990: 75]

I gennemgangen af ledelsesstrategierne har vi erfaret at alle tre ledelses-antagelser ser mennesker som besiddende følelser, hvilke har indflydelse på deres adfærd. De tre ledelsesantagelser ser dog forskelligt på, hvordan man skal gribe følelserne an ledelsesstrategisk.

De rationelle-økonomiske antagelser ser følelser som irrationelle (1.c.), og de skal *forhindres*, så de ikke ødelægger menneskets rationelle beregninger i forhold til vedkommendes egen interesse (1.c. og 1.d.). Der er dog en undtagelse. Hvis følelser "*direkte berører udførelsen af opgaver*" kommer disse ikke mere i anden række. Ud fra dette tolker vi at de rationelle-økonomiske antagelser åbner op for, at det i nogle tilfælde kan være muligt at benytte medarbejderes følelser til udførelse af opgaver.

De sociale antagelser ser følelser som en motivationsfaktor: "*uformelle grupperinger ... skaber følelser og normer, som faktisk influerer på arbejdets udførelse, produktivitetsniveau og kvalitet*". De uformelle grupperinger er altså en drivkraft for medarbejdernes følelser, og disse er afgørende for effektiviteten. Desuden skal lederne "*lytte til og forsøge at forstå de underordnedes behov og følelser*". Ud fra dette opfatter vi medarbejdernes (de underordnede) følelser som nogle, der

accepteres i modsætning til de rationelle-økonomiske antagelser hvor de søgte følelser undgås.

Med selvrealiseringsantagelsen er fokus på om arbejdet er meningsfuldt for medarbejderne. Det meningsfulde arbejde giver ifølge Schein medarbejderne *”en følelse af stolthed og selvagtelse”*. Når termen *følelse* bruges om medarbejdere inden for selvrealiseringsstrategien, tolker vi dette som udtryk for, at menneskers følelser antages som værende til stede. Men om følelserne ligger til grund for medarbejdernes adfærd ekspliciterer strategien ikke.

Opsamling

De tre ledelsesantagelser erkender alle at medarbejdere har følelser. De rationelle-økonomiske antagelser ser følelser som noget der hovedsageligt bør undgås og som sekundært (i forhold til økonomi). Følelserne kan blive opprioriteret, hvis det har indflydelse på effektiviteten. De sociale relationer ser følelser som en motivationsfaktor, der har indflydelse på medarbejdereffektiviteten. Selvrealisering forholder sig ikke eksplicit til, hvordan medarbejderes følelser skal ledes.

Den bagvedliggende antagelse, om at menneskers følelser ligger til grund for deres adfærd, vil vi ud fra ovenstående ræsonnementer tolke som sammenlignelig med træk fra alle tre ledelsesantagelser. Forskellene, på hvordan ledelsesantagelserne griber medarbejdernes følelser an, kan vi i denne sammenhæng ikke komme nærmere en sammenligning med bagvedliggende antagelsen, da den ikke siger noget herom.

Gensidighed

Bagvedliggende antagelser:

- I. Mennesker og deres omgivelser påvirker gensidigt hinanden
 - IX. Mennesker kan påvirke hinanden gensidigt
-

Vi har foretaget en gruppering af de to bagvedliggende antagelser I og IX under overskriften Gensidighed, da vi har tolket, at der i antagelserne lægges vægt på en gensidig påvirkning mellem henholdsvis mennesker/ omgivelser og mennesker/ mennesker. Ved at sammenstille grupperingen med en systemisk retning, har vi opnået en forståelse af, at der med begrebet gensidighed kan følge et fokus på blandt andet cirkularitet, relationer og kompleksitet. Disse begreber kan således siges at udfolde begrebet gensidighed.

Vi har udvalgt ledelsesantagelser, der omhandler forholdet mellem leder og medarbejdere. Ledelsesantagelserne handler om lederes syn på medarbejdere

og behandler således ikke forholdet mellem medarbejdere/ omgivelser eller medarbejdere/ medarbejdere.

Rationelle-økonomiske antagelser

1.b. "Eftersom økonomiske motiver kontrolleres af organisationen, er den ansatte i det væsentligste en passiv enhed, som kan manipuleres, motiveres og kontrolleres af organisationen."

1.c. "Følelser defineres som irrationelle, og det skal derfor forhindres, at de blandes ind i en persons rationelle kalkulation af egen interesse."

1.f. "Menneskers naturlige mål går på tværs af organisationens, derfor skal de kontrolleres af ydre kræfter for at sikre, at de arbejder frem mod organisationens mål."

1.g. "På grund af deres irrationelle følelser er mennesker generelt ude af stand til at disciplinere og kontrollere sig selv."

"... autoritære og kontrollerende systemer." [Schein 1990: 60]

Sociale antagelser

2.c. "De ansatte retter sig mere efter sociale kræfter i gruppen med den største status end efter ledelsens motivations- og kontrolforanstaltninger."

2.d. "De ansatte er modtagelige for ledelse i det omfang, en formand kan tilfredsstille en underordnets sociale behov, for at blive accepteret og for at have en følelse af identitet."

"... psykologiske velvære, specielt deres følelse af at være accepteret ..." [Schein 1990: 69]

"De [ledere] skal ... forsvare de underordnedes krav på ledelsesniveau." [Schein 1990: 69]

Antagelser om selvrealisering

"De [ledere] vil oftere mere virke som katalysator og igangsætter end som motivator, direktør eller kontrollant. Frem for alt vil de delegere mere i den forstand, at de skal give deres underordnede netop så meget ansvar, som de kan bestride." [Schein 1990: 75]

"Ansatte har meget større indflydelse, hvis de får en vis selvstændighed i udførelsen af deres job." [Schein 1990: 76]

"... en organisation, som opererer efter Teori Y antagelserne ... vil værdsætte de ansattes deltagelse i organisationens beslutningsproces." [Schein 1990: 76]

"Hele konceptet om medbestemmelse er ideen om, at ansatte bør involveres i de beslutninger, som direkte berører dem." [Schein 1990: 76]

Vi opfatter alle tre ledelsesantagelser som beskrivende en gensidig påvirkning mellem medarbejdere og ledelse, dog med forskelle i, hvordan de forholder sig til gensidigheden. Ved første øjekast på de tre ledelsesantagelser opfatter vi de rationelle-økonomiske antagelser som følgende en strategi om centralisering af magt ved, at benytte "autoritære og kontrollerende systemer". Dette fortæller os

noget om, hvordan de rationelle-økonomiske antagelser forholder sig til gensidighed.

Ifølge en af de rationelle-økonomiske antagelser (1.f.) skal medarbejderes påvirkninger "*kontrolleres af ydre kræfter*", idet deres naturlige mål⁵¹ er i modstrid med organisationens mål. Vi opfatter også dette som centralisering af magt, hvilket betyder, at ledere har magt til at kontrollere, hvordan påvirkninger flyder i organisationen, og dermed hvilke påvirkninger, der er ønskelige i forhold til organisationens mål. Ud fra antagelse 1.f. ønsker de rationelle-økonomiske antagelser altså begrænset påvirkning fra medarbejdere.

I antagelse 1.c. følelser som nogle, der skal forhindres. Siden følelser skal forhindres, opfatter vi, at de må have en form for uønskelig effekt – en påvirkning. Det kan altså tyde på at der sker en påvirkning fra medarbejderen, men dette skal forhindres/ kontrolleres (1.c. og 1.f.). Medarbejderen ses i antagelse 1.b. som "*i det væsentligste en passiv enhed*". Ordet passiv er for os, når der ikke sker en påvirkning. Passiviteten modificeres af ordene "*i det væsentligste*", hvilket efter vores opfattelse tyder på at medarbejderes passivitet er det ønskværdige og altså ikke en realitet.

De sociale antagelser har fokus på medarbejderes sociale relationer, som Schein blandt andet beskriver som et fokus på medarbejderes "*psykologiske velvære, specielt deres følelse af at være accepteret*". I et andet citat beskrives, at lederne skal forsvare underordnedes krav. Vi tolker dette som et fokus på, at medarbejderes behov eller krav for psykologisk velvære har en indflydelse, det vil sige der sker en påvirkning nedefra og op.

Medarbejderne "*retter sig mere efter sociale kræfter i gruppen med den største status end efter ledelsens motivations- og kontrolforanstaltninger*" (2.c.). Vi opfatter herudfra at det sociale har større indflydelse på medarbejdernes adfærd end ledelsen i kraft af termen "*retter sig mere efter ... end*". Da ordet *mere* benyttes i stedet for ordet *altid*, tolker vi at der altså sker en eller anden form for påvirkning fra lederen, hvilken blot er mindre end påvirkningen fra de sociale relationer.

Antagelserne i selvrealisering har et syn på ledelse, hvor decentralisering af magten efter vores opfattelse spiller en væsentlig rolle. Lederen ses som en *katalysator* og *igangsætter* og ikke som en *kontrollant*. Han skal være *delegerende* og give de underordnede ansvar (i det omfang de kan bestride det). Det er en ledelsesstrategi, der beskrives som hvilende på *medbestemmelse*, hvilket tolker vi som inddragelse af medarbejdere og dermed en decentralisering af magten. Disse aspekter fra selvrealiseringsstrategien tolker vi som en gensidig påvirkning mellem leder og medarbejdere, hvor medarbejdere også har mulighed for at komme med bidrag i kraft af blandt andet medbestemmelse.

⁵¹ Medarbejdernes *naturlige mål* er altså ikke det samme som deres *interesser*, der ifølge Taylor stemmer overens med organisationens interesse i at maksimere indkomst.

Opsamling

Ifølge alle tre ledelsesantagelser påvirker medarbejdere og ledelse hinanden. Med de rationelle-økonomiske antagelser er det dog kun påvirkningen fra leder til medarbejder, der ønskes, mens påvirkning den anden vej søges undgået ved for eksempel at kontrollere dem. I sociale antagelser bliver påvirkninger fra medarbejdere i form af sociale behov forsøgt opfyldt. Medarbejderne lytter mere til de sociale relationer end til ledelsen. Det ser ud til at der sker påvirkninger begge veje om end ledelsens påvirkning er mindre end de sociale. I antagelserne om selvrealisering gøres brug af en decentraliseret magtfordeling, idet medarbejderne inddrages og får tildelt medbestemmelse. Der sker således en gensidig påvirkning.

De bagvedliggende antagelser om gensidighed forstår vi som trækkende på de selvrealiserende antagelser, hvor medarbejdere og ledere indgår i gensidighed i kraft af medbestemmelse.

Indre ressourcer

Bagvedliggende antagelser

VIII. Menneskers følelser kan være en positiv ressource

XIII. Mange mennesker er engagerede i deres omgivelser

XIV. Menneskers forskelligheder er en ressource

De tre antagelser, vi har valgt at gruppere under *indre ressourcer*, har vi i analysen sammenlignet med en systemisk retning, hvor mennesker ses som besiddende løsninger i sig selv. Der er således tale om et positivt syn på mennesker som nogle, hvis indre ressourcer kan være en fordel for organisationen.

Rationelle-økonomiske antagelser

1.e. "Mennesker er dovne af natur og skal derfor motiveres gennem ydre tilskyndelser."

Antagelser om selvrealisering

3.a. "... (5) behov for selvrealisering, dvs. maksimal udnyttelse af ens talenter og ressourcer."

3.b. "Individet søger at være moden i jobbet, og er i stand til at være det med hensyn til udøvelse af en vis mængde selvstændighed og uafhængighed, accept af et langtidsperspektiv, udvikling af specielle evner og færdigheder samt udøvelsen af større fleksibilitet i at tilvænne sig omstændighederne (Argyris, 1964)."

"De [ledere] vil oftere mere virke som katalysator og igangsætter end som motivator, direktør eller kontrollant. Frem for alt vil de delegere mere i den forstand, at de skal give deres underordnede netop så meget ansvar, som de kan bestride." [Schein 1990: 75]

"Ansatte har meget større indflydelse, hvis de får en vis selvstændighed i udførelsen af deres job." [Schein 1990: 76]

"... en organisation, som opererer efter Teori Y antagelserne ... vil værdsætte de ansattes deltagelse i organisationens beslutningsproces." [Schein 1990: 76]

"Hele konceptet om medbestemmelse er ideen om, at ansatte bør involveres i de beslutninger, som direkte berører dem." [Schein 1990: 76]

Medarbejdere skal ifølge én rationel-økonomisk antagelse (1.e.) motiveres *udefra*, da de anses som dovne.⁵² Ud af tre af de bagvedliggende antagelser fra analysen har vi dannet grupperingen *indre* ressourcer, fordi vi opfatter følelser, forskellighed og engagement som noget, der kommer *indefra*. De tre bagvedliggende antagelser afslører ikke om de indre ressourcer svarer til en indre motivation (den rationelle-økonomiske antagelser taler om en udefrakommende motivation). Der er tale om noget, der kommer *indefra* og som er et aktiv for organisationen i kraft af termen *ressource*, der blandt andet refererer til termene *hjælpkilde* og (økonomisk) *hjælpemiddel* [Fremmedordbog, Hårbøl et al. 1997: 825]. Med den rationelle-økonomiske antagelse skal der udefrakommende påvirkning til (i form af motivation) for at få de dovne medarbejdere til at bestille noget. Der lægges i de rationelle-økonomiske antagelser altså vægt på at noget udefrakommende får medarbejderne til at bestille noget, mens der med de bagvedliggende lægges vægt på at mennesker med deres indre kan hjælpe organisationen med deres ressourcer. Vi opfatter umiddelbart en modstrid mellem de bagvedliggende og de rationelle-økonomiske antagelser, men da vi

⁵² Det fremgår af antagelse 1.h., at de *dovne mennesker* er medarbejderne, idet det beskrives at mennesker kan inddeles i to grupper, hvoraf de selvmotiverende må lede *alle de andre* (ergo de dovne) [Schein 1990: 60].

ikke finder parallelitet mellem udefrakommende motivation og indre ressourcer, kan vi ikke sammenligne dem nøjagtigt.

I medarbejderes behov for selvrealisering ligger ifølge Schein (hans udlægning af McGregor og Maslow) en udnyttelse af menneskers ressourcer (3.a.). Det præciseres ikke, hvad ressourcerne er. I de bagvedliggende antagelser fra analysen præciseres ressourcerne til at omfatte følelser, forskellighed og engagement. Vi finder det svært at sammenligne antagelserne, men kan dog konstatere at der inden for både de bagvedliggende antagelser og selvrealisering er tale om ressourcer, der kan benyttes.

Ved at lederne inden for selvrealisering ses som *katalysatorer* og *igangsættere* siger det noget om synet på medarbejdere. Når lederne *igangsætter* i stedet for at *kontrollere*, må det efter vores opfattelse give nogle friere rammer for medarbejderne, idet *igangsætter* henviser til starten af en proces og lederen således ikke er med under hele processen. Endvidere bruges om ledelse ordene *medbestemmelse*, *involvering* og *delegering*, hvilket giver medarbejderne noget at skulle have sagt. Om det er ressourcer, der her tænkes på, kan vi ikke sige noget om. Men synet på medarbejderne er efter vores opfattelse åbent for, at medarbejderne også kan byde ind med noget.

Vi har ikke set tegn på, hvordan de sociale antagelser ser ressourcer.

Opsamling

De bagvedliggende antagelser har vi fundet svære at sammenligne med de rationelle-økonomiske. Vi ser dog nogle punkter, som kan være udtryk for, at de rationelle-økonomiske antagelser og de bagvedliggende antagelser ikke har samme syn på mennesker. Selvrealiseringsantagelserne opfatter mennesker som besiddende ressourcer, men uddyber ikke dette. De sociale antagelser forholder sig ikke til menneskers indre ressourcer. På baggrund af vore tolkninger opfatter vi de bagvedliggende antagelser om indre ressourcer som trækkende på selvrealisering dog med en modifikation, idet vi har fundet sammenligningen mellem dem svær. De sociale antagelser berører ikke *indre ressourcer*, hvorfor vi ikke kan udtale os om dette.

Individ

Vi har foretaget en gruppering af en enkelt bagvedliggende antagelse under overskriften Individ, da vi har tolket, at fokus på individet er med til at centrere forandring og de processer, der forekommer herunder, omkring individet. Dette står i modsætning til et fokus på relationer, vi har set være fremherskende under grupperingen Gensidighed. Ved at sammenstille grupperingen Individ med en psykoanalytisk retning har vi fået en forståelse for, at det bygger på en antagelse om, at der kan søges efter årsager til givne reaktioner hos det enkelte individ, en tro på, at individet er essentialistisk.

Bagvedliggende antagelser

V. Mennesker ses som individer

Rationelle-økonomiske antagelser

"Hvis produktiviteten er lav, vil firmaet sikkert prøve at introducere et individuelt bonussystem for at belønne den, der producerer mest." [Schein 1990: 61]

1.b. *"Eftersom økonomiske motiver kontrolleres af organisationen, er den ansatte i det væsentligste en passiv enhed, som kan manipuleres, motiveres og kontrolleres af organisationen."*

Sociale antagelser

"... gruppeincitamenter i stedet for individuelle belønninger ..." [Schein 1990: 69]

2.a. *"Sociale behov er den vigtigste motivationsfaktor for menneskets adfærd, og tilhørsforhold til andre mennesker er det vigtigste i udformningen af identitetsfølelsen."*

2.c. *"De ansatte retter sig mere efter sociale kræfter i gruppen med den største status end efter ledelsens motivations- og kontrolforanstaltninger."*

Antagelser om selvrealisering

3.b. *"Individet søger at være moden i jobbet, og er i stand til at være det med hensyn til udøvelse af en vis mængde selvstændighed og uafhængighed, accept af et langtidsperspektiv, udvikling af specielle evner og færdigheder samt udøvelsen af større fleksibilitet i at tilvænne sig omstændighederne (Argyris 1964)."*

"... bestemme, hvad der vil virke udfordrende på hver enkelt arbejder." [Schein 1990: 75]

I gennemgangen af de tre ledelsesantagelser har vi erfaret, at antagelsen om, at mennesker ses som individer (V) omtales i alle tre, om end vi fortolker en forskel i, hvad der forstås som fokus på individet i ledelsesantagelserne i forhold til den bagvedliggende antagelse. Vi redegør for, hvad der i ledelsesantagelserne beskrives om individet, og sammenligner slutteligt med den bagvedliggende antagelse.

De rationelle-økonomiske antagelser ser medarbejdere som nogle, der kan reduceres til *"en passiv enhed, som kan manipuleres, motiveres og kontrolleres af organisationen"* i kraft af økonomiske motiver (1.b.). De økonomiske motiver kan også give sig til udtryk i et *"individuelt bonussystem for at belønne den, der producerer mest."* [Schein 1990: 61]. Ud fra antagelse 1.b. samt citatet tolker vi, at individet så at sige pacificeres for at udfylde organisationens økonomiske interesse, eftersom belønning (*"det individuelle bonussystem"*) kun er til for at medarbejdere individuelt yder mere til organisationen.

De sociale antagelser ser relationer i en gruppe som det vigtigste, hvilket eksemplificeres i antagelse 2.a.: *"tilhørsforhold til andre mennesker er det vigtigste"*, fordi mennesker har brug for en *identitetsfølelse*. Antagelserne beskriver, at *"de*

ansatte retter sig mere efter sociale kræfter i gruppen end ... ledelsens motivations- og kontrolforanstaltninger” (2.c.). Identitetsbegrebet bliver i beskrevet som et behov mennesker har, hvorfor vi tolker, at mennesker sociale behov træder frem som det vigtigste, for derigennem at kunne skabe en identitetsfølelse (2.a.). Identitet er et begreb, der ifølge Nudansk Ordbog indeholder de elementer, der *”gør en person til en individualitet”* (se bilag 2 for opslag af ordet identitet), og på den måde kan adskille et menneske fra andre mennesker. Vi tolker, at der er fokus på sociale behov, samtidig med, at det er herigennem at mennesker får skabt en individualitet.

De selvrealiserende antagelser ser på individet og de behov, det har i forbindelse med et arbejde: *”Individet søger at være moden i jobbet og er i stand til at være det med en vis mængde selvstændighed og uafhængighed”* og har mulighed for en *”udvikling af specielle evner og færdigheder”* (3.b.). Schein beskriver ligeledes, at der skal være forhold i organisationen, som virker *”udfordrende på hver enkelt arbejder.”* [Schein 1990: 75]. Vi tolker disse udsagn som en anerkendelse af, at individet besidder ressourcer, der gør, at det kan handle selvstændigt uafhængigt samt udvikle sig og på denne måde bidrage med modenhed i organisationen. Samtidig forstår vi individets ressourcer som værende nogle, der medfører krav fra individet til organisationen om, at ressourcerne skal udnyttes eller *udfordres*, som citatet beskriver.

Opsamling

De tre ledelsesantagelser forholder sig forskelligt til den bagvedliggende antagelse om, at mennesker ses som individer og, i kraft af den psykoanalytiske retning, kan forstås som essentialistiske. De rationelle-økonomiske antagelser erkender, at individet eksisterer men søger at pacificere dette, så organisationens økonomiske mål opnås. De sociale antagelser ser sociale relationer eller tilhørsforhold som det vigtigste, hvorigennem mennesker får opfyldt et behov om individualitetsfølelse. De selvrealiserende antagelser ser individet som selvstændig og uafhængig. Det tolker vi som en anerkendelse af, at individet kan bidrage med noget, og samtidig beskrives det, at organisationen skal bidrage med udfordring af individet.

Vi tolker, at den bagvedliggende antagelse om, at mennesker ses som individer, kan trække på antagelserne om selvrealisering i kraft af, at strategien anerkender individets *selvstændighed* og mulighed for *udvikling*.

Årsag

Bagvedliggende antagelser:

II. Mennesker påvirkes følelsesmæssigt af forandringer

X. Menneskers følelsesmæssige reaktioner har indflydelse på forandringen

Vi har i afsnittet Gruppering og retninger grupperet to bagvedliggende antagelser under overskriften Årsag, fordi de begge handler om at menneskers følelser enten påvirker eller påvirkes af forandring. Vi er i denne gruppering optaget af måden, der tænkes på i litteraturen, hvor én begivenhed udpeges til at være årsag til en anden begivenhed. Det har vi tolket som en lineær tænkemåde. Årsagsgrupperingen har vi sammenlignet med en psykoanalytisk retning, som har givet os en forståelse af, at der kan søges forklaringer eller forståelser som årsag på menneskelige reaktioner.

