

IDENTITET OG KOMMUNESAMMENSLÅING – HVA KAN VI LÆRE AV FORSKNINGEN PÅ FUSJONER OG OPPKJØP?

Helene Loe Colman, Handelshøyskolen BI

Identitet dreier seg om hvem vi er. Det dreier seg grunnleggende om hvordan vi definerer oss selv og hvordan vi plasserer oss selv i en sosial kontekst, som forskjellig eller lik andre. Vi har et iboende behov for på den ene siden å skille oss ut og differensiere oss fra andre og på den andre siden å markere tilhørighet til et fellesskap. Identitet kan konseptualiseres på forskjellige nivå, det kan dreie seg om et individs, gruppes eller en organisasjons selv-definering (Ashforth, Rogers og Corley 2011). Som individer har mennesker et behov for å tilhøre sosiale grupper og definere seg i et fellesskap som lik andre og samtidig differensiere seg fra andre som et unikt individ. På samme måte strever organisasjoner etter å være lik andre organisasjoner for å oppnå for eksempel legitimitet på den ene siden, og det er å differensiere seg fra andre organisasjoner på den andre siden.

Når organisasjoner slås sammen utfordres identitet på både individ og organisasjonsnivå. Når identitet blir utfordret fører dette med seg forskjellige typer konsekvenser, både direkte for organisasjonen, men også indirekte for aktører i organisasjonens omgivelser, som brukere/kunder, leverandører og samarbeidspartnere. Kommunesammenslåinger representerer endringer for en rekke organisasjoner. En sammenslåing av kommuner konsekvenser for organisasjonsidentiteten til kommuneadministrasjon og til virksomhetene som driver tjenesteyting i kommunen, enten sammenslåingen fører til at enheten selv gjennomgår store endringer i form av organisatorisk sammenslåing, eller ved at omgivelsene til organisasjonen endres ved at kommunen den ligger i endres. Endringer i disse organisasjonene påvirker kommunenes innbyggere ved at organisasjonene på den ene siden sysselsetter store deler av befolkningen i kommunen og på den andre siden har store deler av befolkningen som sine kunder/brukere. Dermed påvirkes kommunens innbyggere både som representanter for virksomhetene og som brukere av virksomhetene.

I dette notatet vil jeg diskutere hvordan kunnskap om identitet fra fusjoner og oppkjøp kan bidra til å kaste lys over prosesser i en kommunesammenslåing. Notatet er organisert som følger;

først presenterer jeg temaet identitet i organisasjoner gjennom begrepet organisasjonsidentitet og sosialidentitetsteori. Deretter gjennomgår jeg relevant forskning på identitet og fusjoner og diskuterer hva vi kan lære av denne forskningen som kan kaste lys over kommunesammenslåing. Til slutt vil jeg diskutere behovet for ny kunnskap på feltet og presentere noen mulige forskningsspørsmål/tema.

Identitet i organisasjoner

Hva er organisasjonsidentitet?

Identitet på organisasjonsnivå kalles organisasjonsidentitet (Albert og Whetten 1985).

Organisasjonsidentitet kommer til uttrykk gjennom svar på spørsmål som; "hvem er vi", "hva karakteriserer oss som organisasjon?", og "hvem er det vi sammenligner oss med?" Svarene på disse spørsmålene sier noe om hva identiteten til organisasjonen er.

Organisasjonsidentitet refererer til egenskaper eller karakteristika ved organisasjonen.

Identitet kan komme til uttrykk gjennom virksomhetens formelle kommuniserte verdier, visjon og misjon, gjennom logo og andre symboler og gjennom organisasjonsmedlemmenes beskrivelser av hva som kjennetegner organisasjonen (Lerpold, Ravasi, Van Rekom, & Soenen, 2007). Disse forskjellige kildene til konseptualiseringer av "hvem organisasjonen er", behøver ikke alltid å være i samsvar. Organisasjonsmedlemmenes beskrivelser som for eksempel "vi er en byråkratisk organisasjon", "vi er en innovativ organisasjon" eller "vi er en traust og sidrompa organisasjon", gir antageligvis et litt annet bilde av organisasjonen enn de formelle og kommuniserte verdiene. Selv om man antar at de forskjellige kildene til organisasjonsidentitet bør reflektere en sammenhengende og helhetlig forståelse av hva som kjennetegner organisasjonen, viser det seg at det for eksempel ofte er motsetninger mellom hva ledere mener organisasjonen bør være, og hva organisasjonsmedlemmene mener organisasjonen er (Corley, 2004).

Det er noen grunnleggende trekk ved organisasjonsidentitet. For det første er organisasjonsidentitet selv-refererende. Det vil si; organisasjonsidentitet er en organisasjons definering av seg selv. Eksterne aktørers definering av organisasjonen, derimot, er organisasjonens omdømme, det vil si andres (for eksempel kunders eller konkurrenters) oppfatninger av "hvem vi er" som organisasjon. For det andre er organisasjonsidentitet sosialt konstruert. Det vil si at konseptualiseringene av "hvem vi er" konstrueres gjennom

organisasjonsmedlemmenes samhandling. Organisasjonsidentitet eksisterer ikke som “noe” objektivt, konseptualiseringene dannes gjennom kontinuerlig samhandling mellom medlemmene av organisasjonen, på denne måten utvikles en “felles” oppfatning av “hvem vi er”. For det tredje er organisasjonsidentitet relativ og kontekstavhengig. Dette innebærer at omgivelsene er viktige referanser for identitet. Hvem “de andre er” og hva som karakteriserer “de andre” er viktig for “hvem vi er”. Hvilken kontekst organisasjonen befinner seg i; for eksempel lokalisering eller bransje er også viktige referanser. På denne måten kan for eksempel kommunen en kommunal virksomhet tilhører være en viktig referanse for virksomheten og en viktig del av organisasjonsidentiteten. Andre kommuners virksomheter kan være viktige referanser og viktige relevante andre å sammenligne seg med.