Ledelsesantagelserne forholder sig ikke som de to bagvedliggende antagelser til forandring. De bagvedliggende antagelser siger noget om forandring, mens fokus i grupperingen er på at se noget som årsag til noget andet. Vi vil derfor i nærværende sammenligning mellem de bagvedliggende antagelser og ledelsesantagelserne udvælge ledelsesantagelser, der forholder sig til årsager. Dermed har vi inden for denne gruppering fravalgt at fokusere på forandringer og til dels det følelsesmæssige⁵³, med undtagelse af de ledelsesantagelser, der eksplicit nævner dem.

Vi har i forlængelse af ovenstående udvalgt ledelsesantagelser, der omhandler at én begivenhed er årsag til en anden begivenhed:

Rationelle-økonomiske antagelser:

1.c. "Følelser defineres som irrationelle, og det skal derfor forhindres, at de blandes ind i en persons rationelle kalkulation af egen interesse."

1.d. "Organisationerne kan og skal sammensættes, så menneskers følelser, og derfor deres uforudsigelige karaktertræk, neutraliseres og kontrolleres."

Sociale antagelser:

2.a. "Sociale behov er den vigtigste motivationsfaktor for menneskets adfærd, og tilhørsforhold til andre mennesker er det vigtigste i udformningen af identitetsfølelsen."

⁵³ Følelser har vi været inde på i den første gruppering; Følelser.

"... uformelle grupperinger ... skaber følelser og normer, som faktisk influerer på arbejdets udførelse, produktivitetsniveau og kvalitet ..." [Schein 1990: 69]

Antagelser om selvrealisering:

3.a. "... (5) behov for selvrealisering, dvs. maksimal udnyttelse af ens talenter og ressourcer."

3.c. "Folk er hovedsageligt selvmotiverede og selvkontrollerede. Udefra påtvungne belønninger og kontrolforanstaltninger vil sandsynligvis være truende og reducere personen til en mindre moden indstilling (Argyris, 1964)."

"De [ledere] vil oftere mere virke som katalysator og igangsætter end som motivator, direktør eller kontrollant. Frem for alt vil de delegerer mere i den forstand, at de skal give deres underordnede netop så meget ansvar, som de kan bestride." [Schein 1990: 75]

"Ansatte har meget større indflydelse, hvis de får en vis selvstændighed i udførelsen af deres job." [Schein 1990: 76]

"... en organisation, som opererer efter Teori Y antagelserne ... vil værdsætte de ansattes deltagelse i organisationens beslutningsproces." [Schein 1990: 76]

"Hele konceptet om medbestemmelse er ideen om, at ansatte bør involveres i de beslutninger, som direkte berører dem." [Schein 1990: 76]

Inden for de tre ledelsesantagelser har vi erfaret, at der eksisterer forskellige holdninger til, hvad der ses som årsag til medarbejderes reaktioner og hvordan disse skal tackles.

Den rationelle-økonomiske antagelse (1.a.) ser medarbejderes følelser som *irrationelle*, og det beskrives at de skal forhindres i at få indflydelse på en *rationel* kalkulation (1.c.) Antagelse 1.d. lægger sig op af 1.c. ved at beskrive, at menneskers følelser og herunder uforudsigelighed (*uforudsigelige*) skal *neutraliseres* og *kontrolleres*. Vi tolker, at menneskelige følelser i de to antagelser bliver udnævnt som årsag til uønskede menneskelige reaktioner. I 1.c. skal følelserne forhindres, i 1.d. skal de holdes under kontrol.

De sociale antagelser beskriver sociale behov som "*vigtigste motivationsfaktor for menneskets adfærd*" (2.a.). Endvidere påpeger Schein, at uformelle grupperinger blandt medarbejdere "*skaber følelser og normer, som faktisk influerer på arbejdets udførelse, produktivitetsniveau og kvalitet*" [Schein 1990: 69]. Vi tolker ud fra antagelsen og Scheins beskrivelse, at sociale behov, hvorunder følelser og normer placeres, kan have indflydelse på arbejdet i organisationen og derved forstås som årsag til uønskelige eller ønskelige reaktioner i forhold til organisationen.

De selvrealiserende antagelser beskriver ikke medarbejderes følelser eksplicit. Schein beskriver de selvrealiserende antagelsers autoritetsform, hvor medarbejdere har *medbestemmelse* [Schein 1990: 76], og vi ser andre citater berøre "... værdsætte de ansattes deltagelse ..." og "... ansatte bør involveres ..." [Schein 1990: 76]. Vi tolker, at autoritetsformen kan forstås som den måde, magt fordeles sig i organisationen på – hvem, der har magt (autoritet) til at gøre

noget i forhold til hvem. I kraft af ordene fra de udvalgte citater, tolker vi, at det kan være et udtryk for decentraliseret magt, hvor deltagelse *værdsættes* og hvor medarbejdere "*bør involveres*". Endvidere beskrives i antagelse 3.c. vægt på, at mennesker hovedsagligt er selvmotiverede samt selvkontrollerede. Ud fra *medbestemmelse* samt antagelse 3.c.'s beskrivelse af mennesker som selvmotiverede og selvkontrollerede tolker vi, at de selvrealiserende antagelser ikke umiddelbart forholder sig til følelser og årsag. Vi tolker, at mennesker kan kontrollere sig selv og har mulighed for at bidrage til organisationen i kraft af *medbestemmelse*, hvorfor årsag sandsynligvis ville kunne findes i et samspil mellem medarbejder og organisation. Men der nævnes ikke noget eksplicit i antagelserne, hvorfor vi ikke kan komme nærmere på ind på årsager.

Opsamling

Vi tolker, at de rationelle-økonomiske antagelser forsøger at isolere menneskers følelser som en måde, hvori årsagen til uønskede handlinger eller begivenheder kan findes. De sociale antagelser ser sociale behov og herunder følelser som noget, der kan have indflydelse på organisationen, og dermed mere eller mindre direkte være årsag til ønskede eller uønskede begivenheder. De selvrealiserende antagelser ser mennesker som selvkontrollerende og som nogle, der har *medbestemmelse* i organisationen. Der nævnes ikke eksplicit, hvordan antagelserne ser på menneskelige reaktioner, som vi har set i de to andre ledelsesantagelser, og hvordan disse skal tackles.

Ud fra denne sammenligning tolker vi, at de bagvedliggende antagelser under grupperingen Årsag kan trække på både en rationel-økonomisk samt en sociale relationer ledelsesantagelse

Påvirkning

Bagvedliggende antagelser:

IV. Mennesker kan påvirkes udefra

Vi har grupperet en antagelse fra analysen under overskriften Påvirkning, da vi tolker, at nogen har mulighed for at udøve en form for påvirkning overfor mennesker, når mennesker kan *påvirkes*. I denne gruppering fokuseres på en påvirkning, der enten kommer fra mennesker eller er noget, mennesker udsættes for. Derved afgrænser denne gruppering sig fra den tidligere kaldet Gensidighed, da der her ses på, hvad vi forstår som ensidige påvirkninger. Vi har sammenlignet grupperingen med en lineær tankegang og opnået forståelse for,

at en påvirkning kan ses som forårsagende en virkning. Vi har ikke kunnet se gruppering som værende en tendens for hverken en biologisk eller psykologisk tankegang.

Eftersom ledelsesantagelser ikke udsiger noget om forandring, har vi søgt at finde antagelser fokuseret på, hvorvidt der eksisterer påvirkning af mennesker eller hvorvidt mennesker påvirker noget.

Rationelle-økonomiske antagelser

1.b. "Eftersom økonomiske motiver kontrolleres af organisationen, er den ansatte i det væsentligste en passiv enhed, som kan manipuleres, motiveres og kontrolleres af organisationen."

1.c. "Følelser defineres som irrationelle, og det skal derfor forhindres, at de blandes ind i en persons rationelle kalkulation af egen interesse."

1.d. "Organisationerne kan og skal sammensættes, så menneskers følelser, og derfor deres uforudsigelige karaktertræk, neutraliseres og kontrolleres."

1. f. "Menneskers naturlige mål går på tværs af organisationens, derfor skal de kontrolleres af ydre kræfter for at sikre, at de arbejder frem mod organisationens mål."

"Autoriteten befinder sig i det væsentligste i forudbestemte kontorer eller stillinger, og den ansatte forventes at adlyde den" [Schein 1990: 60]

"... organisationen påtager sig pligten til at beskytte sig selv og den ansatte mod dennes irrationelle natur gennem autoritære og kontrollerende systemer." [Schein 1990: 60]

Sociale antagelser

2.d. "De ansatte er modtagelige for ledelse i det omfang, en formand kan tilfredsstille en underordnets sociale behov, for at blive accepteret og for at have en følelse af identitet."

"Autoritetsformen i en organisation baseret på sociale antagelser er stadig i oprindelse rationel-legal ..." [Schein 1990: 70]

Antagelser om selvrealisering

3.c. "Folk er hovedsageligt selvmotiverede og selvkontrollerede. Udefra påtvungne belønninger og kontrolforanstaltninger vil sandsynligvis være truende og reducere personen til en mindre moden indstilling (Argyris, 1964)."

"De [ledere] vil oftere mere virke som katalysator og igangsætter end som motivator, direktør eller kontrollant. Frem for alt vil de delegere mere i den forstand, at de skal give deres underordnede netop så meget ansvar, som de kan bestride." [Schein 1990: 75]

"Ansatte har meget større indflydelse, hvis de får en vis selvstændighed i udførelsen af deres job." [Schein 1990: 76]

"... en organisation, som opererer efter Teori Y antagelserne ... vil værdsætte de ansattes deltagelse i organisationens beslutningsproces." [Schein 1990: 76]

"Hele konceptet om medbestemmelse er ideen om, at ansatte bør involveres i de beslutninger, som direkte berører dem." [Schein 1990: 76]

I alle tre ledelsesantagelser har vi fundet antagelser eller udsagn, der siger noget om påvirkning. Vi gør undervejs rede for, ud fra hvilket synspunkt, ledelsesantagelserne ser påvirkning.

De rationelle-økonomiske antagelser ser medarbejdere som en *"passiv enhed, som kan manipuleres, motiveres og kontrolleres af organisationen"* (1.b.) I antagelserne beskrives medarbejdernes følelser som *irrationelle* (1.c.) og *uforudsigelige* (1.d.), hvorfor de skal *neutraliseres* og *kontrolleres* (1.d.). Kontrol ser vi gå igen i en sidste antagelse: *"derfor skal de kontrolleres af ydre kræfter"* (1.f.) Vi tolker ud fra disse tre antagelser, at medarbejdere ses som nogle, der kan påvirkes (*manipuleres, motiveres og kontrolleres*⁵⁴) af organisationen, og at dette er ønskværdigt i situationer, hvor medarbejdere går imod organisationens mål. Samtidig ser vi citater, der beskriver, at der eksisterer en autoritet, hvor medarbejdere *"... forventes at adlyde den"* [Schein 1990: 60] og hvor organisationen gennem *"... autoritære og kontrollerende systemer..."* beskytter sig selv. Vi tolker det som et udtryk for, at magt (i kraft af autoritet) kan forstås som centraliseret og derved er noget, som kan påvirke medarbejdere.

De sociale antagelser ser, at medarbejdere er *modtagelige* over for ledelse, når deres sociale behov er *tilfredsstillet* (2.d.). Det beskrives i et citat, at autoritetsformen *"stadig i oprindelse er rationel-legal."* [Schein 1990: 70] Dette beskrives af Schein som en *"Rationel-lovlig autoritet"* [Schein 1990: 35], der betyder, at mennesker adlyder en anden, *".. hvis personen besidder specifikke informationer, kompetence eller ekspertise i relation til et problem..."* [Schein 1990: 33]. I forhold til sociale antagelser tolker vi det som en måde, hvorpå magt (autoritetsformen) er centraliseret om end den kaldes for rationel-legal, hvorfor mennesker kan påvirkes.

De selvrealiserende antagelser ser, at *"udefra påtvungne belønninger og kontrolforanstaltninger"* vil være *truende* for medarbejdere (3.c.). Som vi har tolket under Grupperingen Årsag, kan selvrealiserende ledelsesantagelser siges at bygge på en tanke om decentralisering af magt i kraft af blandt andet *medbestemmelse* og *involvering* [Schein 1990: 76]. Derfor opfatter vi, at påvirkninger, der kommer udefra ikke bliver set som givtige i disse ledelsesantagelser, eftersom det beskrives, at det kan opleves som *truende* for medarbejdere. Der siges i antagelsen ikke noget direkte om, at påvirkning den ene vej ikke forekommer, men vi tolker, at det ses som uønskværdigt.

Opsamling

De tre ledelsesantagelser forholder sig som sagt forskelligt til begrebet påvirkning. I de rationelle-økonomiske antagelser bliver medarbejderes følelser

⁵⁴ Vi tolker disse tre begreber som alle værende påvirkninger, hvor motivation er *tilskyndende*, mens manipulation og kontrol er henholdsvis *påtvungende* og *styrende* [Hårbøl et al. 1997, se bilag 2]. Der er altså forskel i måden, der påvirkes på.

set som nogle, der kan og skal kontrolleres, hvis de går imod organisationens mål. I de sociale antagelser ses indirekte på medarbejdere og deres følelser som nogle, der kan påvirkes igennem deres sociale behov. I de selvrealiserende antagelser ses medarbejdere som nogle, der ikke skal kontrolleres udefra. I kraft af en decentralisering af magt tolker vi, at envejs påvirkning ikke ses som noget ønskværdigt.

Ved at sammenligne ledelsesantagelserne med de bagvedliggende antagelser, tolker vi, at antagelserne i grupperingen Påvirkning kan trække på en rationel-økonomisk og til dels en sociale relationer ledelsesantagelse.

Behov for stabilitet

Vi har valgt at slå de to grupperinger; Behov og Stabilitet sammen under én overskrift i sammenligningen med ledelsesantagelserne, da de to grupperinger overlapper hinanden. Begge handler om menneskers behov for stabilitet, hvilket vi i analysen har sammenlignet med en biologisk retning.

De to bagvedliggende antagelser har vi grupperet under overskriften Behov, fordi vi har tolket, at menneskers søgen efter stabilitet kan være et udtryk for noget, de har brug for – et behov. Ved at sammenstille grupperingen Behov med en biologisk retning, har vi opnået en forståelse for, at mennesker naturligt ønsker stabilitet. To andre bagvedliggende antagelser har vi grupperet under Stabilitet, idet vi har tolket menneskers negative reaktioner mod forandring som et ønske om at opretholde stabilitet. Vi har sammenlignet grupperingen med det biologiske begreb *homøostase*, hvilket har givet os en forståelse af menneskers ønske om at opretholde stabilitet som naturligt.

Bagvedliggende antagelser:

III. Mennesker kan reagere negativt under forandring (Stabilitet)

VI. Mennesker søger at opretholde stabilitet (Behov)

VII. Mennesker reagerer negativt på forandring (Stabilitet)

XII. Mennesker har behov for stabilitet (Behov)

I gennemgangen af de tre ledelsesantagelser har vi erfaret, at antagelserne om menneskers behov for eller søgen efter stabilitet ikke omtales eksplicit. Der omtales dog andre former for behov i ledelsesantagelserne, som vi vil undersøge nærmere.

Rationelle-økonomiske antagelser

1.a. "Ansatte motiveres hovedsageligt af økonomiske motiver og gør det, som giver dem den største økonomiske gevinst."

1.e. "Mennesker er dovne af natur og skal derfor motiveres gennem ydre tilskyndelser."

1.f. "Menneskers naturlige mål går på tværs af organisationens, derfor skal de kontrolleres af ydre kræfter for at sikre, at de arbejder frem mod organisationens mål."

Sociale antagelser

2.a. "Sociale behov er den vigtigste motivationsfaktor for menneskets adfærd, og tilhørsforhold til andre mennesker er det vigtigste i udformningen af identitetsfølelsen."

2.b. "Som et resultat af mekaniseringen forårsaget af industriens gennembrud har arbejdet mistet meget af sin reelle mening, hvilket nu må søges i sociale forbindelser på jobbet."

2.d. "De ansatte er modtagelige for ledelse i det omfang, en formand kan tilfredsstille en underordnetes sociale behov, for at blive accepteret og for at have en følelse af identitet."

Antagelser om selvrealisering

3.a. "Menneskelige behov kan opdeles i et hierarki. Fra bunden er det: (1) generelle fysiologiske behov; (2) behov for overlevelse og sikkerhed; (3) sociale og tilhørsbehov; (4) selvtilfredsstillelses- og selvagtelsesbehov; (5) behov for selvrealisering, dvs. maksimal udnyttelse af ens talenter og ressourcer. Når de mest grundlæggende behov (mad, drikke, søvn) er dækket, frigør de energi til tilfredsstillelse af behov på et højere niveau. Selv en person, som vi måske anser for talentløs, søger en følelse af mening og formål i sit arbejde, når de andre behov er mere eller mindre tilfredsstillet (Maslow, 1954; Hughes, 1958)."

"De oprindelige samtaler med ansatte i Hawthorne fabrikken og andre firmaer, der blev undersøgt i 1920'erne og 1930'erne, var faktisk lige så meget bevis for de ansattes behov for at finde udfordring og mening i deres arbejde, som de var bevis for sociale behov." [Schein 1990: 77]

En rationel-økonomisk antagelse (1.a.) opfatter medarbejdere som hovedsageligt motiveret af økonomisk gevinst, hvorfor de gennem handlinger ("gør det") i organisationen søger at få opfyldt dette behov. Mennesker opfattes som "dovne af natur og skal derfor motiveres gennem ydre tilskyndelser." (antagelse 1.e.). At mennesker opfattes som dovne, tolker vi som et behov, mennesker har for stilstand. At være doven forstår vi i denne sammenhæng som en stræben efter ikke at lave noget. Så længe et menneske ikke foretager sig noget, tolker vi det som en form for stilstand. En rationel-økonomisk antagelse (1.f.) ser medarbejdere som havende "naturlige mål [der] går på tværs af organisationens". Ved at slå op i en fremmedordbog, ser vi at ordet *naturlig/ natur* kan forstås som ikke at forstille sig, grundlæggende egenskaber og fødsel [Hårbøl et al. 1997: 646].⁵⁵ Ud

⁵⁵ Se bilag 2 for opslag af ordet *naturlig/ naturlig*.

fra disse betydninger af ordet, tolker vi de *naturlige mål* i ledelsesantagelsen som svarende til nogle grundlæggende behov, mennesker er født med. Vi kan ikke komme nærmere en præcisering af de behov, vi tolker som værende underliggende for målene ud fra antagelse 1.f., så vi kan for eksempel ikke vide om et behov for stabilitet indgår i de "*naturlige mål*".

Ud fra de rationelle-økonomiske antagelser har vi tolket tre behov; et økonomisk behov (1.a.), et behov for stilstand (1.e.) og et grundlæggende behov (1.f.). Ser vi på ledelsesantagelse 1.e. i relation til de bagvedliggende antagelser, opfatter vi McGregors antagelse om *behov for stilstand* som lignende de bagvedliggende antagelser om *behov for stabilitet*, da vi opfatter ordene *stabilitet* og *stilstand*, som betegnende at noget er uændret – en form for status quo.

Antagelsen vedrørende et økonomisk behov kan efter vores opfattelse have med stabilitet at gøre, idet man med penge kan opretholde en stabil livsstil. Med livsstil tænker vi for eksempel på bolig og bil. Ophører et økonomisk behov med at blive opfyldt, kan der ske en ændring i livsstil og dermed ophører opretholdelsen af stabilitet. Man må eksempelvis flytte i mindre bolig og/eller sælge bilen. Vi er derfor af den opfattelse, at et økonomisk behov *kan* have at gøre med et behov for (at opretholde) stabilitet.

En social antagelse (2.a.) ser sociale behov som vigtigste motivationsfaktor for menneskers adfærd. I forbindelse med bagvedliggende antagelse XII. har vi set et forslag om, at stabilitet kan søges i private relationer udenfor arbejdspladsen og på den måde kompensere for usikkerhed i et foranderligt arbejdsmiljø. Ifølge dette forslag kan sociale relationer altså dække menneskers behov for stabilitet. I den sociale antagelse 2.a. er der tale om sociale relationer på arbejdspladsen, og det er ikke beskrevet om sociale relationer dækker et behov for stabilitet. I stedet ses sociale relationer som det vigtigste i henhold til "*udformningen af identitetsfølelsen*" (2.a. og 2.d.). Som beskrevet ovenfor under overskriften Individ har identitet at gøre med de elementer, der gør et menneske til et individ og på den måde adskiller vedkommende i forhold til andre mennesker. På denne baggrund tolker vi, at de sociale behov ifølge antagelse 2.a. er vigtige for, at mennesker kan definere sig i forhold til hinanden. Dette understreger efter vores opfattelse, at de sociale antagelser ikke opfatter sociale relationer som nogle, der dækker menneskers behov for stabilitet, og dermed er der ikke sammenfald med de bagvedliggende antagelser på dette punkt.

Den sociale antagelse 2.b. vedrører, at mennesker søger "*sociale forbindelser*" på arbejdspladsen for at skabe *mening* i arbejdet. Vi tolker herudfra at sociale forbindelse kan give medarbejdere den mening, de søger. Hvordan denne *mening* mere præcist skal forstås, kan vi kun gisne om. Vi opfatter dog ikke dette som noget, der har med stabilitet at gøre, hvorfor vi ikke ser nærmere sammenligningspunkter mellem de sociale antagelser og de bagvedliggende antagelser om behov for stabilitet.

Inden for antagelser om selvrealisering opfattes mennesker som havende behov for at realisere sig selv i form af *"at finde udfordring og mening i deres arbejde"* og udnytte deres *"talenter og ressourcer"* (3.a.). Antagelser om selvrealisering ser ikke selvrealisering som det vigtigste behov, mennesker besidder. Dette står i kontrast til de rationelle-økonomiske antagelser, der mener, at mennesker *"motiveres hovedsageligt af økonomiske motiver"* (3.a.) og de sociale antagelser, der mener, at *"Sociale behov er den vigtigste motivationsfaktor"* (2.a.). I antagelse 3.a. om selvrealisering inddeles menneskelige behov i et hierarki, hvor selvrealisering er det femte og sidste behov, der søges tilfredsstillet. Af andre behov nævnes *"(1) generelle fysiologiske behov; (2) behov for overlevelse og sikkerhed; (3) sociale og tilhørsbehov; (4) selvtilfredsstillelses- og selvagtelsesbehov"*. De fem behov kommer fra Maslows behovspyramide. Det tredje behov opfatter vi umiddelbart som lignende de sociale antagelser, men da vi ikke kender mere til baggrunden for Maslows behovspyramide, kan vi ikke med sikkerhed sætte lighedstegn mellem de to. Ovenfor beskrev vi, at de rationelle-økonomiske antagelser ser mennesker som værende motiveret af økonomisk gevinst. Vi har tolket at økonomi kan opfylde et behov for stabilitet, ved at man for eksempel kan fastholde sin bolig og sin bil. I den forbindelse har vi den spontane tolkning, at dette kan sammenlignes med en form for *sikkerhed* – Maslows andet behov. Desuden er økonomi væsentligt for at kunne få mad og dermed dække et fysiologisk behov (i nutidens samfund). Vi tolker herudaf, at der kan være sammenhæng mellem de rationelle-økonomiske og Maslows første og andet behov samt de sociale antagelser og Maslows tredje behov, hvilke altså indgår under antagelse 3.a. om selvrealisering.⁵⁶

Sammenholdt med de fire bagvedliggende antagelser kan vi om antagelserne om selvrealisering sige, at de omfatter et hierarki af behov, mens de bagvedliggende antagelser giver udtryk for et behov for stabilitet.

Opsamling

Alle tre ledelsesantagelser ser som de bagvedliggende antagelser mennesker som besiddende *behov*. Med hensyn til behov for *stabilitet* har vi ikke set dette omtalt i de sociale antagelser og antagelserne om selvrealisering. I de rationelle-økonomiske antagelser *kan* behovet for økonomisk gevinst tolkes til at have en mulig sammenhæng med et behov for stabilitet hos mennesker.

⁵⁶ Vi ser undersøger ikke nærmere om Maslows behov svarer til et økonomisk behov og et socialt behov, da formålet med dette afsnit er at finde ud af hvilke ledelsesantagelser, der trækkes på i de bagvedliggende antagelser fra analysen og ikke en undersøgelse af ledelsesantagelserne i sig selv.

Opsamling

Ud fra vores sammenligning af de bagvedliggende antagelser med de tre ledelsesantagelser har vi tolket at der i de bagvedliggende antagelser ses tendenser til, at de trækker på både rationelle-økonomiske antagelser, sociale antagelser og antagelser om selvrealisering. Dette har vi givet udtryk for i opsamlingerne under hver gruppering ovenfor. Disse er således svaret på problemformulering 2a. vedrørende hvilke ledelsesantagelser de bagvedliggende antagelser trækker på.

Opsamlingerne ovenfor vil vi bringe videre i dette afsnit for at svare på problemformulering 2b.; hvilken betydning det kan have for litteratur om fusionsledelse, at der trækkes på de tre ledelsesantagelser.

Opbrud

Grunden, til at vi har sammenlignet de bagvedliggende antagelser med ledelsesantagelserne, har vi i Indledning og problemformulering⁵⁷ begrundet i at ledere af Søholm & Juhl samt Hollway beskrives som stående med et ben i hver af to ledelseslejr:

"De senere årtiers gryende opbrud i den dominerende, autoritære forståelse af lederrollen og den hierarkiske, bureaukratiske organiseringsform har skabt en kompleks situation, hvor dagens leder i sin selvforståelse og ledelsespraksis typisk står med et ben i den gamle autoritære og hierarkiske lejr og det andet ben i den nye lejr karakteriseret ved begreber som uddelegering, emotionel intelligens, værdibaseret ledelse, innovation, læring ..."

Søholm & Juhl 2004: 32f

"The transition to human relations as the dominant discourse and practice of Industrial psychology and management in the United States is usually understood as a radical break – a paradigm shift."

Hollway 1991: 73

Der er altså med en ny uddelegerende ledelseslejr sket et *opbrud* med en gammel autoritær ledelseslejr. Vi har udtrykt en formodning om, at det måske kan være dette opbrud vi kan se tegn på i litteraturen om fusionsledelse. Hollway beskriver et lignende opbrud i USA som et *paradigmeskift*, hvilket hun bygger på overgangen fra Scientific Management til Human Relations. Brugen af ordet *paradigmeskift* har fanget vores interesse og vi har spontant en undren vedrørende om dette kan hænge sammen med tænkningen om ledelse i fusioner. Kan begrebet *paradigmeskift* hjælpe os nærmere en forståelse af, hvilken betydning det har, at alle tre nævnte ledelsesantagelser benyttes i de fremanalyserede bagvedliggende antagelser? Denne undren udspringer på

⁵⁷ Se underafsnittene Ledelse og Undren.

filosofisk hermeneutisk vis af vores "nære" horisont. Vi vil i det følgende udvide vores horisont ved at undersøge begrebet paradigmeskift nærmere.

Dette gør vi ved at inddrage filosofen Thomas S. Kuhn, der er ophavsmand til begreberne. Efter gennemgangen af hans begreber vil vi relatere dette til ledelsesantagelserne for at undersøge, om de er udtryk for forskellige paradigmer, og i så fald hvad dette kan betyde for de bagvedliggende antagelser fra litteratur om fusionsledelse.

Paradigme og paradigmeskift

Filosoffen Thomas Kuhn (1922-1996) er ophavsmand til begreberne *paradigme* og *paradigmeskift* inden for videnskabsfilosofien. Et paradigme er ifølge Kuhn *en bestemt forskningstradition*:

"Mennesker, hvis forskning hviler på fælles paradigmer, er forpligtet af de samme regler og normer for videnskabeligt arbejde. Denne forpligtelse og den tilsyneladende enighed, den bevirker, er forudsætninger for normalvidenskaben, dvs. for skabelsen og fortsættelsen af en bestemt forskningstradition."

Kuhn 1995: 62

Et paradigme forudsætter altså nogle rammer, som forskere holder sig inden for – også kaldet en *forskningstradition*. En nærmere forståelse af paradigmebegrebet kan vi opnå ved et kig på, hvad der ifølge Kuhn sker ved et paradigmeskift – her kaldet *overgangen* fra et paradigme til et nyt:

"Overgangen fra et paradigme, som er i en krise, til et nyt paradigme, hvorfra en ny normalvidenskabelig tradition kan udspringe, er langt fra at være en kumulativ proces med udarbejdelse eller udvidelse af det gamle paradigme. Snarere er det en rekonstruktion af faget ud fra et nyt grundlag, en rekonstruktion som ændrer nogle af fagets mest elementære teoretiske generalisationer såvel som mange af dets paradigmatiske metoder og anvendelser. I overgangsperioden vil der være en stor, men aldrig fuldstændig overlapning mellem de problemer, der løses af det gamle og af det nye paradigme. Men der vil også være en afgørende forskel i løsningsmåderne. Når overgangen er afsluttet, vil professionen have ændret sit syn på faget, dets metoder og dets mål."

Kuhn 1995: 128

Ifølge Kuhn er der forekommet et paradigmeskift når et gammelt paradigme er blevet rekonstrueret ud fra et nyt grundlag inden for faget. Der skal altså, uddyber Kuhn, ske en ændring af *"fagets mest elementære teoretiske generalisationer"* samt af mange af dets *"metoder og anvendelser"*.

Kuhn beskriver endvidere, at paradigmeskiftet (*overgangen*) ikke er en *kumulativ proces*. Det vil sige at en udvidelse af et eksisterende paradigme, hvor der *"... 'lægges sten på sten på videnskabens store bygningsværk' ..."* [Jacobsen & Collin 2003: 108] ikke er udtryk for et paradigmeskift. Der skal i stedet finde en

”nedrivning” eller en ”sammenstyrtning” af videnskabens bygningsværk sted før der er tale om et skift til et nyt paradigme [Jacobsen & Collin 2003: 108].

Ud fra ovenstående forstå vi et paradigmeskift som en ”genopbygning” af det eksisterende paradigme på et nyt fundament. Der vil i ”genopbygningen” af det nye paradigme udover de grundlæggende ændringer ifølge også forekomme *overlapning* med hensyn til de problemer der søges løst – dog vil der være ”*afgørende forskel*” med hensyn til løsningsmåder.

Ser man på forskellige paradigmer i relation til hinanden opstår følgende problematik:

”Når paradigmer, således som de er nødt til, indgår i en diskussion om paradigmevalg, går de nødvendigvis i ring. Hver gruppe bruger sit eget paradigme til at argumentere for dette paradigme.”

Kuhn 1995: 137

Kuhn beskæftiger sig i citatet med, hvad der sker, når paradigmer ”taler sammen”. Hvert paradigme argumenterer ud fra sit eget grundlag, hvorfor paradigmerne ”taler forbi hinanden” – eller som Kuhn selv kalder det, der sker en *misforståelse* mellem paradigmerne [Kuhn 1995: 188]. Kuhn bruger begrebet *inkommensurabilitet* til at forklare paradigmers usammenlignelighed. Kuhn er blevet kritiseret for at sige at paradigmer ikke kan sammenlignes. Ifølge Stig Andur Pedersen, der har skrevet indledning til den danske udgave af *Videnskabens Revolutioner*, mener Kuhn følgende med begrebet *inkommensurabilitet*:

”Når Kuhn således taler om inkommensurabilitet, mener han delvis usammenlignelighed, dvs. at der vil være grundlæggende træk i de to paradigmer, som forskerne kun delvis vil kunne opnå indbyrdes forståelse om. Men samtidig må det understreges, at uenigheden vedrører dybe træk ved paradigmerne, træk der truer en rationel kommunikation på tværs af disse.”

Pedersen 1995: 25

En sidste pointe vi vil inddrage omkring Kuhns paradigmebegreb er vedrørende et paradigmes afgrænsning:

”Den, der søger at løse et problem, som er bestemt af den eksisterende viden og teknik, vil imidlertid ikke blot tage alle ting i betragtning. Han ved, hvad han vil nå, og han konstruerer sine instrumenter og retter sine tanker derefter.”

Kuhn 1995: 139

Ud fra dette citat forstår vi et paradigme som delvist bestemmende for løsningen på et givent problem – paradigmet så at sige indrammer løsningen. Ved at man arbejder inden for ét paradigme (og ikke et andet) vil man automatisk gå ud fra de regler dette forudsætter og dermed ikke være åben for alle mulige

løsninger (fra andre mulige paradigmer). Der vil ske en ophobning af viden; en kumulativ proces.

Disse tanker, om at et eksisterende paradigme kan fastlåse mulige løsninger, kan vi bruge i forhold til vores tanker om fusionsledelse, og hvordan vi kan komme med et nyt bud.

I forbindelse med vores nye bud kan følgende *Kuhnske* overvejelse blive relevant:

"På samme måde behøver en ny teori ikke være i modstrid med nogen af dens forgængere. Den kunne udelukkende dreje sig om hidtil ukendte fænomener ... Eller den nye teori kunne simpelthen være på et højere niveau end de tidligere, således at den sammenkædede en hel gruppe af teorier på et lavere niveau uden egentlig at ændre dem."

Kuhn 1995: 138

Kuhn åbner her op for at et nyt paradigme kan bevæge sig på et højere niveau og på den måde favne tidligere grupper af teorier. Dermed behøver der ikke være modstrid mellem et nyt paradigme og de paradigmer, der går forud for det.

Betydning for ledelsesantagelserne

Vi vil nu undersøge, hvilken betydning Kuhns begreber kan have for ledelsesantagelserne. Først vil vi se på, om vi ud fra Kuhns betragtninger vil kan betegne ledelsesantagelserne som tre paradigmer. Vi vil altså ikke i første omgang inddrage de bagvedliggende antagelser, men i anden omgang, når vi har fundet ud af mere om ledelsesantagelserne.

Vi har med Kuhn fundet ud af, at to paradigmer må være *forskellige* med hensyn til deres *grundlag*, det vil sige bygge på forskellige *"elementære teoretiske generalisationer"* [Kuhn 1995: 128]. I en overgangsperiode mellem paradigmer kan findes *overlap* med hensyn til de *problemer*, der løses, men der vil være *forskel* på *løsningsmåderne*. Herudfra inddeler vi afsnittet efter overskrifterne *grundlag*, *problemer* og *løsningsforslag*. Under hvert afsnit inddrager vi de tre ledelsesantagelsers forhold til de tre overskrifter for at sammenligne dem med hensyn til forskelle og overlap. Vi inddrager i afsnittet de ledelsesantagelser, vi har gjort rede for i afsnittene Rationelle-økonomiske antagelser, Sociale antagelser og Antagelser om selvrealisering, der alle kommer fra Schein [1990]. Vi vil ikke henvise til Schein medmindre vi inddrager nye citater fra hans værk, da vi har redegjort for vores tolkninger af ledelsesantagelserne/citaterne i vores tolkninger af dem i forhold til de bagvedliggende antagelser. Nedenstående ræsonnementer er et udtryk for vores horisont.

Grundlag

De rationelle-økonomiske antagelser ser mennesker som motiverede af økonomisk gevinst, de sociale antagelser ser mennesker som motiverede af sociale relationer og de selvrealiserende antagelser ser mennesker som motiverede af et meningsfuldt job. Vi opfatter dette som antagelsernes grundlag, da de ifølge Schein er udtryk for antagelser, som *"lederne har dannet sig om den menneskelige natur og motivation"* [Schein 1990: 57]. Endvidere anføres motivationsfaktorerne som værende ydre for rationelle-økonomiske og sociale antagelser, mens de for selvrealisering er indre. Dette vidner om en forskel på selvrealisering i forhold til de to andre antagelser.

De rationelle-økonomiske antagelser ser medarbejdere som motiveret af økonomisk gevinst. Medarbejdernes dovenskab kan kureres gennem lønnen og individuelle incitamenter. Trods medarbejderens motivation; penge, skal lederen være kontrollerende, blandt andet i forhold til deres irrationelle følelser. Medarbejdere inden for de sociale antagelser lytter mere til de sociale relationer end lederen og finder mening i arbejdet ved at indgå i sociale relationer på arbejdspladsen. De er derfor mere modtagelige overfor gruppeincitamenter end individuelle belønninger.

Antagelser om selvrealisering ser et meningsfyldt arbejde som motivationsfaktor, hvilket er det femte behov i Maslows behovshierarki. Vi har set tendenser til, at de to andre ledelsesantagelser indtager de mere grundlæggende behov i behovspyramiden end selvrealisering. Vi opfatter dette som selvrealiseringsantagelsernes anerkendelse af de andre ledelsesantagelser. Antagelser om selvrealisering ser ikke behovet for selvrealisering som stort, idet det ligger øverst i behovshierarkiet og først søges opfyldt, hvis de andre fire behov er opfyldt.

Kuhn siger om paradigmer, at et nyt paradigme kan forekomme ved at det bevæger sig på et højere niveau og favner teorier/ paradigmer på et lavere niveau. Hvis vi sætter dette i forhold til selvrealiseringsantagelserne, ser vi at selvrealisering netop omfatter rationelle-økonomiske og sociale antagelser (ud fra vores tolkning). Vi er dog ikke af den opfattelse, at selvrealisering bevæger sig på et højere niveau, da den placerer sig selv i behovspyramiden med de andre antagelser. Vi ser altså de tre ledelsesantagelser som udtryk for samme niveau.

Opsamling

Hver ledelsesantagelse lægger vægt på forskellige motivationsfaktorer, hvilket vi tolker som forskellige grundlag. Studerer vi antagelserne nærmere opfatter vi den rationelle-økonomiske antagelse og den sociale antagelse som grundlæggende forskellige, idet de ser mennesker som motiverede af henholdsvis individuelle incitamenter og gruppeincitamenter. Om de selvrealiserende antagelser

bygger på samme grundlag som eller grundlæggende er i modstrid med de to andre ledelsesantagelser, kan efter vores opfattelse være svært at afgøre.

Vi har overvejet om selvrealisering er det, Kuhn kalder, på et højere niveau og omfatter teorier på et lavere niveau, men har afvist dette.

Problemer

De rationelle-økonomiske antagelser ser medarbejderes irrationelle følelser som nogen, der skal undgås – de er med andre ord et problem. Følelser ses som sekundære i forhold til økonomi, men *kan* benyttes, hvis det gavner effektiviteten. De sociale antagelser ser følelser som en motivationsfaktor i forbindelse med de sociale relationer, hvorfor de har indflydelse på effektiviteten. Selvrealisering forholder sig ikke til følelser udover en antagelse, der blot er udtryk for at de anerkender at mennesker besidder følelser. Herudfra tolker vi de rationelle-økonomiske og de sociale antagelser som forskellige, idet de henholdsvis ser følelser som et problem og ikke et problem. De rationelle-økonomiske antagelser modificerer dog deres synspunkt.

Et andet problem for rationelle-økonomiske antagelser er at medarbejderne er dovne. Dette problem ser selvrealiseringsantagelserne efter vores opfattelse ikke, da de finder mennesker motiverede af en indre drivkraft, hvilken vi ser som det modsatte af dovenskab. De sociale relationer forholder sig ikke til menneskers dovenskab, så vidt vi har kunnet se. Vi opfatter herudfra at der er forskel at spore mellem de rationelle-økonomiske og de selvrealiserende antagelser.

Opsamling

Vi opfatter ud fra ovenstående delvis modstrid og delvis enighed mellem de rationelle-økonomiske og de sociale antagelser. De sociale antagelser prioriterer følelser højt, idet de er en del af de sociale relationer, mens de rationelle-økonomiske antagelser prioriterer følelser sekundært i forhold til økonomi. Følelser kan dog benyttes inden for rationelle-økonomiske antagelser, hvis de gavner effektiviteten.

Der er forskellighed at spore med hensyn til de rationelle-økonomiske antagelser og antagelser om selvrealisering i forbindelse med holdningen til dovenskab som problem, idet de rationelle-økonomiske antagelser ser medarbejderes dovenskab som et problem, mens selvrealiserende antagelser ikke ser medarbejdere som dovne.

Løsningsmåder

Med hensyn til magt ser de rationelle-økonomiske antagelser denne som centraliseret, idet lederne skal kontrollere medarbejderne. De sociale antagelser anser autoritetsformen som rationel-legal, hvilket også er udtryk for en centralisering

af magt. Selvrealiseringsantagelserne omfatter en strategi, hvor ledere involverer medarbejdere, hvilket tyder på en decentralisering af magt. Dette er udtryk for nogle ledelsesstrategier og altså nogle løsningsmåder i forhold til, hvordan medarbejdere ledes.

Med rationelle-økonomiske antagelser ses penge som en motivationsfaktor, hvorfor aflønning er en del af løsningsmåden i forhold til at få den dovne medarbejder til at være effektiv. I de sociale antagelser er motivationsfaktoren sociale relationer, hvorfor lederen bør beskæftige sig med medarbejdernes psykologiske velvære. Med antagelser om selvrealisering skal lederen sørge for at arbejdet bliver gjort udfordrende og meningsfuldt for medarbejderne, idet medarbejderne søger en mening med arbejdet. Lederen fungerer her ofte som igangsætter frem for kontrollant.

Opsamling

Med hensyn til løsningsmåder tolker vi modstrid mellem de rationelle-økonomiske og de sociale antagelser overfor antagelser om selvrealisering, idet magt ses som henholdsvis centraliseret og decentraliseret. De rationelle-økonomiske og de sociale antagelser deler synspunktet om centralisering af magt.

Løsningsmåderne i henhold til medarbejderes motivation er for de rationelle-økonomiske antagelsers vedkommende aflønning, for de sociale antagelser er det at skabe psykologisk velvære og for de selvrealiserende antagelser at skabe mening i arbejdet ved at fungere som igangsætter snarere end kontrollant.

Opsamling

Vi har fremanalyseret at de rationelle-økonomiske antagelser og de sociale antagelser er grundlæggende forskellige, hvilket lever op til Kuhns status af paradigme.

Delvist overlap i problemer og forskel i løsningsmåderne kan ifølge Kuhn tyde på en overgangsperiode mellem paradigmer. De rationelle-økonomiske og sociale antagelser er forskellige med hensyn til problemer, men med en modifikation, hvilket kan tyde på delvist overlap. Dette lever altså delvist op til Kuhns paradigmatisk krav og der kan være tale om en overgangsperiode mellem rationelle-økonomiske og sociale antagelser.

Med hensyn til løsningsmåder har vi tolket et overlap mellem de rationelle-økonomiske og sociale antagelser, hvilket går imod paradigmets definition.

Ud fra ovenstående om på de rationelle-økonomiske og de sociale antagelser, tolker vi dem som tilhørende to (forskellige) paradigmer, idet de på to områder leder op til Kuhns tanker om paradigmer. De går dog imod Kuhns paradigmebegreb med hensyn til løsningsmåder.

Da vi har haft svært ved at sammenligne med antagelserne om selvrealisering i forhold til grundlaget vil vi ikke gisne om om denne udgør et paradigme i

forhold til de to andre ledelsesantagelser. Det skal nævnes at vi har set forskel på de rationelle-økonomiske og de selvrealiserende antagelser i henhold til problemer. Og forskel på de rationelle-økonomiske og de sociale antagelser overfor de selvrealiserende antagelser i henhold til løsningsmåder. Disse tolkninger gør os dog ikke klogere på selvrealiseringsantagelserne som paradigme, da de er i henholdsvis overensstemmelse og modstrid med Kuhns paradigmekrav.

Vores tolkning af at ledelsesantagelserne repræsenterer to paradigmer har betydning for de bagvedliggende antagelser. Det har de fordi vi har tolket at der i de bagvedliggende antagelser kan være tendenser til at de trækker på de tre ledelsesantagelser. Med vores nyerhvervede tolkning, om at ledelsesantagelserne repræsenterer en tendens til at udgøre to paradigmer, kan der være tendens til at også de bagvedliggende antagelser trækker på to paradigmer. Vi vil se på betydningen af dette ved at fremhæve Kuhns begreb om usammenlignelighed mellem paradigmer.

Usammenlignelighed?

Ifølge Kuhn vil to paradigmer have svært ved at tale sammen – de vil misforstå hinanden, fordi de taler ud fra forskellige grundlag (der er som bekendt tale om *delvis* usammenlignelighed mellem paradigmer, jævnfør begrebet *inkommensurabilitet* ovenfor). Vi har tolket os frem til, at der i de fremanalyserede bagvedliggende antagelser er tendenser til, at de trækker på både rationelle-økonomiske og sociale antagelser (og selvrealiserende antagelser), hvilket efter vores opfattelse kan tyde på at ledelsesantagelserne må forholde sig til hinanden eller "tale med hinanden".

Når to paradigmer repræsenteres i de bagvedliggende antagelser fra litteratur om fusionsledelse, bygges der på to forskellige paradigmatisk grundlag. Dette opfatter vi ud fra vores viden om Kuhns begreber *paradigme* og *inkommensurabilitet* som noget, der kan give problemer, idet paradigmerne har svært ved at "tale sammen" – de er delvist usammenlignelige.

Vi vil her indskyde, at vi som bekendt kigger *på tværs* af litteratur om fusionsledelse, hvilket bevirker, at fundet af de to paradigmer ikke nødvendigvis er udtryk for, at der i de enkelte værker og artikler trækkes på flere paradigmer. At der trækkes på flere paradigmer kan netop være udtryk for, at der er tale om flere tekster og dermed flere forfatteres anderledesheder. Det er ikke i nærværende speciale formålet at studere enkelte værker/ artikler, men at give et bredt billede af litteraturen om fusionsledelse, hvorfor vi i fortsat forholder os på tværs af litteraturen, men med overvejelser om vores perspektiv på litteraturen in mente.

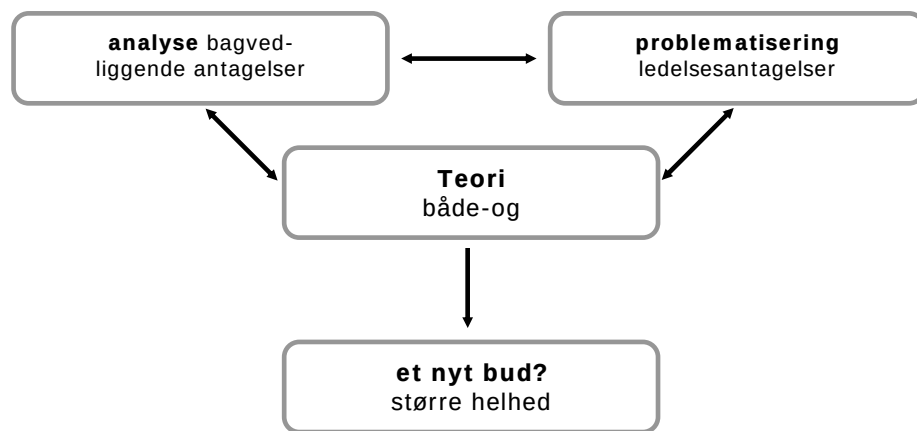
I det følgende afsnit vil vi forsøge at komme med et bud på, hvordan den usammenlignelighed, vi har fundet, kan begribes.

"If you don't like something change it; if you can't change it, change the way you think about it."

Mary Engelbreit

Et nyt bud?

Som nævnt i Metode til et nyt bud illustrerer vi med følgende figur metoden til indeværende afsnit:



Figur 11: Metode til Et nyt bud? Det nye bud kan på hermeneutisk vis illustreres som en større helhed, der opnås ud fra 1) analysen & problematiseringen – se figur 9 og 10 – og 2) teori.

Et nyt bud?

Vi introducerer et både-og perspektiv som et forsøg på at komme med et nyt bud. Med dette bud søger vi at finde et modsvar på, hvordan de paradigmatiskke træk, som vi har set være sammenlignelige med de bagvedliggende

antagelser, kan sammenkædes.⁵⁸ En sammenkædning forstår vi som en ny måde at tænke om litteratur om fusionsledelse på, der kan integrere paradigmatisk træk, som ellers har været usammenlignelige. Som et eksempel kan vi se grupperingen Gensidighed overfor grupperingen Påvirkning. Gensidighed kan sammenlignes med træk fra de selvrealiserende antagelser mens Påvirkning kan sammenlignes med træk fra både de rationelle-økonomiske og sociale relationer antagelser (se opsamling i Problematisering). De paradigmatisk træk om selvrealisering overfor rationelle-økonomiske og til dels sociale relationer, har vi set som værende i kontrast til hinanden under gennemgangen af Ledelsesantagelser. Vi forstår de bagvedliggende antagelser som værende hinandens modsætninger. Hvis der benyttes gensidighed i en situation og samtidig påvirkning, vil påvirkning kunne ses som at "lukke" for den gensidige påvirkning, der karakteriserer gensidighed (cirkularitet). Disse to grupperinger ville således umiddelbart udelukke hinanden, som de tænkes nu.

Med introduktion af et både-og perspektiv undersøger vi, hvorvidt vi ud fra et sådan bud kan opstille modsvar til, at de bagvedliggende antagelser udelukker hinanden eller med Kuhns ord, ses som usammenlignelige.

Valget af et både-og perspektiv er udover viden fra Kuhn om sammenkædning af paradigmer inspireret af følgende tre områder.

Inspiration

For det første er vi to gange gennem arbejdet med indeværende speciale stødt på begrebet *kompleksitet*. I afsnittet Fusionsforståelse beskriver vi, hvordan fusioner ses som en kompleks organisatorisk forandringsproces. I afsnittet Indledning og problemformulering præsenterer vi Gitte Nielsens kritik om, at tænkningen om fusioner er præget af "*En række fastlåste standardmåder at råde på, som sætter begrænsede muligheder for løsning og respons ...*" [Nielsen 2003: 2]. Vi tolker, at hendes kritik bygger på en formodning om kompleksitet, der siger at "*... standardsvar og 'quick fix solutions' ikke [kan, red.] håndtere kompleksiteten i en fusion.*" [Nielsen 2003: 2]. Kompleksitet introduceres som et begreb, der bliver brugt til at karakterisere fusioner og som ifølge Nielsen ikke kan imødekommes med fastlåste måder at løse situationer på. Et begreb om kompleksitet skal ikke nødvendigvis forstås som kun indeholdende modsatrettede (usammenlignelige) forhold, som præsenteret i eksemplet ovenfor. Kompleksitet, som vi beskrev i Fusionsforståelsen, kan forstås som en *sammensathed*.

⁵⁸ Begrebet sammenkædning er en inspiration fra Kuhn, for at illustrere, at vi er opmærksomme på hans tanker om, hvilke regler der ligger til grund for paradigmer og skabelsen af nye (Se afsnittet Problematisering)

For det andet ser vi, som nævnt i afsnittet Indledning og problemformulering, en værdi i at bygge videre på allerede eksisterende erfaringer (litteratur om fusionsledelse), da vi ikke ønsker at *genopfinde* den dybe tallerken. Vi trækker et både-og perspektiv ind som et nyt bud, da vi har en formodning om, at det ville kunne bygge videre på eksisterende erfaringer om fusionsledelse, og herudfra skabe et bud på en ny måde at tænke på.

For det tredje har vi fundet inspiration i Michael Beer & Nitin Nohrias⁵⁹ værk *Breaking the Code of Change* [2000], som en måde at imødekomme et bud på et både-og perspektiv. Forfatterne arbejder med et både-og perspektiv i forhold til ledelse af forandring. Vi har udvalgt dette værk, da vi opfatter, at de deler tanken om at bygge videre på noget allerede eksisterende til en ny tænkning. Beer & Nohria præsenterer to arketyperiske ledelsesteorier (teori E og O), som de mener, kan findes i rene former eller blandet sammen bag enhver forandringsstrategi. Teori E repræsenterer et økonomisk formål mens teori O hovedsagligt præsenterer et menneskeligt/ udviklingsmæssigt formål [Beer & Nohria 2000: 3].⁶⁰ Vi ser en mulig sammenstilling mellem de paradigmatisk træk (ledelsesantagelserne) fra de bagvedliggende antagelser og teori E og O. De rationelle-økonomiske antagelser fokuserer som teori E i store træk på et økonomisk aspekt af ledelse/ organisationer, mens de sociale antagelser og antagelserne om selvrealisering i store træk fokuserer på et menneskeligt aspekt ligesom teori O. Vi inddrager værket som et teoretisk bud på et både-og perspektiv.

Udover egen inspiration har vi ligeledes vendt blikket mod forfattere, der arbejder med ledelse og forandring, og ser, at der blandt flere deles et synspunkt om at inkludere et både-og perspektiv:

"Skal du for alvor rykke som leder og skabe resultater, er du nødt til både at have forståelse for management og leadership dimensionen. Management fordi du hele tiden skal styre forretningen, dens systemer og arbejdsgange – og leadership fordi du har brug for motiverede, engagerede medarbejdere, der løfter i flok og bruger deres kompetencer optimalt for at styrke/udvide virksomhedens forretning."

Lerche 2005: 2

"Megen tænkning i industrisamfundet var enten-eller tænkning. I vidensamfundet er der behov for både-og tænkning."

Hildebrandt 2006: 12

⁵⁹ Begge forfattere er professorer i Business Administration på Harvard Business School. Beer underviser inden for områderne organisatorisk effektivitet, human resource management og organisatorisk forandring, mens Nohria forsker i ledelse og organisatorisk forandring.

⁶⁰ Se bilag 9 for detaljeret beskrivelse af teori E og O's formål.

"Ja, det kræver sin leder, at lede institutionen i balanceakten mellem sikker drift og innovation i en hverdag, hvor forandring er en tilstand. Det kræver, at lederen i sit lederskab selv har fokus på både udvikling og drift, både opad, udad, indad og nedad i organisationen. Det kræver at lederen kan balancere organisationens behov for træghed og tryghed – med fordringerne om udvikling og læring. Fusion er 'både-og'. Ikke 'enten-eller'."

Schumann & Pedersen 2006: 101

De fire forfattere, som er repræsenteret i citaterne, tolker vi som havende fokus på et både-og perspektiv. Tina Lerche, der arbejder som produktchef for DIEU⁶¹ med blandt andet lederudvikling, ser på et både-og perspektiv i forhold til udvikling af ledere, og kalder det for *management* overfor *leadership*. Steen Hildebrandt, der er professor ved Institut for Ledelse på Handelshøjskolen i Århus, mener at vidensamfundet har behov for *både-og* tænkning, mens Katrine Schumann & Anni Stavnskær Pedersen, lektorer i Kommunikation, organisation og ledelse (KOL) på Pædagogseminariet i Aalborg⁶² konkluderer, at fusioner skal tænkes med et *både-og* og ikke et *enten-eller*. De argumenterer herfor ved at skulle holde fokus på både "*sikker drift*" og *innovation*. Med disse citater ser vi en tendens til, at et både-og perspektiv bliver omtalt som et muligt bud på, hvordan ledere skal forholde sig til og hvordan der skal tænkes om forandrings- eller fusionssituationer. Vi tolker det som en interesse for at arbejde med et både-og perspektiv.

Både-og

Teoretisk forståelse

For at undersøge et både-og perspektiv teoretisk, har vi som bekendt udvalgt værket af Beer & Nohria *Breaking the Code of Change* [2000]. Værket repræsenterer en debat mellem flere teoretikere og praktikere, der beskæftiger sig med forandring og ledelse. Vi ser det som en måde, hvorpå mange bidrag og tanker om nøglebegreber inden for forandring samles til ét nyt om, hvordan et både-og perspektiv kan tænkes. Det er en grund til, at vi har fattet interesse for værket.

Forfatterne argumenterer for et både-og perspektiv som en måde, hvorpå man kan imødekomme et *paradoks* under ledelse af forandring [Beer & Nohria 2000: 20]. Paradokset ifølge Beer & Nohria, ligger i et formål om, at der i mange forandringssituationer både skal skabes økonomisk vækst på kort sigt og organisatorisk udvikling på længere sigt – altså en kombination af teori E og O [Beer & Nohria 2000: 20]. Vi tolker, at citaterne præsenteret under Inspiration til

⁶¹ DIEU er en konsulentvirksomhed, der blandt andet tilbyder udvikling inden for strategi, lederskab og organisationsudvikling (www.dieu.dk)

⁶² Pædagogseminariet i Aalborg har i 2005 gennemgået en fusion mellem det, der før blev kaldt Aalborg Socialpædagogiske Seminarium og Skipper Clements Seminariet. Citaterne fra Hildebrandt og Schumann & Pedersen stammer fra et tidsskrift med temaet "Fusioner og fusionsprocesser".

dels beskriver samme situation med at imødekomme et forhold mellem det, vi har tolket til at handle om økonomisk vækst og organisatorisk udvikling. Vores tolkning bygger på, at forfatterne opstiller ordene *management* overfor *leadership* (Lerche), hvor *management* henviser til styring af systemer og *leadership* henviser til at kunne motivere og engagere medarbejdere. Schumann & Pedersen benytter ordene "*sikker drift*" overfor *innovation*, hvor *sikker drift* henviser til drift mens *innovation* henviser til udvikling. Vi tolker, at fokus på styring og drift knytter sig til teori E og derved et formål om økonomisk vækst mens fokus på at motivere, engagere og udvikle knytter sig til teori O og et formål om at skabe menneskelig/ organisatorisk udvikling. Figur 16 viser, at teori E også indeholder formål om at se på struktur og systemer, hvorfor vi har tolket denne kobling. Ud fra vores tolkning opfatter vi, at citaternes omtale af et både-og perspektiv under forandrings- eller fusionssituationer kan ses i forlængelse af det, Beer & Nohria benytter.

Et nyt bud?

Efter læsning af Beer & Nohrias bud på et både-og perspektiv opfatter vi imidlertid, at det, forfatterne præsenterer, ikke bidrager med et nyt færdigtænkt bud. Vi ser ikke "*... the Code of Change*" være blevet knækket. Vi har haft en formodning om at blive ført ind i en både-og tænkning, som vi ville kunne sætte i forhold til de bagvedliggende antagelser og derigennem konstruere vores bud på en ny tænkning om fusionsledelse. Denne formodning har vi måttet revurdere.

Vi vil i det følgende se nærmere på det bud, Beer & Nohria præsenterer og argumentere for, hvorfor vi ikke opfatter det som et færdigtænkt nyt bud.

For at kunne argumentere for vores opfattelse af, at Beer & Nohria ikke har knækket koden om forandring med et både-og perspektiv som vi havde formodet, finder vi det nødvendigt at undersøge to ting. For det første, hvordan forfatterne forholder sig til teori E og O inden de kombinerer teorierne til et både-og. Vi tænker her på den afgrænsning eller ikke-afgrænsning, de foretager sig, eller sagt med andre ord: Hvad er det for størrelser, forfatterne forsøger at sætte sammen til i et både-og perspektiv? For det andet, hvad forfatterne forstår ved et både-og perspektiv, fordi vi ser deres definition heraf som det succeskriterium, de arbejder ud fra.

Teori E og O

For at kunne undersøge første punkt nævnt ovenfor om, hvordan forfatterne forholder sig til teori E og teori O, indsætter vi en model. Modellen beskriver de to arketypiske teories grundlæggende formål og metoder, men vi gennemgår ikke hvert punkt i detaljer (Se bilag 9 for detaljeret beskrivelse af teori E og O). Formål og metoder giver tilstrækkelig information om teoriernes hovedtræk, og

vi er mere interesserede i at se på, hvordan Beer & Nohria forholder sig til dem end på, hvordan de beskriver dem.

Overskrifterne fra teorierne viser sig efterfølgende vigtige, eftersom det er disse Beer & Nohria benytter sig af under gennemgangen af deres bud på et både-og perspektiv.

Formål & metoder	Teori E	Teori O
Formål	Maksimere økonomisk værdi	Udvikle organisatoriske kompetencer
Ledelse	Top-down	Deltagende
Fokus	Struktur og systemer	Kultur
Planlægning	Programmeret	Ikke-programmerbar
Motivation	Incitament styrende	Incitament støtter op om processen
Konsulenter	Viden-drevne	Procesorienteret

Figur 16: Teori E og O's karakteristika [Beer & Nohria 2000: 4]

Under forfatterens gennemgang af de to arketyperiske teorier E og O bemærker vi, at der præsenteres konkret kritik af teori E under de ovenstående punkter men finder ikke umiddelbart samme konkrete kritik af teori O.

For eksempel kritiseres teori E's forandring af strukturer og systemer for at det ikke fører til reel forandring af organisationen:

"Proponents of Theory O maintain that emphasis on structure and systems, particularly if imposed from the top, will not achieve fundamental change."

Beer & Nohria 2000: 15

En anden kritik af teori E går på planlagte forandringsprocesser, eftersom tilhængere af teori O formoder, at organisationer naturligt er dynamiske og ikke lineære [Beer & Nohria 2000: 16].

"Proponents of a Theory O approach ... suggest that the apparent success of the centrally planned change efforts favored by Theory E may well be illusory."

Beer & Nohria 2000: 16

Ifølge teori O er teori E's formål om at kunne planlægge forandring en mulig illusion. Den sidste kritik, vi inddrager, beskæftiger sig med forholdet mellem konsulentfirmaer, der leverer ekspertviden udefra i forhold til konsulenter, der fungerer som støttende i processen.

"... such packaged solutions (Theory E, red.) are rarely successful in getting results. Their failure lies not in the quality of the prescribed solution but in the organization's capacity to enact it."

Beer & Nohria 2000: 18

Vi forstår det som en kritik af, at der bringes løsninger udefra ind i en organisation, frem for at det er noget, der foregår i et samarbejde med organisationen og dens medlemmer. Kritikpunkterne præsenteret ovenfor forstår vi som en måde, hvorpå teori O gennem kritik afgrænser sig i forhold til teori E. Vi savner dog at forfatterne forholder sig på samme måde til teori O, for på samme måde at kunne afgrænse teori E i forhold til teori O. Beer & Nohria pointerer nemlig, at teorierne bliver set som *"... equally legitimate perspectives."* [Beer & Nohria 2000: 19], hvorfor det kan undre os, at ikke begge tilgange kritiseres.

Der præsenteres en overordnet kritik af begge teorier, der tager udgangspunkt i teoriernes formål [Beer & Nohria 2000: 20]. Teori E kritiseres for ikke at skabe vedvarende udvikling i organisationen på trods af en økonomisk vækst, mens teori O kritiseres for ikke at skabe økonomisk vækst for aktionærene trods udvikling af organisationens kompetencer [Beer & Nohria 2000: 20]. Begge kritikpunkter opfattes af forfatteren som nogle, der kan være med til at hindre organisationens overlevelse – enten på længere eller kortere sigt, alt efter hvilken arketypisk teori, der har været benyttet.

Ud fra Beer & Nohrias kritik af teori E og O kan det umiddelbart læses som om, at de to teorier vil kunne supplere hinandens kritikpunkter. Sagt med andre ord vil den enes formål kunne opveje den andens mangel (teori O's udvikling af organisationen på længere sigt kan opveje teori E's mangel på organisatorisk udvikling og omvendt). Vi stiller os kritiske over for denne umiddelbare tanke, og har en formodning om, at en umiddelbar kombination af teorierne kan skabe konflikter i de grundlag, hver teori bygger på. Et eksempel kunne være kombinationen af ledelsesformerne i teori E og O. Vi stiller os spørgende over for, hvordan en top-down styret proces umiddelbart kan kombineres med en deltagende ledelse. Vil det ene udelukke det andet, eller bliver kombinationen en måde, at foretage enten pseudo⁶³ top-down eller deltagende ledelse på? Vi lader disse spørgsmål ligge ubesvaret hen indtil videre, og bruger dem som et eksempel på, hvad det er for overvejelser, vi forstår som manglende, hvis man umiddelbart kombinerer teori E og O.

⁶³ Vi forstår begrebet *pseudo* som noget *falsk* eller *uægte* [Becker-Christensen & Widell 1992: 868]. Se opslag i bilag 2.

Definition af både-og

Andet punkt vi vil undersøge, omhandler Beer & Nohrias forståelse af et både-og perspektiv. Vi sætter fokus på forfatternes definition af, hvad de mener, et både-og-perspektiv indeholder, eftersom vi forstår det som et succeskriterium for en videre teoretisk diskussion af, hvordan teorierne kan fungere i et både-og-forhold.

Beer & Nohria sammenstiller et både-og-perspektiv med betydningen af integration [Beer & Nohria 2000: 20]. De argumenterer for, at der findes to forskellige former for integration – en sekventiel og en simultan [Beer & Nohria 2000: 20-23]. Samtidig betegner forfatterne den simultane integration som en syntese [Beer & Nohria 2000: 24]. Syntese betyder *sammensat* og forklares som en *"Sammenstilling eller forening af forskellige størrelser (entiteter) til en helhed"* [Lübcke 1983: 420]. Således forstår vi en simultan integration som en måde, hvorpå de to arketypiske teorier tilsammen skal udgøre en helhed. Det adskiller sig fra den integration, hvor teorierne kan eksistere side om side i sekvenser. Beer & Nohria argumenterer for den simultane integration. Vi har hermed in mente, at forfatterne benytter sig af en helhedstænkning som succeskriterium for både-og-perspektivet, når de benævner det som en simultan integration.

Kritik af budet

Inden vi starter med at introducere Beer & Nohrias tanker et bud på et både-og perspektiv, trækker vi et citat frem, der viser forfatternes erkendelse fra arbejdet med *Breaking the Code of Change* [2000]:

"Let's start by first admitting that we have not broken the code of change. We don't yet have consensus on a workable set of principles that a practitioner could follow and reliably increase the odds of succeeding in implementing a change initiative."

Beer & Nohria 2000: 473

De antyder her selv, at deres ambition om at "knække forandringskoden" ikke er lykket. Det kan give os en forståelse af, hvorfor vores formodning ikke umiddelbart er blevet imødekommet. Vi kan her anfægte, hvorvidt det er muligt at tale om én bestemt kode som ramme for tænkning om forandring. Dette gør vi baggrund af, at et både-og perspektiv af Beer & Nohria opfattes som en integration af flere dele til en helhed, som skal forsøge at begribe et paradoks i forandringssituationer. En paradoksal situation ser vi som indeholdende flere faktorer, der skal tages hensyn til (både økonomisk vækst og organisatorisk udvikling) og kan forstås som kompleks.⁶⁴ Med viden om et

⁶⁴ Som nævnt under Inspiration indbefatter begrebet kompleksitet *ikke* kun for eksempel et paradoks mellem økonomi på den ene side og menneskelig udvikling på den anden side. Det er et begreb, som kan rumme mere end det i kraft af dets sammensathed.

kompleksitetsbegreb ud fra Luhmann, stiller vi os spørgende overfor, hvorvidt komplekse forandringssituationer kan begribes med *"the code of change"*. Luhmann beskriver, at *"Kun kompleksitet kan reducere kompleksitet."* [Luhmann 2000: 64] Denne kritik tager vi op i vores diskussion af forfatternes bud senere i afsnittet. Vi er nu kommet til at præsentere en gennemgang af, hvad vi finder problematisk ved Beer & Nohrias fremstilling af et bud på et både-og perspektiv.

Gennemgang

Forfatterne beskriver, *hvordan* der i en case kaldet Asda⁶⁵ bliver integreret begge arketyperiske teorier [Beer & Nohria 2000: 25] som eksempel på et simultant både-og-perspektiv. Vi præsenterer eksempler fra gennemgangen af perspektivet og forsøger at forholde dem til en del af de bagvedliggende antagelser, for at opnå en forståelse for den måde, Beer & Nohria forsøger sig med et nyt både-og perspektiv. Vi kan ikke direkte sammenligne de bagvedliggende antagelser med formålene i teori E og O, eftersom vi ikke har fremanalyseret bagvedliggende antagelser om mennesker, der kunne eksistere her. Derfor trækker vi kun eksempler ind fra de bagvedliggende antagelser, når vi ser en mulig sammenhæng.

Vi inddrager en kritik af deres fortolkning af casen Asda fra en af deltagerne på den førnævnte konference. Vi har ikke haft mulighed for selv at læse beskrivelsen af casen, som Beer & Nohria bygger deres beskrivelse på, og må derfor forholde os til deres udlægning samt kritikken fra en af deltagerne.

Første eksempel viser, hvordan Beer & Nohria sammenfatter en syntese af de to ledelsesformer, som teori E og O repræsenterer, og kalder overskriften for *"Top-down and Yet Participative"* [Beer & Nohria 2000: 25]

"A synthesis of E and O requires that the top leaders mobilize energy for performance improvement, but also that they enable managers throughout the organization to lead a process of innovation and change."

Beer & Nohria 2000: 25

Forfatterne beskriver efterfølgende, at ledere, der kombinerer de to teorier vil *"... stimulate change, yet also learn from it."* [Beer & Nohria 2000: 25]. Forandring kan således ansæses og samtidig give mulighed for læring. De afslutter beskrivelsen om ledelse med en kommentar om, at denne ledelsessyntese kræver både *"... analytic and emotional engagement."* [Beer & Nohria 2000: 26]. I forhold til grupperingerne af de bagvedliggende antagelser, kan vi her se for eksempel Indre ressourcer som et udtryk for det *"emotionelle engagement"* og ved at trække

⁶⁵ Casen om Asda (Associated Dairies) beskriver, at organisationen har været tæt på en konkurs i 1991 men blev overtaget af to administrerende direktører, der fik vendt organisationen til i dag at være Storbritanniens anden største supermarkedskæde [Beer & Nohria 2000: 23].

på "*stimulate change*", kan det ses i forhold til grupperingen om Påvirkning, fordi der er noget, der skal sættes i gang. I forhold til Beer & Nohrias beskrivelse af, hvordan E og O integreres i en syntese, bringer det os dertil, hvor vi ville kunne sige: Det er vigtigt at påvirke forandringen, så der sker forbedringer (*improvements*) men også inddrage indre ressourcer for at sætte udvikling i gang under forandringen. Med deres ord skal der ledes: "... *a process of innovation and change*." Det efterlader os med spørgsmålet om, hvordan disse to forhold (E & O eller Indre ressourcer & Påvirkning) skal fungere sammen – i praksis men også teoretisk. I de to bagvedliggende antagelser ses for eksempel paradigmatisk træk fra både de selvrealiserende antagelser og de rationelle-økonomiske antagelser. Hvis vi trækker på Kuhns tanker om paradigmer, forstår vi, at det ikke er muligt at sammenstille to forskellige paradigmer, men at der derimod må tænkes nyt.

Næste eksempel beskriver, hvordan forfatterne sammenfatter en syntese af de to foki, som de arketyperiske teorier bygger på, og kalder syntesen for: "*Changing Organizational Design and Culture*" [Beer & Nohria 2000: 26].

"All effective and relatively rapid transformations require changes in organizational design. A synthesis of E and O requires, however, that leaders be able to mobilize commitment to the redesign by creating emotional commitment to the changes."

Beer & Nohria 2000: 26

Beer & Nohria beskriver, at der skal ske ændringer i organisatorisk design samtidig med, at der skal mobiliseres følelsesmæssigt engagement til ændringerne. I forhold til grupperingerne af de bagvedliggende antagelser kan vi her igen sammenligne de ændringer, der skal ske ("*require changes*"), med grupperingen om Påvirkning, som indikerer, at en bagvedliggende antagelse er, at mennesker kan påvirkes. Der kræves som sagt ændringer, og samtidig skal ledere være i stand til at mobilisere et følelsesmæssigt engagement hertil. Det følelsesmæssige engagement kan ses som værende udtryk for flere grupperinger. Blandt andet Følelser eller igen Indre ressourcer, som nævnt ovenstående. Det spørgsmål, vi er blevet efterladt med under syntesen af ledelsesformer, opstår her igen, nu med lidt andre ord. Hvis der skal skabes følelsesmæssigt engagement, vil grupperingen Indre ressourcer, der trækker på de selvrealiserende antagelser kunne se den påvirkning, der samtidig skal komme udefra i kraft af ændringer i det organisatoriske, som noget, der ikke kan lade sig gøre. Hvis engagementet skal være følelsesmæssigt og komme indefra, står det i modstrid med at være noget, der er mobiliseret udefra.

Ud fra de to eksempler får vi en fornemmelse af (set i forhold til vores egne bagvedliggende antagelser), at det virker "for let" at integrere for eksempel de to ledelsesformer som "*Top-down og alligevel deltagende*" eller teoriernes foki som "*Ændring af organisatorisk design og kultur*". Vores fornemmelse bekræftes ved at

se på de nye overskrifter i et både-og perspektiv som stort set værende en direkte afskrivning fra modellen (Figur 16). I undersøgelsen af, hvad Beer & Nohria forstår ved et både-og perspektiv, har vi fået en forståelse for, at de stræber mod en simultan integration eller syntese, hvor flere dele sammenstilles til en helhed. Ved at Beer & Nohria benytter overskrifterne fra hvert formål i teori E og O, og stort set kun sætter dem sammen med et *og*, tolker vi ikke, at de i overskrifterne får integreret teorierne til en helhed. Det kunne nærmere tyde på en sekventiel brug af teorierne, der som nævnt ikke har været deres formål. Havde Beer & Nohria i beskrivelserne af hvert formål, altså under hver overskrift, diskuteret måder at integrere begge teorier på, ville overskrifterne muligvis kunne have set anderledes ud og dermed have afspejlet en helhedstænkning, den syntese som forfatterne stræber efter.

I forlængelse af vores tolkning, rejses der kritik af en anden conference-deltager:

"However, Asda's level of Theory O is primarily, if not entirely a function of espoused theories, not theories in use."

Martin 2000: 452

Denne tolkning af casen Asda forstår vi som en måde, hvorpå Roger Martin mener, at der er tale om brug af teori O ("*espoused theories*"⁶⁶) uden at det sker i håndtering af forandringen ("*theories in use*"). På dansk kan begreberne oversættes med det, man siger man gør ("*espoused theory*") og det, man gør ("*theory in use*"). Martin tilføjer en mere konkret kritik af Beer & Nohrias forståelse af integrationen mellem teori E og O i Asda casen:

"To me, the Asda model in use features centralization, top-down control, intimidation, and hard-edged incentives, while espousing the opposite."

Martin 2000: 453

Vi forstår ud fra citatet, at Martin anfægter det, der beskrives i casen, og det, der sker i praksis og kommer med eksempler på, hvilke konsekvenser dette kan have. Vi tolker *intimidation* og "*hard-edged incentives*" som de konsekvenser, det kan have at bruge teori E og O som "*espoused theories*" mens det ifølge Martin kun er teori E, der er "*theory in use*". Martins tolkning af Beer & Nohrias bud på et både-og perspektiv kan underbygge vores tolkning om, at der ikke bliver skabt en integration af teori E og O. Vi ser, at Martin trækker på en forskel om, hvad der siges og hvad der gøres. Vi har som sagt ikke haft mulighed for selv at

⁶⁶ Begreberne "*espoused theory*" og "*theory in use*" introduceres af Chris Argyris i hans værk *Organizational Learning* [1996: 216-217], der benytter disse i forbindelse med organisatorisk læring. Vi bevæger os ikke videre ind på Argyris forståelse af begreberne, men er bevidste om, at de ikke oprindeligt introduceres af Martin [2000].

læse casen igennem og kan derfor ikke udsige noget om, hvad vi tolker, der er foregået. Vi læner os derfor op af Martins kritik, og ser det som et udtryk for, at vores tolkning om, at der ikke viser sig en præsentation af et både-og perspektiv i teksten, til dels kan underbygges af Martins tolkning af, hvad han ser.

I slutningen af Beer & Nohrias afsnit om både-og perspektivet omtaler de en grund til, at det kan være svært at integrere teori E og O:

"We believe that the emotional incongruence of Theories E and O makes it hard to integrate these theories. Yet we also believe integrating E and O is the best change strategy for firms that want to develop a sustained competitive advantage."

Beer & Nohria 2000: 29

Vi tolker dette som en bevidsthed om, at et både-og perspektiv kan være svært at gennemføre på grund af følelsesmæssige disharmonier (*incongruence*) mellem teori E og O. Denne bevidsthed bringer os ikke umiddelbart nærmere et bud på, hvordan en integration ville kunne forme sig. Læsningen af Beer & Nohria efterlader os med en viden om de to arketyperiske teorier, man kan forstå forandringsstrategier ud fra og en erkendelse af, at integration af disse to ikke umiddelbart lader sig gøre. Hvor står vi så nu i forhold til et nyt bud?

Diskussion af både-og

Vores formål med indeværende afsnit har været at undersøge et både-og perspektiv som en måde, hvorpå man muligvis ville kunne sammenkæde de paradigmatisk træk vi har set inden for de bagvedliggende antagelser i litteratur om fusionsledelse. Vi har været inspireret af et både-og perspektiv som modsvar til sammenblanding af de paradigmatisk træk (ledelses-antagelserne), en problematisering vi har rejst i afsnittet Problematisering samt til at kunne imødekomme begrebet kompleksitet, der siges at karakterisere fusionssituationer (Fusionsforståelse og Gitte Nielsen). Eftersom bidraget fra Beer & Nohria om et både-og perspektiv ikke har rykket os nærmere en integration af teori E og O, kan vi ikke trække på deres bud i et forsøg på at tænke om fusionsledelse på en ny måde.

Selvom Beer & Nohrias tanker om et både-og perspektiv ikke umiddelbart bringer os nærmere et nyt bud, kan det forstås som metakommunikation om tænkning inden for forandringer. Vi tolker, at Beer & Nohrias værk metakommunikerer om en udfordring, der handler om at kunne tænke i både økonomiske og menneskelige formål på én gang.

Bogens formål, som titlen beskriver, har som sagt været at "knække" koden om forandring. Vi har problematiseret dette formål i forhold til, at forandringssituationer kan være svært håndgribelige og komplekse, hvorfor et enkelt svar, en enkelt kode på forhånd kan virke som at tvinge forandringssituationen til at

fremstå mindre kompleks, end den er. Med dette mener vi, at det på forhånd kan anfægtes, hvorvidt ét svar på ledelse af forandring overhovedet vil være et muligt svar. Dette er en pointe fra tidligere om kompleksitet, hvor vi i en note præsenterede Niklas Luhmanns udsagn om, at *"Kun kompleksitet kan reducere kompleksitet"*. Vi har en formodning om, at dette formål fra start kan forstås som misvisende i forhold til det område, de beskæftiger sig med.

Med en viden fra Kuhn, som vi omtalte i slutningen af afsnittet Problematisering, forstår vi ikke en ny tænkning om fusionsledelse som en teoretisk umulighed. Der foreligger, ifølge Kuhn, bestemte regler om, hvad det vil sige at tænke nyt eller skabe et nyt paradigme. Han argumenterer for, at det i en ny teori er muligt at sammenkæde *"... en hel gruppe af teorier på et lavere niveau uden egentlig at ændre dem."* [Kuhn 1995: 138] Det er i forlængelse af denne tanke, vi har introduceret tanken om et både-og perspektiv. En mulig forståelse af Beer & Nohrias bud er, at de ikke skaber en ny teori på et højere niveau end de teorier, de sammenkæder, men forbliver på beskrivelsesniveau.

Et bud er, at der kan arbejdes videre med tænkning om, hvordan forskellige teorier kan spille sammen med fokus på de grundlag, teorierne eksisterer på. Vi har en formodning om, at et sådant tænkearbejde ikke kun skal foregå teoretisk, men må afprøves i et sammenspil med praksis for at opnå erfaringer med sammenspillet af teoriernes grundlag. Det tænker vi i forhold til de eksempler, vi har inddraget med grupperingerne af de bagvedliggende antagelser. Vi ville være interesserede i at undersøge, hvilke konsekvenser en sammentænkning kunne have.

En ny fusionstype

Vi inddrager en afsluttende kommentar, der sætter spørgsmålstejn ved, hvordan et både-og perspektiv i litteratur om fusionsledelse skal forstås, med viden fra afsnittet Fusionsforståelse. Det har vist sig, at fusioner, hvor to organisationer integreres i hinanden – en horisontal fusion – ifølge tal fra konkurrencestyrelsen (se figur 6 i afsnittet Fusionsforståelse) er blevet den mest fremherskende i dag. Denne udvikling betyder blandt andet, at der er kommet mere fokus på det menneskelige aspekt, eftersom horisontale fusioner i høj grad handler om at få mennesker, som kommer med hver deres forskellige baggrunde, til at arbejde sammen. Fra at fusioner hovedsagligt var et spørgsmål om et økonomisk "fit", som kunne beregnes og måles med blandt andet *due diligence* metoden [Bisgaard et al. 2004] fusionen, er spørgsmålet i dag udvidet til også at indbefatte, hvordan *mennesker* finder sig til rette i den nye organisation.

"Men når lederne er beskæftiget med at løse praktiske problemstillinger, er der en stor risiko for, at de ikke har overskud til og fokus på de menneskelige elementer af

forandringsprocessen, og det er efter vores opfattelse på dette felt, at der især er brug for ledelse ved en fusion."

Borchersen & Rasmussen 2004: 1

"Erfaringerne fra tidligere succesfulde forandringsforløb viser, at vellykket forandring kræver 70-80% lederskab og 20-30% ledelse ... Lederskabet skaber engagementet og motivationen hos medarbejderne."

Sønderskov & Bachmann 2005: 5

"Hovedårsagen til at fusioner mislykkes skyldes faktisk en manglende håndtering af netop de menneskelige faktorer i fusionen. Denne fejltagelse kalder man '80-20' reglen. 80-20 reglen beskriver, hvordan 80 procent af ledelsens og konsulenternes energi og ressourcer typisk anvendes på analyser og forberedelser forud for fusionens gennemførelse, men at kun 20 procent af energien og ressourcerne anvendes på den kritiske implementering af fusionen."

Kjærulff 2003: 1

Borchersen & Rasmussen er inde på, at der *især* er brug for fokus på det menneskelige aspekt under forandringer, men at der er risiko for at ledere ikke har fokus på dette. Kjærulff bruger betegnelsen "80-20 reglen" om at "analyser og forberedelser" vægtes højere end "de menneskelige faktorer". Sønderskov & Bachmann er inde på noget lignende. Erfaringer viser ifølge dem, at forandring kræver 70-80% lederskab overfor 20-30% ledelse, hvor lederskab ses som det, der skaber engagement og motivation hos medarbejdere.

Alle tre citater er altså inde på, at det menneskelige aspekt betinger en fusions/ forandrings succes, men at der ofte ikke er fokus på dette i kraft af andre prioriteringer. Der prioriteres i stedet ledelse (modsat lederskab), praktiske problemstillinger eller analyser og forberedelse.

Denne viden henleder vores tanker på, hvad et både-og perspektiv vil sige. Med inspiration i de tal, der opstilles i citaterne, kunne man forstå et både-og som et, der skal lægge mest vægt på lederskab og kun i mindre grad integrere ledelse. Det viser, at der heri ligger tanker om, hvordan man kan vægte forandringssituationer. En betragtning, der kan tages med i tænkning om et både-og perspektiv.

"We did not change as we grew older;
we just became more clearly ourselves."
Lynn Hall

Konklusion

Vi vil nu konkludere på vores undersøgelser i forbindelse med de tre problemformuleringer ved at fremdrage vores resultater.

Problemformulering 1.

1. Hvilke bagvedliggende antagelser om mennesker kan vi konstruere ud fra udvalgt litteratur om det menneskelige aspekt i fusionsledelse?

I analysen har vi, ud fra udvalgt litteratur om det menneskelige aspekt i fusionsledelse, konstrueret 14 bagvedliggende antagelser om mennesker:

- I. Mennesker og deres omgivelser påvirker gensidigt hinanden
 - II. Mennesker påvirkes følelsesmæssigt af forandringer
 - III. Mennesker kan reagere negativt under forandring
 - IV. Mennesker kan påvirkes udefra
 - V. Mennesker ses som individer
 - VI. Mennesker søger at opretholde stabilitet
 - VII. Mennesker reagerer negativt på forandring
 - VIII. Menneskers følelser kan være en positiv ressource
 - IX. Mennesker kan påvirke hinanden gensidigt
 - X. Menneskers følelser har indflydelse på forandringen
 - XI. Menneskers følelser ligger til grund for deres adfærd
 - XII. Mennesker har behov for stabilitet
 - XIII. Mange mennesker er engagerede i deres omgivelser
 - XIV. Menneskers forskelligheder er en ressource
-

For at skabe et større mønster i de fremanalyserede bagvedliggende antagelser, har vi grupperet og sammenlignet dem med to overordnede retninger; en *psykologisk* og en *biologisk*. Retningerne har vi set tendenser på undervejs i analysen, som samles og forholdes til de bagvedliggende antagelser efter analysen. Grupperingerne af de bagvedliggende antagelser har vi givet over-

skrifter. Grupperingerne og sammenligning med retninger er ét udtryk for, hvordan antagelserne kan forstås.

Vi har grupperet antagelse XI under overskriften Følelser og sammenlignet med en psykologisk retning, der anerkender menneskers følelsesmæssige adfærd.

Vi har grupperet antagelse I og IX under overskriften Gensidighed og sammenlignet med en systemisk retning. Det har givet os en forståelse af, at der med begrebet kan eksistere fokus på blandt andet cirkularitet, relationer og kompleksitet.

Vi har grupperet antagelse VIII, XIII og XIV under overskriften Indre ressourcer og sammenlignet med en systemisk retning. Det har givet os en forståelse af, at menneskers ressourcer accepteres og kan bruges som positive bidrag til løsning af situationer.

Vi har grupperet antagelse V under overskriften Individ og sammenlignet med en psykoanalytisk retning. Det har givet os en forståelse af, at der kan søges efter årsagssammenhænge i det enkelte menneske, fordi der er fokus på mennesker som essentialistiske.

Vi har grupperet antagelse II og X under overskriften Årsag og sammenlignet med en psykoanalytisk retning og en lineær tankegang. Det har givet os en forståelse af, at der kan søges efter forklaring eller forståelse af årsager til en given reaktion. Fokus på årsag og virkning forstår vi som en lineær tankegang.

Vi har grupperet antagelse VI og XII under overskriften Behov og sammenlignet med en biologisk retning. Det har givet os en forståelse af, at mennesker har et naturligt behov for stabilitet.

Vi har grupperet antagelse III og VII under overskriften Stabilitet og sammenlignet med en biologisk retning. Det har givet os en forståelse af, at mennesker naturligt reagerer negativt på forandringer, som kan være med til at skabe ubalance.

Vi har grupperet sidste antagelse under overskriften Påvirkning, men ikke kunnet se en tendens i forhold til de to overordnede retninger, psykologisk og biologisk. Vi ser antagelsen i forhold til en lineær tankegang, der har givet os en forståelse af, at påvirkning af mennesker kan forårsage en virkning.

Problemformulering 2.

2a. Trækker de bagvedliggende antagelser om mennesker (som vi har konstrueret ud fra udvalgt litteratur om det menneskelige aspekt i fusionsledelse) på ledelsesantagelserne rationelle-økonomiske antagelser, sociale antagelser og antagelser om selvrealisering? I så fald hvilke(n)?

Vi har i første del af problematiseringen besvaret spørgsmål 2a. Vi har sammenlignet de bagvedliggende antagelser fra analysen med Scheins tre ledelsesantagelser; rationelle-økonomiske antagelser, sociale antagelser og antagelser om selvrealisering for at se om de bagvedliggende antagelser og ledelsesantagelserne har lignende træk. Vi har fundet, hvad der kan tyde på, træk fra de tre ledelsesantagelser i de bagvedliggende antagelser:

Følelser

Bagvedliggende antagelser

XI. Menneskers følelser ligger til grund for deres adfærd

Alle tre ledelsesantagelser anerkender at mennesker har følelser. De rationelle-økonomiske antagelser søger i et hvis omfang at undgå følelser. De sociale antagelser ser dem som en motivationsfaktor. De selvrealiserende antagelser forholder sig ikke yderligere til følelser. Der ses altså tendenser til at der i størst grad trækkes på sociale antagelser.

Gensidighed

Bagvedliggende antagelser:

I. Mennesker og deres omgivelser påvirker gensidigt hinanden

IX. Mennesker kan påvirke hinanden gensidigt

Ifølge alle tre ledelsesantagelser påvirker medarbejdere og leder hinanden. Med rationelle-økonomiske antagelser ønskes påvirkningen fra medarbejderne undgået. De sociale antagelser ser mest påvirkning fra medarbejder til leder. Selvrealisering benytter gensidig påvirkning i form af decentralisering af magt.

Vi ser den antagelse som hovedsageligt havende tendenser til at trække på selvrealiseringsantagelserne.

Indre ressourcer

Bagvedliggende antagelser

VIII. Menneskers følelser kan være en positiv ressource

XIII. Mange mennesker er engagerede i deres omgivelser

XIV. Menneskers forskelligheder er en ressource

De bagvedliggende antagelser har tendenser til i mindre grad at trække på selvrealiserende antagelser. Der trækkes ikke på de to andre antagelser. De sociale antagelser forholder sig ikke til ressourcer og de rationelle-økonomiske er svære at sammenligne med på dette område.

Individ

Bagvedliggende antagelser

V. Mennesker ses som individer

Denne bagvedliggende antagelser har tendenser til at trække på selvrealisering, da denne både anerkender individets selvstændighed og udvikling. De sociale antagelser forholder sig til grupper og ikke individer, hvorfor den bagvedliggende antagelse ikke trækker på denne. De rationelle-økonomiske antagelser forholder sig til individer ved at ville pacificere disse, hvilket vi ser som udtryk for at der ikke trækkes på denne.

Årsag

Bagvedliggende antagelser:

II. Mennesker påvirkes følelsesmæssigt af forandringer

X. Menneskers følelsesmæssige reaktioner har indflydelse på forandringen

Vi har fundet tendenser til at de bagvedliggende antagelser under Årsag kan trække på både rationelle-økonomiske og sociale antagelser. De ser henholdsvis følelser som årsag til uønskede handlinger og sociale relationer og følelser som værende årsager til ønskede handlinger. De selvrealiserende antagelser trækkes der ikke på.

Påvirkning

Bagvedliggende antagelser:

IV. Mennesker kan påvirkes udefra

Denne antagelse tenderer til at trække på rationelle-økonomiske antagelser og i mindre grad sociale antagelser. Rationelle-økonomiske antagelser ser medarbejderes følelser som nogle der kan kontrolleres, mens sociale antagelser indirekte ser medarbejdere som nogle, der kan påvirkes gennem sociale behov. Der trækkes ikke på selvrealiserende antagelser, idet de ikke ser mennesker som nogle, der kan kontrolleres udefra.

Behov for stabilitet

Bagvedliggende antagelser:

III. Mennesker kan reagere negativt under forandring (Stabilitet)

VI. Mennesker søger at opretholde stabilitet (Behov)

VII. Mennesker reagerer negativt på forandring (Stabilitet)

XII. Mennesker har behov for stabilitet (Behov)

Alle tre ledelsesantagelser ser som de bagvedliggende antagelser mennesker som besiddende behov. Med hensyn til stabilitet *kan* de bagvedliggende antagelser måske trække på rationelle-økonomiske antagelser.

2b. Hvilken betydning kan dette (svaret på 2a.) have for litteratur om fusionsledelse?

I anden del af problematiseringen 2b. har vi overvejet, hvilken betydning det kan have for litteratur om fusionsledelse, at der trækkes på tre ledelsesantagelser (spørgsmål 2b.). Med introduktionen af Kuhns paradigmebegreb er vi af den opfattelse, at det kan være problematisk, at der trækkes på de tre ledelsesantagelser. Dette bunder i, at en repræsentation af forskellige paradigmer, der bygger på forskellige grundlag, kan have svært ved at sammenlignes og dermed at "tale sammen" – de kan misforstå hinanden. Dermed kan der i litteratur om fusionsledelse være misforståelser. Dette kan efter vores opfattelse være en mulig grund til de problemer, der ses i litteraturen.

Problemformulering 3.

3. Kan vi komme med et nyt bud på en tænkning om fusionsledelse – ud fra værket *Breaking the Code of Change* – som mod-svar til problematiseringen (jævnfør problemformulering 2.) af de bagvedliggende antagelser om mennesker (som vi har konstrueret ud fra udvalgt litteratur om det menneskelige aspekt i fusionsledelse)?

Med værket *Breaking the Code of Change* inddrager vi et nyt bud om et både-og perspektiv. Dette perspektiv er et forsøg på at give et bud på, hvordan de paradigmatiske træk, som vi har set være sammenlignelige med de bagvedliggende antagelser, vil kunne sammenkædes på trods af deres indbyrdes forskelligheder, som konkluderet i problemformulering 2b.

Svaret på problemformulering 3. er, at vi ikke kommer nærmere et nyt bud på tænkning om fusionsledelse ved at inddrage et både-og perspektiv af Michael Beer & Nitin Nohria. Derfor omhandler et nyt bud, hvordan vi forholder os kritiske overfor den måde, forfatterne forsøger at integrere to arketypiske teorier på, E og O, som de mener ligger bag enhver form for forandringsstrategi.

I gennemgangen af Beer & Nohrias bud på et både-og perspektiv beskrives integration af teori E og O's specifikke formål. Vi finder ud af, at den måde forfatterne integrerer teoriernes formål på,

i store træk er ved at sammensætte formålene med et *og*. Det opfatter vi som en måde, hvorpå teorierne kommer til at eksistere sekventielt og ikke simultant, som er den helhedstænkning, Beer & Nohria har ønsket at komme med et bud på.

Vi ser, at det bud, som beer & Nohria ikke har færdigtænkt, metakommunikerer om en af de udfordringer, der kan eksistere inden for tænkning om forandring – om paradokset med *både* at fokusere på økonomisk gevinst og menneskelig/organisatorisk udvikling i forandringssituationer.

Forfatterne erkender, at de ikke har "knækket" forandringskoden, som titlen af deres værk ellers antyder. Vi anfægter, hvorvidt det er muligt at tale om én bestemt kode som en måde at tænke om forandring på. Eftersom forandringssituationer opfattes som paradoksale og komplekse, stiller vi spørgsmålstegn ved, hvorvidt én kode kan håndtere tænkningen om disse. Vi har en formodning om, at formålet fra start kan forstås som misvisende i forhold til det område, de beskæftiger sig med.

Med den viden, vi har opnået fra Kuhn i problemformulering 2., har det givet os en forståelse af, at sammenkædning af flere forskellige paradigmer eller teorier er mulig. Ifølge Kuhn foreligger der regler om, at sammenkædning er mulig så længe den nye teori sammenkæder teorier på et lavere niveau. En forståelse af, at Beer & Nohrias både-og perspektiv ikke bidrager med et nyt bud, er, at deres forsøg på integration bevæger sig på et beskrivende niveau, hvor de redegør for, *hvordan* teori E og O er blevet set integreret i en case om forandring. De kommer således ikke et niveau over de teorier, de forsøger at integrere.

Et bud vi kommer med er, at der kan arbejdes videre med tænkningen om, hvordan forskellige teorier kan spille sammen – på et teoretisk men også praktisk plan. Vi har en formodning om, at integration af forskellige teorier må afprøves i sammenspil med praksis og teori, for at opnå forståelse for, hvad der kan opstå af konsekvenser når teoriens grundlag så at sige "støder" sammen. I et videre arbejde med tænkning om et både-og perspektiv, finder vi det vigtigt at forholde sig til begrebet kompleksitet som en måde at imødekomme et både-og perspektiv på.

Vi tilføjer en afsluttende kommentar, der introducerer en forståelse af fusions-situationer som værende 80% lederskab (motivering og engagering af medarbejdere) og 20% ledelse (analyser og forberedelse). Det kan herudfra diskuteres, hvordan et både-og perspektiv skal defineres i forhold til den vægtning, som tallene viser.

Set i bakspejlet

I dette afsnit vil vi komme med nogle refleksioner over vores arbejdsmetode, inddragelse af litteratur m.m.

Forældet litteratur?

Vi bygger vores afsnit om Fusionsforståelse på værker tilbage fra 1990'erne. Det kan kritiseres for at være forældet litteratur, eftersom forskning udvikler sig og bidrager med nye indsigter. Vi har dog ikke umiddelbart haft adgang til nyere kilder, og ser samtidig en tendens i blandt andet Goldschmidt & Kirkeby samt Theill et al., der peger på, at viden om offentlige fusioner netop i disse år er ved at blive skabt. Det kan tolkes som et tegn på, at vi i denne tid står midt i en udvikling af ny litteratur om fusioner inden for det offentlige.

Bred og unuanceret?

Vi har i afsnittet Litteraturvalg redegjort for vores brede fokus under afdækning af litteratur om fusionsledelse. Det brede fokus har betydet, at vi har benyttet os af enkelte emner i teksterne, oftest kun et enkelt, og herudfra trukket en hovedkonklusion. Vi sætter spørgsmålstegn ved, om det yder retfærdighed overfor de forfattere, som bidrager med et værk og dermed en omfattende bearbejdning af et område? Det kunne opfattes som en måde, hvorpå vores brede fokus ved nogle værker netop har affødt et forenklet eller overfladisk syn. Vi tænker blandt andet på Cooper & Cartwright [1993], Goldschmidt & Kirkeby [2005], Hildebrandt & Brandi [2005] og Poder [2004]. Vi har bevidst forsøgt at danne os et indtryk af litteratur om fusionsledelse, som ikke kun omfatter artikler og kortere bidrag, og derfor også inddraget værker. Tilpasheden mellem bredde og dybde eller nuancering har til tider været svær at opretholde.

En måde, vi muligvis ville kunne have imødekommet tilpasheden mellem bredde og dybde, havde været ved at inddrage emner fra teksterne i analysen ud fra hver tekst og ikke på tværs af teksterne. Det kunnet have tvunget os til at fokusere mere på det udvalgte emne i forhold til resten af teksten/ værket og ikke i forhold til emner, der omhandler samme hovedkonklusioner.

Et for simpelt bud?

I vores afsluttende afsnit om Et nyt bud? inddrager vi forfatterne Beer & Nohrias værk *Breaking the Code of Change* [2000] som eneste teoretiske bud på, hvordan et sådan perspektiv kan udformes. Det kunne anfægtes for at være en

forsimpleret måde at angribe et komplekst felt på, og vi sætter spørgsmålstegn ved, om vi selv er blevet fanget i en reducerende tankegang, for at kunne håndtere et både-og perspektiv? Vi introducerer blandt andet kompleksitet og et citat af Niklas Luhmann. En uddybning af Luhmanns teori i værket *Sociale Systemer – Grundrids til en almen teori* [2000] samt de begreber, der umiddelbart knytter sig til kompleksitetsbegrebet, kunne have bidraget med en viden om, hvad det vil sige at imødekomme kompleksitet med kompleksitet (øge kompleksitet for reducere kompleksitet), som et muligt supplerende perspektiv til Beer & Nohria. Dette ville have været et perspektiv, som kunne bringe os nærmere en forståelse af kompleksitet i og mellem systemer. Med Edgar Schein og værket *Organisationspsykologi* [1990] ville vi kunne have uddybet en forståelse af kompleksitet set i forhold til det menneskelige aspekt og derved være i tråd med vores fokus på de konstruerede bagvedliggende antagelser om mennesker. Schein omtaler "*Contingency theories*". De ville kunne bidrage med et perspektiv om imødekomme forskelligheder i menneskers behov i organisationer. Med for eksempel Luhmann og Schein ville vi selv angribe kompleksitetsbegrebet ved at øge kompleksiteten i de perspektiver (her teorier), vi kunne have inddraget – og dermed forhåbentlig have reduceret kompleksiteten i at håndtere begrebet.

Endvidere kunne en udfoldelse af enten-eller og både-og som filosofiske tænkemåder have bidraget med en førstehånds forståelse af forskellene på dem som grundlag for at arbejde med et både-og perspektiv. Det ville sandsynligvis ikke bringe os nærmere et bud på, hvordan et både-og perspektiv kan håndteres, men som vi selv arbejder med gennem indeværende speciale, ville det have givet os en forståelse. Vi har i afsnittet Indledning og problemformulering præsenteret vores formodning om, at bevidstgørelse går forud for ændrede handlinger. En bevidstgørelse af perspektivernes filosofiske betydning ville sandsynligvis kunne have bragt os nærmere en ny tænkning om fusionsledelse.

Opfinder vi den dybe tallerken igen?

I afsnittene Indledning og problemformulering samt Et nyt bud? skriver vi, at vi ikke vil *genopfinde* den dybe tallerken. Dette skal forstås på den måde, at vi vil anvende andres erfaringer – vi tager udgangspunkt i andres litteratur om fusionsledelse – så vi ikke starter på bar bund og finder ud af det, som andre før os har fundet ud af.

Vi har i analysen opnået en for os ny og tankevækkende viden; at den udvalgte litteratur om fusionsledelse trækker på både en psykologisk, en biologisk og en systemisk retning. Ligeledes er vi blevet forundrede i sammenligningen af de bagvedliggende antagelser med ledelsesantagelserne.

Men når det kommer til stykket, har vi så fundet ud af noget nyt? For det var det vi satte os for, da vi gik i gang med specialet.

Vi har fundet ud af, at der i litteratur om fusionsledelse trækkes på rationelle-økonomiske i lige så høj grad som der trækkes på sociale antagelser og antagelser om selvrealisering (efter vores tolkning i afsnittet Ledelses-antagelser). Vi har i specialet inddraget citater, hvor forfattere mener, at det menneskelige aspekt skal opprioriteres og at mangel på det menneskelige aspekt er grunden til de mange fusionsfiaskoer. Er vores resultater ikke blot en bekræftelse af disse udsagn?

*"The test of literature is, I suppose,
whether we ourselves live more
intensely for the reading of it"*

Elizabeth Drew

Litteraturliste

Vi har inddelt den litteratur, vi henviser til i specialet, i værker, artikler, rapporter og hjemmesider. *Værker* omfatter både hele værker og enkelte kapitler fra værker. *Artikler* omfatter artikler fra tidsskrifter, aviser og hjemmesider. *Rapporter* omfatter rapporter fra Internettet. *Hjemmesider* omfatter hjemmesider fra Internettet.

Værker

- Alring, M.** (2004) *Aschenhous store synonymordbog*, Forlaget Sesam
- Amskov, J.B., Iversen, F. & Fabricius, A.** (2004) *Når vi flytter sammen – Ledelse af kommunale fusioner*, 1. udgave, 4. oplag, KL & KTO
- Andersen, A.** (2000) "Terapier" I: Brørup, M., Hauge, L. & Thomsen, U.L. (red.) *Den nye psykologihåndbog*, side 378-396, 2. udgave, 3. oplag, Nordisk Forlag
- Andersen, O.S. & Bendix, J.** (1998) "Sammenbragte børn – medarbejderreaktioner på fusioner" I: Pedersen, S.P. (red.) *Fusioner på tværs – fra plan til praksis*, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Argyris, C.** (1992) *On Organizational Learning*, Blackwell Publishers Inc.
- Argyris, C.** (1992) "Organisatorisk læring – single- og double-loop" I: Illeris, K. (red.) (2000) *Tekster om læring*, 1. udgave, Roskilde Universitetsforlag
- Becker-Christensen, C.** (red.) (2001) *Politikens Nudansk Ordbog*, 18. udgave, 1. oplag, Politikens Forlag
- Becker-Christensen, C. & Widell, P.** (red.) (1992) *Politikens Nudansk Ordbog*, bind 1-2, 15. udgave, 8. oplag, Politikens Forlag
- Beer, M. & Nohria, N.** (2000) *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press
- Bisgaard, P., Kjerulf, S. & Orbesen, A.L.** (2004) *Vækst gennem opkøb og fusioner*, Børsens Forlag
- Brenner, C.** (1984): *Psykoanalysens grundbegreber*, kapitel 1, Hans Reitzels forlag
- Cartwright, S. & Cooper, C.L.** (1993) *Effektive fusioner – det personalemæssige aspekt*, 1. udgave, 1. oplag, Teknisk Forlag
- Føllesdal, D., Walløe, L. & Elster, J.** (1999) *Politikens bog om moderne videnskabsteori*, 1. udgave, 4. oplag, Politikens Forlag

- Gadamer, H.G.** (2004) *Sandhed og metode – Grundtræk af en filosofisk hermeneutik*, 1. udgave, 1. oplag, Systime Academic
- Galpin, T.J. & Herndon, M.** (2000) *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level*, The Jossey-Bass Business & Management series
- Goldschmidt, L. & Kirkeby, O.F.** (2005) *Fusionsledelse i det offentlige – en huspotil for strukturreformens ledere*, Børsens Forlag
- Haslebo, G.** (1998) "Organisationskonsultation, når virksomheder fusioneres" I: Haslebo, G. og Nielsen, K.S. (red.) *Erhvervspsykologi i praksis – metoder til fælles bevægelse*, Dansk Psykologisk Forlag
- Haslebo, G. & Nielsen, K.S.** (1998) *Konsultation i organisationer - hvordan mennesker skaber ny mening*, Dansk Psykologisk Forlag
- Hauge, L.** (2004) *Få succes med fusionen*, Turbine Forlaget
- Hildebrandt, S.** (1999) "Mennesket er et forstyrrende element i enhver organisation" I: Finansministeriet 100-året for septemberforliget, Finansministeriet
- Hildebrandt, S. & Brandi, S.** (2005) *Ledelse af forandring*, Børsens Forlag
- Hildebrandt, S. & Klausen, K.K.** (2005) "Forord" I: Goldschmidt, L. & Kirkeby, O.F. (2006) *Fusionsledelse i det offentlige – en huspotil for strukturreformens ledere*, side 10-11, 1. udgave, 2. oplag, Børsens Forlag
- Hillgaard, L.** (2000) "Sorg og krise" I: Brørup, M., Hauge, L. & Thomsen, U.L. (red.) *Den nye psykologihåndbog*, side 361-376, 2. udgave, 3. oplag, Nordisk Forlag
- Hollway, W.** (2000) *Work Psychology and Organizational Behaviour – Managing the Individual at Work*, Sage
- Højberg, H.** (2004) "Hermeneutik – Forståelse og fortolkning i samfundsvidenskaberne" I: Fuglsang, L. & Olsen, P.B. (red.) (2004) *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer*, side 309-347, 2. udgave, Roskilde Universitetsforlag
- Hårbøl, K., Schack, J. & Spang-Hanssen, H.** (1997) *Fremmedordbog*, 15. udgave, 1. oplag, Munksgaard
- Jacobsen, B. & Collin, F.** (2003) "Kritisk Rationalisme og paradigmer" I: Collin, F. & Køppe, S. (red.) *Humanistisk videnskabsteori*, DR Multimedie
- Kvale, S.** (1997) *Interview – En introduktion til det kvalitative forskningsinterview*, Hans Reitzels Forlag
- Kuhn, T.S.** (1995) *Videnskabens revolutioner*, Forlaget Fremad
- Køppe, S.** (2003) "Psykoanalyse" I: Collin, F. & Køppe, S. (red.) *Humanistisk Videnskabsteori*, DR Multimedie
- Lübcke, P.** (red.) (1983) *Politikens filosofi leksikon*, 1. udgave, 13. oplag, Politikens Forlag
- Luhmann, N.** (2000) *Sociale systemer – grundrids til en almen teori*, Hans Reitzel

- Madsen, O.Ø.** (1995) "Virksomhedsfusioner i et ledelsesperspektiv" I: Hildebrandt, S. & Johnsen, E. (red.) *Ledelse II – 10 danske professorers bud på aktuel ledelse*, Børsen Bøger
- Martin, R.** (2000) "Breaking the Code of Change – Observations and Critique" I: Beer & Nohria (red.) *Breaking the Code of Change*, Harvard Business School Press
- McGregor, D.** (1960) *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill
- Molin, J. og Pedersen, J. S.** (1996) *Fusioner i Danmark. Organisation og Ledelse*, Handelshøjskolens Forlag
- Pahuus, M.** (2003) "Hermeneutik" I: Collin, F. & Køppe, S. (red.) *Humanistisk videnskabsteori*, DR Multimedie
- Pedersen, J.S.** (red.) (1998) *Fusioner på tværs – fra plan til praksis*, Jurist- og Økonomiforbundets Forlag
- Pedersen, S.A.** (1995) "Kuhns videnskabsfilosofi, dens udvikling og betydning" I: Kuhn, T.S. *Videnskabens revolutioner*, side 7-44, Forlaget Fremad
- Poder, P.** (2004) *Feelings of Power and the Power of Feelings – Handling Emotion in Organisational Change*, Sociologisk Institut
- Schein, E.H.** (1990) *Organisationspsykologi*, Systime
- Schein, E.H.** (1994) *Organisationskultur og ledelse*, 2. udgave, Valmuen
- Schødt, B. & Egeland, T.A.** (1992) *Fra systemteori til familieterapi*, Paludans Forlag

Artikler

- Borchersen, H & Rasmussen, B.** (2004) "Ledelse i fusions-tider" I: Nyhedsmagasinet Danske Kommuner nr. 2, http://www.dk.kl.dk/default.asp?id=20627&oo_id=12502 (set august 2006)
- Brødegaard, T.** (2004) "Magtens følelser og følelsernes magt", <http://www.kommunikationsforum.dk/?articleid=11520> (set august 2006)
- Geckler, Charlotte** (2005) "Fusion - den ultimative ledelsestest" I: DJØF Bladet nr. 11, juni 2005, http://www.djoef.dk/online/view_artikel?ID=5803 (set august 2006)
- Haslebo, G.** (2000) "Fusioner i et systemisk perspektiv", <http://www.gittehaslebo.dk/Tekst/Artikler/Fusioner.htm> (set august 2006)
- Haslebo, G.** (2006) "Tanker om forandringsprocesser – ud med begrebet 'modstand mod forandring' og ind med anerkendende kommunikation", <http://www.gittehaslebo.dk/Tekst/Artikler.htm> (downloaded august 2006)
- Hildebrandt, S.** (2006) "Fremtidens viden- og oplevelsessamfund" I: Ankerstjerne et al. (red.) *Fusionabel – tekster om fusionsprocesser*, Pædagogseminariet i Aalborg
- Human House** (2004) "Fusioner handler ikke om lighed - Vellykkede sammenlægninger og fusioner kræver håndtering af forskelligheder", www.humanhouse.com/040913_Fusioner.pdf

- Kjær, J.S.** (2006) "Kommunestof frem på forsiderne", Journalisten nr. 8/2006, <http://www.journalisten.dk/sw7215.asp> (set august 2006)
- Kjærulff, L.** (2003) "Medarbejderhåndtering", sammendrag fra speciale afleveret i oktober 2003, http://www.ramboll-management.dk/dan/sites/ma_management/fusioner/medarbejderhaandtering.htm (set august 2006)
- Kjærulff, L.** (2004) "Uden de bløde værdier flopper fusioner", Politiken, den 18. februar 2004, 2. sektion, side 5, <http://www.ramboll-management.dk/dan/sites/press/newsarchive/uden+de+blode+vaerdier+flopper+fusioner.htm> (set august 2006)
- Kristiansen, M. & Dahl, P.N.** (2001) "Individ, roller og kommunikation", kursusmateriale fra "Individ, roller og kommunikation" 4.semester 2002, humanistisk informatik, Aalborg Universitet, <http://www.huminf.aau.dk/sphi/foraar02/4sem/materialer/index.html> (set august 2006)
- Lerche, T.** (2005) "Management eller Leadership? Dit lederskab skal være bade/og!", DIEU Nyhedsmail 2005, <http://www.dieu.dk/Mail.asp?MailID=79&TopicID=835> (set august 2006)
- Marks, M.L. & Mirvis, P.H.** (1986) "The merger syndrome; when companies combine, a clash of cultures can turn potentially good business alliances into financial disasters", Psychology Today 20, oktober 1986, side 36-42, http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m1175/is_v20/ai_4433368 (set august 2006)
- Nielsen, G.** (2003) "Hvad er problemet...?", <http://www.dieu.dk/Mail.asp?MailID=30&TopicID=183> (set august 2006)
- Nielsen, G.** (2004a) "Hvordan undgår vi fiasko i fusioner?", <http://www.dieu.dk/Mail.asp?MailID=55&TopicID=494> (set august 2006)
- Nielsen, G.** (2004b) "Ingenting sker – men alting forandres", <http://www.dieu.dk/Mail.asp?MailID=38&TopicID=273> (set august 2006)
- Pedersen, J.S.** (2005) "Strukturreformens succes afhænger af de offentlige ledere", Magasinet lederweb.dk, <http://www.lederweb.dk/wm140155> (set august 2006)
- Schumann, K. & Pedersen, A.S.** (2006) "Kraftværket" I: Ankerstjerne et al. (red.) *Fusionabel – tekster om fusionsprocesser*, Pædagogseminariet i Aalborg
- Søholm, T.M. & Juhl, A.** (2004) "Systemisk ledelse i praksis – om 15 lederes ledelsespraksis på basis af de systemiske teorier" I: Erhvervspsykologi – tidsskrift om udvikling, dialog, ledelse og organisation, Volume 2, nr. 1, Psykologisk Forlag, http://www.attractor.dk/Admin/Public/DWSDownload.aspx?File=Files%2fFiler%2fArtikler%2fSys_ledelse_Erhvervspsyk.pdf (set august 2006)
- Sønderskov, J. & Bachmann, H.** (2005) "Den gode fusionsproces – 8 gode råd", <http://www.lederweb.dk/wm140083> (downloaded august 2006)

Teglkamp, S. (2006) "Fusioner og store organisationsændringer – resultat af undersøgelse", http://www.tegkamp.dk/Fusioner_resultat.pdf, (downloaded august 2006)

Theill, M., Carlsen, H., Jørgensen, C. & Petersen, N. (2005) "Fusioner i den offentlige sektor – En model til at planlægge og gennemføre succesfulde fusioner i den offentlige sektor" under udgivelse, Børsens Ledelseshåndbøger, <http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Artikel%20om%20fusioner.pdf>

Rapporter

DDL (2005) "Det Danske Ledelsesbarometer Dansk ledelse anno 2005 – Statusrapport", Handelshøjskolen i Århus & Ledernes Hovedorganisation, <http://www.lederne.dk/pdf/DDL%20Statusrapport.pdf> (set august 2006)

Finansministeriet (2005) "Fusioner i staten – erfaringer og anbefalinger", <http://www.fm.dk/1024/visPublikationerForside.asp?artikelID=7671> (downloaded august 2006)

Gjetting, S. (2005) "Systemisk ledelse – Hvem bestemmer?", projektrapport, Aalborg Universitet

Hjemmesider

Aalborg Kommune, <http://www.detnyaalborg.dk/borger/fakta+-+om+geografi.htm> (set maj 2006)

Antiochiana, Antioch University, <http://antiochiana.antioch.edu/McGregor.htm> (set august 2006)

Bornholms Regionskommune, <http://www.region.bornholm.dk/BRK/site.asp?p=32> (set august 2006)

Connector, <http://www.connector.dk/index.php?id=228> (set august 2006)

Danmarks Radio, <http://www.dr.dk/mitdanmark/da/kommune/Historie/protester.asp> (set maj 2006)

Danmarks Radio, Program 2, http://www.dr.dk/mitdanmark/da/tv_prog/Program2/default.asp (set maj 2006)

Dieu, "Fusioner og sammenlægninger", <http://www.dieu.dk/kons-fusion.asp> (set august 2006)

Konkurrencestyrelsen, <http://www.ks.dk/publikationer/konkurrenceredegoerelsen/kr2001/kap7-2/> (set maj 2006)

RUC, Roskilde Universitetscenter, <http://www.ruc.dk/ssc/personale/vip/jacrendt/>

Ansvarsliste

Arbejdet med at skrive specialet har været en proces, hvor vi har draget fordel af hinandens styrker. Til grund for alle afsnit ligger en fælles diskussion af, hvad det enkelte afsnits formål og fokus.

Nogle afsnit har været i hænderne på os begge – vi har skiftedes til at skrive på afsnittene eller sammen skrevet dem (disse er markeret med begge navne). Nogle afsnit har vi skrevet enkeltvis, hvor den anden er kommet med kommentarer og rettelser (disse er markeret med ét navn). Nogle afsnit er overvejende skrevet af en af os, men den anden har også ydet et væsentligt bidrag (disse er markeret med begge navne, hvoraf det ene er i parentes).

Indledning og problemformulering	Sidsel (Tora)
Fusionsforståelse	Tora
Litteraturvalg	Tora
Metodologi	Sidsel
 Analyse	
Indledning	Sidsel
Emne A-D	Tora (Sidsel)
Emne E-H	Sidsel (Tora)
Gruppering og retninger	Tora
 Problematisering	
Indledning	Sidsel
Ledelsesantagelser	Sidsel
Sammenligning	
<i>Indledning</i>	Sidsel
<i>Følelser</i>	Sidsel
<i>Gensidighed</i>	Tora & Sidsel
<i>Indre ressourcer</i>	Sidsel
<i>Individ</i>	Tora
<i>Årsag</i>	Tora
<i>Påvirkning</i>	Tora
<i>Behov for stabilitet</i>	Tora & Sidsel
Opsamling	Sidsel
Opbrud	Sidsel
Paradigme og paradigmeskift	Sidsel
Betydning for antagelserne	Sidsel

Et nyt bud?	Tora
Konklusion Problemformulering 1. Problemformulering 2. Problemformulering 3.	Tora Sidsel Tora
Set i bakspejlet Forældet litteratur? Bred og unuanceret? Et for simpelt bud? Opfinder vi den dybe tallerken igen?	Tora Tora Tora Sidsel
Litteraturliste Ansvarsliste	Sidsel Sidsel
Bilag Bilag 1: Fiaskoer i fusioner Bilag 2: Ord-opslag Bilag 3: Ledelse af fusioner Bilag 4: Det menneskelige aspekt Bilag 5: Værker og artikler Bilag 6: Forandring er kompleks Bilag 7: Litteraturvalg Bilag 8: Citat-tegn Bilag 9: Teori E og O	Sidsel Sidsel Tora & Sidsel Tora & Sidsel Tora Sidsel Tora Sidsel Tora

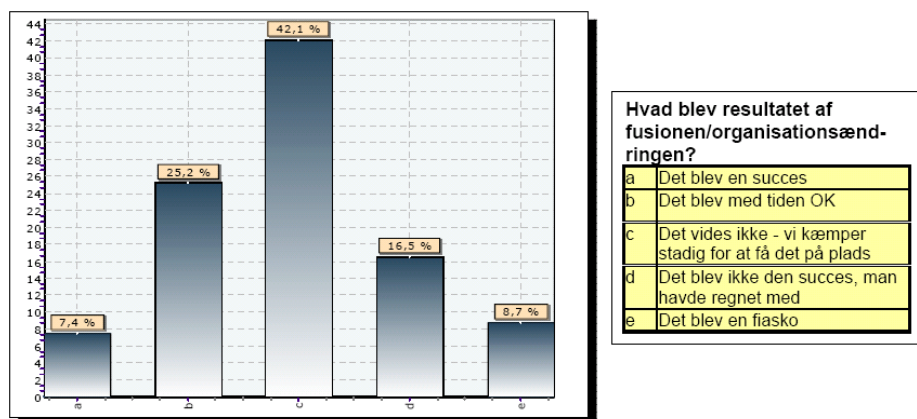
Bilag

Bilag 1: Fiaskoer i fusioner

Teglkamp og co. har foretaget en undersøgelse, der tyder på at mange fusioner bliver fiaskoer:

"Der er langt mellem succeserne. Under hver 10. fusion eller store organisationsændring bliver opfattet som en ubetinget succes af deltagerne. Hver 4. mener at fusionen enten ikke blev den succes, man havde regnet med eller at den blev en egentlig fiasko."

Teglkamp 2006: 2



Figur 17: Undersøgelse – resultat af fusion. Undersøgelse fra Teglkamp og co. viser at under hver tiende fusion/ organisationsændring opfattes som en ubetinget succes af de adspurgte. Hver tredje fusion/ organisationsændring munder ud i et positivt resultat for de adspurgte. Hver fjerde oplever at fusionen/ organisationsændringen enten ikke blev den succes, man havde regnet med eller at den blev en egentlig fiasko. Der er en stor ubekendt faktor i kraft af at mere end 40% af de adspurgte har svaret c. Det vides ikke.⁶⁷ [Teglkamp 2006: 6]

⁶⁷ Undersøgelsen er internetbaseret og bygger på 534 besvarelser, hvoraf de 242 har gennemgået fusioner og organisationsændringer og de 292 er på vej til at gennemføre fusioner og/ eller organisationsændring. [Teglkamp: 1] Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med ledelse og udvikling af organisationer og medarbejdere [Teglkamp: 9].

Bilag 2: Ord-opslag

Vi har i benyttet os af *Nudansk Ordbog* [Becker-Christensen & Widell 1992; Becker-Christensen 2001] og *Fremmedordbog* [Hårbøl et al. 1997] til at opnå forståelse for nogle centrale begrebers betydning igennem flere afsnit i specialet.⁶⁸

"antagelse ... en opfattelse som man går ud fra er rigtig, men som ikke er bevist = HYPOTHESE ..."
Becker-Christensen 2001: 62

"antagelse ... formodning – syn.: FORMODNING; HYPOTHESE ..."
Becker-Christensen & Widell 1992: 129

"bagvedliggende ... som danner grundlaget for noget andet ..."
Becker-Christensen 2001: 88

"... emotional ... følelsesmæssig; følelsesbetonet han er mere emotionelt end intellektuelt indstillet ..."
Becker-Christensen & Widell 1992: 312

"hjælpe ... - syn.: BISTÅ*, ; jf. GAVNE ..."
Becker-Christensen & Widell 1992: 488

"homø|stase (-n) (biol) balancen i den dyriske organisme mellem stoffer optaget udefra og organismens nedbrydnings- og affaldsprodukter ..."
Hårbøl et al. 1997: 411

"... identitet subst.: -en, plur. –er: indbegrebet af de elementer, der gør en person (et samfund) til en individualitet; bevidstheden om trods alle forandringer stadig at være det samme tænkende væsen ..."
Becker-Christensen & Widell 1992: 522

"kognition ... tænkning og erkendelse (i modsætning til det umiddelbart sansmæssige (perception), det følelsesmæssige (emotion) og det viljemæssige (motivation) – [fra eng. cognition af latin cognitio viden afl. af cognitus perf. part. af cognoscere opfatte, vide] ..."
Becker-Christensen & Widell 1992: 601

"kon'sensus ... enighed der var fuld k. om forslaget – [fra latin consensus overensstemmelse, afl. af consentire stemme overens, af con-, se kon-, og sentire føle]"
Becker-Christensen & Widell 1992: 612

⁶⁸ Grunden til at vi har benyttet to udgaver af *Nudansk Ordbog* er, at 1992-udgaven er vores, men at denne er mangelfuld med hensyn til nogle af de opslåede ord. Vi har derfor suppleret med en nyere udgave. (Eksempelvis er ordet *meta*- angivet som et pigenavn i 1992-udgaven, mens det i 2001-udgaven er angivet i den betydning, vi benytter det i i specialet.)

"kon|trol ... 1. eftersyn for at sikre at noget er i orden **2.** sted hvor et sådant eftersyn foregår **3.** styring; herredømme ..."
Hårbøl et al. 1997: 533

"lyde|fri fejlfri – syn.: FEJLFRI; jf. PERFEKT ..."
Becker-Christensen & Widell 1992: 797

"manipu|lere v røre ved med hænderne, gnide; foretage manipulationer; lede andre uden at de er klar over at de bliver ledet; påtvinge andre en anskuelse el. livsform ..."
Hårbøl et al. 1997: 593

"mening subst.: -en, plur. –er: - **1.** tanke, hensigt der er ingen m. i, at du betaler; der er til ham i en god m. ... syn.: HENSIGT*; - jf. BETYDNING - **2.** opfattelse sige sin ærlige m.; have en m. om noget; gøre sig sin (egen) m. om noget, være af en bestemt m. - syn.: ANSKUELSE, OPFATTELSE; jf. VURDERING, STANDPUNKT, SYNSPUNKT ..."
Becker-Christensen & Widell 1992: 723

"meta- ... **1.** udtryk for at noget befinder sig bag ved noget, optræder efter el. ud over noget, el. gennemgår en forandring ... **2.** betegner et sprog el. en videnskabelig teori som taler om el. danner grundlag for et sprog el. en videnskabelig disciplin"
Becker-Christensen 2001: 710

"moti'vere v være grundlag for; drive, tilskynde til; anføre bevæggrunde til noget, forklare, støtte ved hjælp af argumenter ..."
Hårbøl et al. 1997: 634

"na'tur (-en, -er) **1.** væsen; oprindelig, grundlæggende egenskab der er kendetegnende for nogen el. noget (sml. KULTUR) **2.** den del af den omgivende verden som ikke er skabt af mennesket; et områdes geologiske, meteorologiske, botaniske og zoologiske beskaffenhed ■ lat. natura, egl. fødsel, af nasci fødes."
Hårbøl et al. 1997: 646

"na'turlig adj **1.** som hører til el. er skabt af naturen **2.** (om person) som ikke forstiller sig, ukunstlet **3.** indlysende, selvfølgelig ..."
Hårbøl et al. 1997: 646

"... opfattelse ... danne sig en ny o. – syn.: MENING* ..."
Becker-Christensen & Widell 1992: 797

"pseudo- ... falsk, uægte – [fra græsk pséudo-, af pséudos løgn]"
Becker-Christensen & Widell 1992: 868

"per'fekt ... – syn.: FULDKOMMEN, FULDENDT; IDEEL; jf. LYDEFRI* ..."
Becker-Christensen & Widell 1992: 833

"rational ... fornuftsmæssig, logisk ..."
Becker-Christensen & Widell 1992: 884

"rationel" ... *fornuftsmæssig, hensigtsmæssig, praktisk ...*

Becker-Christensen & Widell 1992: 884

"ressource" ... *hjælpekilde, hjælpemiddel (især økonomisk); erhvervskilde; energi-
el. kraftkilde ...*

Hårbøl et al. 1997: 825

"stabilisere" v *gøre stabil, bringe i ligevægt ...*

Hårbøl et al. 1997: 885

"stabilitet" (-en) **1.** *fasthed, varighed* **2.** *køretøjs el. fartøjs evne til at komme
tilbage til ligevægtsstillingen ...*

Hårbøl et al. 1997: 885

Bilag 3: Ledelse af fusioner

Forfattere der mener, at ledelse er et væsentligt aspekt af fusioner:

"At fusionere er den ultimative (personale)ledelsesopgave. Mange forskellige forandringer kommer i spil på én gang, og det stiller nogle væsentlige krav til de ledere, der skal lede processen."

Amskov et al. 2004: 131

"Fusioner forløber sjældent som planlagt. De færreste sammenlægninger indfrier de forventninger, der indledningsvist bliver stillet til købet. Ledelsen har ansvaret for de mange dumperesultater."

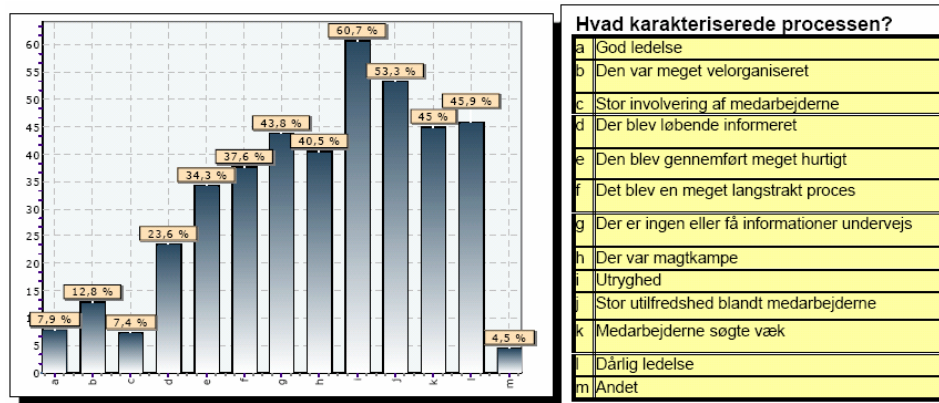
Geckler 2005: 1

"Fusion er udelukkende en ledelsesopgave"

Geckler 2005: 3

"Fusionsprocesser kræver ledelse ..."

Hildebrandt & Klausen 2005: 10



Figur 18: Undersøgelse – karakteristik af fusion. Teglkamp & Co. har i november og december 2005 gennemført en undersøgelse af, hvordan fusioner og store organisationsændringer opleves. Af diagrammet ses at 4% af de adspurgte oplevede at fusionen/ organisationsændringen bar præg af god ledelse og 45,9% oplevede at den bar præg af dårlig ledelse.⁶⁹ [Teglkamp 2006: 4]

⁶⁹ Undersøgelsen er internetbaseret og bygger på 534 besvarelser, hvoraf de 242 har gennemgået fusioner og organisationsændringer og de 292 er på vej til at gennemføre fusioner og/ eller organisationsændring. [Teglkamp: 1] Teglkamp & Co. arbejder bl.a. med ledelse og udvikling af organisationer og medarbejdere [Teglkamp: 9].

Bilag 4: Det menneskelige aspekt

I følgende citater beskrives det menneskelige aspekt som væsentligt for fusionsprocessen:

"Men når lederne er beskæftiget med at løse praktiske problemstillinger, er der en stor risiko for, at de ikke har overskud til og fokus på de menneskelige elementer af forandringsprocessen, og det er efter vores opfattelse på dette felt, at der især er brug for ledelse ved en fusion."

Borchersen & Rasmussen 2004: 1

"I arbejdet med at skabe en vellykket fusion spiller medarbejderne en central rolle for fusionens gennemførelse og udfald. Det er medarbejderne, der skal bære organisationen gennem de mange forandringer, en fusion giver anledning til. I praksis overser man dog ofte medarbejdernes betydning for sammenlægningens succes."

Kjærulff 2004: 1

Bilag 5: Værker og artikler

Værker og artikler der omhandler det menneskelige aspekt under fusioner og hvor forfatterne mener, at der mangler fokus på det menneskelige aspekt. Vi har under nogle af værkerne og artiklerne begrundet valget af disse, ved i stikordsform at angive nogle få pointer fra indholdet. I nogle tilfælde taler titlerne mere eller mindre for sig selv.

Værker

Når vi flytter sammen – ledelse af kommunale fusioner [Amskov et al. 2004]

Løsningsforslag: Fokus på de menneskelige ressourcer igennem hele processen.

Opstilling af forskellige metoder og værktøjer.

The complete guide to mergers and acquisitions: process tools to support M&A integration at every level [Galpin & Herndon 2000]

Få succes med fusionen [Hauge 2004]

Artikler

”Sammenbragte børn – medarbejderreaktioner på fusioner” [Andersen & Bendix 1998]

Problem: Fusionsprocessen opleves som kaotisk vanskelig

Løsning: At se på medarbejderes choktilstand og stille spørgsmål, som kan hjælpe ud fra viden om choktilstande.

Citat: *”Når beslutningstagerne oplever fusionsprocessen som kaotisk og vanskelig, kan det næppe undre, at de medarbejdere, som ikke har medvirket i beslutningsprocessen, typisk har endnu større vanskeligheder med at sluge og fordøje de oplevelser, som fusionen byder dem. ... Denne artikels formål er at undersøge den choktilstand, som en fusion påfører de medarbejdere, der sammenføres.”* [Andersen & Bendix 1998: 63f]

”Ledelse i fusions-tider” [Borchersen & Rasmussen 2004]

Problem: Fusionsfiasko: Mange ledere fokuserer ikke på de menneskelige elementer af forandringsprocessen.

Løsning: Kriseteori og en gruppe, der kan være problemknusere.

Citat: *”Men når lederne er beskæftiget med at løse praktiske problemstillinger, er der en stor risiko for, at de ikke har overskud til og fokus på de menneskelige elementer af forandringsprocessen, og det er efter vores opfattelse på dette felt, at der især er brug for ledelse ved en fusion.”* [Borchersen & Rasmussen 2004: 1]

”Fusion – den ultimative ledelsestest” [Geckler 2005]

Problem: Fusionsfiasko: Lederne har ansvaret. Citat: *”Det er udelukkende en ledelsesopgave, for lederen er kulturbærer.”* [Geckler 2005: 3].

Løsning: Opmærksomhed på omkostninger (økonomiske), kulturkløfter og modstand mod forandring.

Citat: *”Fusioner forløber sjældent som planlagt. De færreste sammenlægninger indfrir de*

forventninger, der indledningsvist bliver stillet til købet. Ledelsen har ansvaret for de mange dumperesultater.” [Geckler 2005: 1]

”Medarbejderhåndtering” [Kjærulff 2003]

Problem: Fusionsfiasko: Manglende håndtering af de menneskelige faktorer i fusionen.

Det medfører: modstand mod forandring, krisereaktioner, talentflugt, kultursammenstød, ledelsens utålmodighed, kommunikationstomrum.

Løsning: Forandringsledelse, der bygger på principper om: anerkendelse, kommunikation og deltagelse.

Citat: *”I arbejdet med at skabe en vellykket fusion spiller medarbejderne en central rolle for fusionens gennemførelse og udfald. Det er medarbejderne, der skal bære organisationen gennem de mange forandringer, en fusion giver anledning til. I praksis overser man dog ofte medarbejdernes betydning for sammenlægningens succes.” [Kjærulff 2004: 1]*

”Uden de bløde værdier flopper fusionen” [Kjærulff 2004]

Problem: Fusionsfiasko: Den menneskelige faktor bliver overset, manglende opmærksomhed på den bløde side af fusionen.

Løsning: Afbalancering af misforholdet mellem fusionens ”hårde” og ”bløde” dele.

Citat: *”De senere års undersøgelser peger samstemmende på, at hovedårsagen til fusioners lave succesrate er manglende opmærksomhed på den ’bløde’ side af fusionen - den menneskelige faktor. Fænomenet kaldes 80/20-reglen. Mens 80 procent af tiden, energien og ressourcerne anvendes på analyser og beslutningsprocesser forud for fusionens gennemførelse, bruges kun 20 procent på den efterfølgende gennemførelse af fusionen.” [Kjærulff 2004: 1]*

”Den gode fusionsproces – 8 gode råd” [Sønderskov & Bachmann 2005]

Problem: En dårlig fusionsproces.

Løsning: Mellemledere skal klædes ordentlig på, 80% lederskab og 20% ledelse

Citat: *”Faktisk er det vores påstand, som det senere fremgår af artiklen, at mellemledernes evner og kompetencer er en af de vigtigste forudsætninger for at realisere potentialet af fusionen.” [Sønderskov & Bachmann 2005: 1]*

Citat: *”Erfaringerne fra tidligere succesfulde forandringsforløb viser, at vellykket forandring kræver 70-80% lederskab og 20-30% ledelse. Den store udfordring i mange fusionsforløb bliver at mobilisere tilstrækkeligt lederskab i sammenlægningsprocessen for at udmønte de forventede fusionsgevinster. Lederskabet skaber engagementet og motivationen hos medarbejderne.”*

[Sønderskov & Bachmann 2005: 5]

Andre

Værker der efter vores mening adskiller sig fra de ovenstående værker og artikler ved at komme med et for os nyt perspektiv på ledelse af fusioner/forandringer:

Bilag 6: Forandring er kompleks

I de følgende citater beskrives forandringer og fusioner som komplekse:

"Uanset den konkrete argumentation synes forandring, transformation, hastighed og bevægelse at dukke op som afgørende faktorer i fusions- eller opkøbsbegrundelserne. I tilknytning hertil bliver virksomhedssammenlægninger i sig selv betegnet som komplekse, svært gennemførlige og kaotiske forandringsprocesser."

Nielsen 2004a: 2

"Fusioner er udtryk for komplekse forandringsprocesser ..."

Finansministeriet 2005: 8

"... fusioner er en meget kompleks proces ..."

Geckler 2005

"En fusion er kompleks ..."

Human House 2004: 1

Bilag 7: Litteraturvalg

Vi præsenterer de tekster, vi har udvalgt i forbindelse med afsnittet Litteraturvalg, og omtaler kort forfatteren samt de emner eller hovedkonklusioner, vi benytter fra teksten.

Hjemmesider

Under søgningen af artikler og tekster, har vi fundet www.lederweb.dk og www.kl.dk hjemmesider relevante.

Erfaringsmæssigt niveau

Artikler

Borchersen, H. og Rasmussen, B. (2004) "Ledelse i fusions-tider".

Chefkonsulent og konsulent i KL's Konsulentvirksomhed Økonomi og Ledelse. Arbejder med problemstillinger og spørgsmål inden for strukturreformen.

Artiklen beskriver, hvordan fusioner kan sammenlignes med en krise set fra medarbejdernes synspunkt. Lederen har ansvar for at rumme medarbejderens kriselignende situation. Samtidig siger de, at ledelsen har ansvaret for at løse de problemer, der opstår under fusionen.

Geckler, C. (2005) "Fusion – den ultimative ledelsestest"

Journalist.

Artiklen konkluderer, at ledelsen har ansvaret for, hvorvidt en fusion lykkes eller ej.

Kjærulff, L. (2003) "Medarbejderhåndtering"

Artiklen konkluderer, at hovedårsagen til, at fusioner mislykkes er, at der er manglende fokus på den menneskelige faktor. Lederne overser den menneskelige betydning for fusionens succes.

Kjærulff, L. (2004) "Uden de bløde værdier flopper fusionen".

Konsulent i PLS Rambøll Management. En international virksomhed, der bistår organisationer i rådgivning og analyse inden for research, survey, management og it [<http://www.ramboll-management.com/dan/sites/mainpage/default.htm>].

Artiklen konkluderer, at manglende fokus på den menneskelige side eller den "bløde" side af fusionen, er skyld i de mange fiaskoer.

Marks, M. & Mirvis, P. (1986) "The Merger Syndrome; when companies combine, a clash of cultures can turn potentially good business alliances into financial disasters".

Ledelseskonsulenter med psykologisk baggrund inden for fusioner. Har skrevet mange engelsksprogede artikler og bøger om perioden efter fusionen [Henviisning].

Begrebet fusionssyndromet dækker over de psykologiske reaktioner, medarbejderne udviser under og efter fusioner. Det kan være angst og stress i forbindelse med den ukendte fremtid.

Sønderskov, J. og Bachmann, H. (2005) "Den gode fusionsproces - 8 gode råd" Begge er konsulenter fra Implement. Konsulenthuset rådgiver om og tager ansvar for realiseringen af forandringer i private og offentlige virksomheder [<http://www.implement.dk/composite-54.htm>].

Artiklen konkluderer, at mellemlederens evner og kompetencer er den vigtigste forudsætning for, at fusionen lykkes. Dernæst opstiller de otte gode råd til fusionslederen, da de mener det er vigtigt at videregive konkrete anbefalinger og erfaringer under så gennemgribende forandringer for at få succes.

Rapport

Theill et al. (2005) "Fusioner i den offentlige sektor".

Et revisions- og rådgivningsfirma, der har en række specialafdelinger, blandt andet konsulentafdelinger inden for det offentlige [http://www.deloitte.com/dtt/section_node/0,1042,sid%253D6148,00.html]

Artiklen opstiller en model til at planlægge og gennemføre succesfulde fusioner i det offentlige. Forfatterne tager udgangspunkt i områder, der erfaringsmæssigt er kritiske under fusioner, og videregiver konkrete anbefalinger og erfaringer.

Teoretisk niveau

Artikler

Andersen, O.S. og Bendix, J. (1998) "Sammenbragte børn –

medarbejderreaktioner på fusioner" I: Pedersen, S. P. (red.) *Fusioner på tværs – fra plan til praksis*, Jurist og Økonomiforbundets Forlag.

Forfatterne undersøger den choktilstand, som medarbejderne befinder sig i efter en fusion. En konklusion er, at fusioner påfører medarbejdere kriser. De trækker på teori om kriser og stressfaktorer, og forsøger at sætte en strategi op for, hvordan man kan håndtere de følelsesmæssige reaktioner.

Brødegaard, T. (2004) "Magtens følelser og følelsernes magt"

Artiklen giver et resumé af den ph.d afhandling, Poder har skrevet, hvor pointen er, at forandring kan give medarbejdere begejstring frem for modstand mod forandring. Ifølge Brødegaard mener Poder, at de informationer, følelser indeholder, skal lyttes til og anerkendes af ledere.

Haslebo, G. (2000) "Fusioner i et systemisk perspektiv".

Haslebo arbejder som selvstændig konsulent med blandt andet konsulentuddannelse, organisationsudvikling og konfliktløsning. Driver samtidig virksomheden Erhvervspsykologisk Konsultation. En præsentation af to forskellige måder, hvorpå man kan forstå fusioner. Haslebo deler forståelsen op i en problem- & mangel tænkning og en ressourcetænkning. Sidstnævnte er den forståelse, hun uddyber og anbefaler som en velegnet måde at tænke fusioner på.

Haslebo, G. (2006) "Tanker om forandringsprocesser – ud med begrebet

'modstand mod forandring' og ind med anerkendende kommunikation". En diskussion af de måder, man kan tænke forandring på. Her opstiller Haslebo begrebet "modstand mod forandring" overfor en anerkendende måde, at forholde sig som leder på overfor sine medarbejdere.

Haslebo, G. (1998) "Organisationskonsultation, når virksomheder fusioneres" I:

Haslebo, G. og Nielsen, K. S. (red.) *Erhvervspsykologi i praksis – metoder til fælles bevægelse*.

Artiklen behandler spørgsmålet om, hvad en god teori om fusioner er, og trækker på to forskellige grundlæggende antagelser om fusioner. Hun udfolder en problem- & mangeltænkning overfor en aktør- og ressourcetænkning.

Værker

Cartwright, S. og Cooper, C.L (1993) *Effektive fusioner – det personalemæssige aspekt*.

Cartwright arbejder som senior lektor i organisationspsykologi på Manchester School of Management mens Cooper er professor i organisationspsykologi og -sundhed på Lancaster University Management School.

Bogen fokuserer på det menneskelige aspekt under fusionsprocessen, herunder kultur og integration af disse, og argumenterer for, hvorfor det er vigtigt have fokus på dette aspekt. Forfatterne konkluderer, at fusioner er noget, der sker for mennesker, mere end for organisationen i abstrakt

forstand. Bogen er det første danske bidrag, der samler viden om de socialpsykologiske mekanismer under fusioner. Samtidig udvider den forskningsperspektiverne om fusioner, der hidtil har været domineret af en økonomisk og strategisk tilgang. Den er et centralt bidrag i debatten, og flere andre forfattere tager udgangspunkt i bogens konklusioner, og bygger videre på dem. Heriblandt er Molin&Pedersen [1996] og Gitte Haslebo [1998]

Goldschmidt, L. og Kirkeby, O.F. (2005) *Fusionsledelse i det offentlige – en huspotil for strukturreformens ledere*.

Goldschmidt er kemiingeniør, ph.d og adjungeret professor ved Handelshøjskolen i København. Kirkeby mag.art, dr.phil. og professor i ledelsesfilosofi ved Handelshøjskolen i København.

Forfatterne introducerer den begivenhed, som det offentlige står midt i, nemlig strukturreformen, og bidrager med et teoretisk og praktisk bud på, hvordan en offentlig leder skal håndtere fusionsprocessen.

Hildebrandt, S. og Brandi, K. (2005) *Ledelse af forandring*.

Hildebrandt er professor i organisations- og ledelsesteori ved Handelshøjskolen i København. Brandi er uddannet cand.merc., og arbejder som ledelsesrådgiver for private og offentlige organisationer. Sammen har forfatterne lavet hjemmesiden www.ledelsesmandag.dk, hvor de hver uge bringer deres holdning til ledelse.

Bogen behandler forandring som en konstant og uundgåelig del af arbejdslivet i Danmark. Forfatterne kalder det en udfordring, som alle er en del af, for at Danmark kan udvikle sig til et vidensamfund. Bogen kommer med et bud på, hvordan man skal håndtere og lede forandringer på et personligt, organisatorisk og samfundsmæssig plan.

Madsen, O.Ø. (1995) "Virksomhedsfusioner i et ledelsesperspektiv" I:

Hildebrandt, S. & Johnsen, E. (red.) *Ledelse II – 10 danske professorers bud på aktuel ledelse*.

Professor og dr.oecon, og arbejder på Institut for Virksomhedsledelse ved Århus Universitet. Har beskæftiget sig som forsker og praktiker med fusioner.

Bogen formidler dansk ledelsesforskning inden for forskellige temaer, hvor centrale ledelsesforskere præsenterer spørgsmål og resultater i deres arbejde. Øhlenschläger behandler virksomhedsfusioner i sit tema, og er den teoretiker, der som den første i 1983 gennemførte en systematisk, videnskabelig og empirisk funderet undersøgelse af danske fusioner [Molin & Pedersen 1996: 22]. Han bidrager med et teoretisk overblik over de tilgange, der findes til fusioner – den finansielle-, strategiske-, organisatoriske- og procesorienterede skole.

Poder, P. (2004) "Feelings of Power and the Power of Feelings – Handling Emotion in Organisational Change", Danish summary [259-262.] Kultursociolog og adjunkt ved Københavns Universitet. Arbejder med organisationsforandring, følelsernes sociologi, postmodernitet og Zygmunt Bauman. Referatet indeholder en beskrivelse af alle kapitler i afhandlingen. Se uddybning af indhold under beskrivelsen af Brødegaards artikel.

Bilag 8: Citat-tegn

...	benyttes når et ord, flere ord eller én sætning udelades
... ...	benyttes når to eller flere sætninger udelades
måden	benyttes når kursivering forekommer i den citerede tekst
antagelse	benyttes når fed skrift forekommer i den citerede tekst
<u>succes</u>	benyttes når understregning forekommer i den citerede tekst
[Nielsen]	bruges hvis der forekommer indforståethed
ressource	benyttes når vi i analysen fremhæver ord

Eksempel:

*"Han [Ivar Jensen] henviser til at **citater skrives med kursiv**. / forbindelse med opsætning af specialer foretrækkes en skrift med fødder ..."*

Bilag 9: Teori E og O

Formål

I teori E er eneste formål med forandringen at skabe økonomisk vækst. "There is no need for other goals." [Beer & Nohria 2000: 7]. En motivation, der er drevet af politiske og psykologiske interesser kan være med til at distrahere ledere og medarbejdere i de beslutninger, der skal optimere arbejdet med økonomiske vækst. Det handler derfor om, at topledere og medarbejderes skal være motiveret af at skabe økonomisk vækst for aktionærerne. [Beer & Nohria 2000: 6-7]

I teori O er formålet med forandring at udvikle organisationens kompetencer. Der fokuseres på at udvikle medarbejdernes kompetencer til at kunne løse arbejdsrelaterede problemer. Ideen er at skabe et arbejdssystem, hvor medarbejdere følelsesmæssigt involverer sig i virksomhedens præstation og er i stand til at lære. At skabe en "lærende organisation" er den bedste måde at imødekomme aktionærernes interesser på i længden. Den følelsesmæssige involvering kaldes også for en psykologisk kontrakt som ledere skaber med medarbejdere. Ved at prioritere medarbejdernes følelsesmæssige involvering, forsøger ledere at undgå den restrukturering og de fyringer, der følger i teori E's strategi. [Beer & Nohria 2000: 13-14]

Ledelse

I teori E er ledelse centraliseret og udføres derved som "top-down". Begrundelsen er, at når virksomheden kæmper for at undgå økonomisk nederlag, er lederen den eneste, der har overblik over hele situationen. I en sådan krisesituation er der ikke tid til at involvere mellemledere og medarbejdere for at opnå konsensus om beslutningerne. Det er hurtigere for en enkelt person at tage beslutningerne og for andre at implementere dem. [Beer & Nohria 2000: 7]

I teori O fokuseres der på at skabe høj involvering og samarbejde, hvor medarbejdere fra alle niveauer inddrages i dialog for at identificere og løse problemer. Antagelsen er, at medarbejdernes forpligtelse til organisationen er den mest effektive måde at skabe længerevarende forbedringer af organisationens præstation på. Ledelse, hvor niveauer fra hele organisationen deltager i beslutningsprocesser, bygger på en antagelse om, at information er spredt rundt i organisationen. [Beer & Nohria 2000: 14]

Fokus

I teori E ligger hovedvægten på at forandre strategier, strukturer og systemer. Det kaldes også for organisationens "hardware", som forholdsvis nemt kan

ændres for at skabe økonomisk vækst. Der argumenteres for, at organisationer er nødt til at foretage strategiske ændringer for at overleve, hvilke kun kan implementeres ved at forandre struktur og system. [Beer & Nohria 2000: 8]

I teori O fokuseres på kulturen i organisationen. Kulturen består af værdier og den måde, medarbejdere og ledere agerer på. Som nævnt under "Formål" og "Ledelse", bygger teori O på at få medarbejderen til at forpligte sig følelsesmæssigt til organisationen. På denne måde er der ikke brug for en hierarkisk kontrol fra ledelsens side og forandringer af de strukturer, medarbejderne befinder sig i. Ændringer i kulturen er nødvendig for fundamentalt at forandre organisationen, eftersom det er kulturen, der retfærdiggør de handlinger (herunder strukturer og systemer), medarbejdere og ledere udfører i organisationen. Kritikken er, at forandring af struktur og systemer ikke fører til reel forandring af organisationen.

Planlægning

I teori E er det, som nævnt under "Formål", aktionærernes interesser, der varetages som eneste mål. Derfor er planlægningen af forandring styret af økonomiske kræfter, hvor der kræves en kort og stram plan for forandring. Forandringsplanen indeholder således punkter om, hvornår hvilke forandringer træder i kraft hvornår, som samtidig skaber intern koordination og ekstern tillid. Pointen er, at når organisationen er i krise, er det nødvendigt med en stram styret forandringsplan dirigeret fra topledelsen, for at forandringen lykkes. Det er mere sandsynligt at skabe resultater ud fra en planlagt indsats end en mere spontan. [Beer & Nohria 2000: 8-9]

Teori O bygger på en antagelse om, at den mest vedvarende form for forandring sker ved at forstærke organisationers allerede eksisterende forandringsprocesser. Det antages, at organisationer er systemer, der naturligt forandrer sig hele tiden, hvorfor teori O bygger videre på denne allerede eksisterende kompetence. Der argumenteres for, at ledelsen skal skabe rammerne for forandring, mens medarbejderne, der er tættest på organisationens dagligdag (kunderne, produktet osv.) udfører forandringen frem for en centreret planlagt forandringsproces. Kritikken af teori E's planlagte forandring er, at organisationer ikke kan ses som lineære systemer, hvorfor der vil opstå uforudsete processer under en sådan tilgang. [Beer & Nohria 2000: 15-16]

Motivation

I teori E skal økonomiske incitamenter være motivationen for at opnå det ene formål – at skabe økonomisk vækst. For det første skal et økonomisk incitament være med til at få ledere til at fokusere på det "rigtige" formål og lukke for udefrakommende og distraherende overvejelser. Dernæst er det en måde

belønne ledere på for det svære stykke arbejde, de udfører i organisationen med at restrukturere og fyre medarbejdere. [Beer & Nohria 2000: 9]

I teori O falder de økonomiske incitamenter i baggrunden til fordel for det engagement, ledelsen søger at skabe gennem involvering af medarbejderne. Motivation er drevet af medarbejdernes følelsesmæssige engagement, mens økonomiske incitamenter kan støtte op om processen. Penge er med til at begejstre medarbejdere under forandring men ikke motivere dem. [Beer & Nohria 2000: 16-17]

Konsulenter

I teori E strategien bliver store konsulentvirksomheder ansat til at skabe hurtige forbedringer og derigennem økonomisk vækst. Konsulentvirksomhederne anses for at besidde de nyeste analysemetoder samt dygtige konsulenter, som kan bidrage med nye måder at anskue og lede organisationen på. Der argumenteres for, at kun sådanne konsulentvirksomheder kan være med til at ændre på og forbedre de forskellige indlejrede måder at arbejde i organisationen på. [Beer & Nohria 2000: 9-10]

Teori E kræver en leder, der kan håndtere rollen som den, der fyrrer medarbejdere og skærer ned i organisationen. Lederne må ofte distancere sig selv fra organisationen og dens medarbejdere, for at kunne overleve i rollen. Derfor er det en stor hjælp at have eksterne konsulentvirksomheder til at hjælpe med den krævende forandringsproces. Under teori E strategien bliver ledere i kraft af distancen til medarbejdere og organisation i stand til udelukkende at se organisationen som en økonomisk institution. [Beer & Nohria 2000: 11]

I teori O faciliterer enkelte konsulenter processen. Konsulenter hjælper således medarbejdere og ledere i organisationen med selv at analysere situationen og fungerer samtidig som ressourcepersoner. Konsulenterne kommer ikke med en færdig model over, hvordan organisationens ledelse skal gribe forandringsprocessen an, men arbejder sammen med medarbejdere og ledere om at finde ud af og lære i processen. Konsulenter repræsenterer ikke ekspertviden og løsninger, men faciliterer processen. Kritikken mod teori E's strategi er, at det ikke er de færdige modeller og løsninger, der er problemet, men for organisationen at implementere det.

Det kræver en stærk leder at stå i spidsen for en teori O forandringsproces, eftersom personen skal stå stærkt i troen for ikke at ty til en strategi E og skabe hurtige resultater. Fortalere for en teori O strategi mener, at organisatoriske kompetencer er den eneste måde at skabe vedvarende konkurrencedygtige fordele på, eftersom kompetencer ikke nemt kan reproducere. [Beer & Nohria 2000: 17-19]