Spesielt når organisasjonen går gjennom endringer som rokker ved oppfatninger av sentrale karakteristika ved organisasjonen eller organisasjonsmedlemmenes oppfatning av hvem de er blir utfordret av omverdenen blir organisasjonsidentitet implisitt eller eksplisitt et tema (Dutton og Dukerich 1991, Ravasi og Schultz 2006). For en kommunal virksomhet eller kommuneadministrasjonen blir en sammenslåingsprosess en endring som kan få organisasjonsmedlemmene til å stille spørsmål med hvem de er.

Sosial identitetsteori

Sosial identitetsteori er en av sosial psykologiens “grand theories” (Tajfel, 1972, 1982; Tajfel og Turner, 1985). Den er et integrert teoretisk perspektiv som fokuserer på forholdet mellom individers selv-konsept og gruppe adferd. Sosial identitetsteori ble utviklet gjennom Tajfel og Turners eksperimenter på små gruppe dynamikk (Tajfel og Turner, 1985). De fant at individer viser inn-gruppe adferd og inn-gruppe bias selv i situasjoner hvor de er blitt tilfeldig plassert i en gruppe. Sosial identitetsteori adresserer gruppe identifisering og refererer til individers kunnskap om at de tilhører spesifikke sosiale grupper. Disse sosiale gruppene gir grunnlag for individets forståelse av egen identitet.

Vi utvikler en forståelse av hvem vi er basert på de sosiale gruppene eller kategoriene vi oppfatter at vi tilhører. Etnisitet, kjønn, arbeidsorganisasjon, profesjon og nasjonalitet er sosiale kategorier som er del av et individs selvforståelse (Haslam 2004). Arbeidsorganisasjon representerer en viktig sosial kategori for mange mennesker. Dette innebærer at organisasjonen individet jobber i kan være viktig for hvordan han eller hun definerer seg selv

og for "hvem jeg er". Det å jobbe i en organisasjon som andre oppfatter som attraktiv, er nært knyttet til hvor sterkt en arbeidstaker identifiserer seg med arbeidsplassen.

Som individer ønsker vi at omgivelsene skal oppfatte oss som attraktive, anerkjenne oss og respektere oss. Fordi identitet utvikles gjennom de sosiale gruppene eller kategoriene vi tilhører, innebærer dette at vi søker å tilhøre grupper vi anser som å være attraktive. På denne måten søker individer å tilhøre grupper som har høy status. På den andre siden har individer en tendens til å oppfatte de sosiale gruppene de selv tilhører og personer som er lik dem selv som mer attraktive enn andre, dette kalles in-gruppe bias.

Det at medarbeidere identifiserer seg med organisasjonen, har vist seg å ha flere konsekvenser for organisasjonen. Sosial identitetsteori er blitt mye anvendt på organisasjonskontekster, og kan forklare hvordan individers identitet er nært knyttet til de organisasjonene de tilhører og hvordan individer identifiserer seg med organisasjoner og hvilke konsekvenser dette har for andre fenomener som turn-over, forpliktelse til organisasjonen og lojalitet. Studier viser for eksempel at medarbeidere som identifiserer seg med virksomheten de jobber i, er mer lojale og føler større forpliktelse overfor arbeidsplassen sin enn andre (Cole og Bruch, 2006). Dette vil igjen kunne påvirke produksjonen og ytelsen til virksomheten, og gjennom dette brukere og kunder.

Hvordan former identitet sammenslåingsprosesser og hvordan former sammenslåingsprosesser identitet?

Eksterne press på organisasjonen kan føre til at organisasjonsmedlemmene stiller seg spørsmål rundt hvor bærekraftig identiteten deres er (Elsbach og Kramer 1996; Ravasi og Schultz 2006). Oppkjøp og fusjoner og representerer en slik situasjon. Oppkjøp og fusjoner utfordrer grensene til organisasjonen (Colman, 2008). Organisasjonsidentitet dreier seg om hvem "vi" er som organisasjon. Hvem dette "vi" er, forandrer seg til å inkludere flere og andre mennesker. Fusjonspartneren, "de", blir en tydelig referanse og sammenligning for hvem "vi" er, og ikke minst hvem "vi" vil bli etter fusjonen.

En sammenslåingsprosess vil kreve at organisasjonsmedlemmene må tolke, forstå og gi ny mening til situasjonen de befinner seg (Vaara, 2003). Denne prosessen skjer både individuelt og i samhandling i organisasjonen, og innebærer både å utvikle en forståelse av ens egen

rolle i den nye organisasjonen, hvilke forventninger som er knyttet til den rollen, og hva det betyr å være medlem av det fellesskapet som er den nye organisasjonen.

Når strukturer, individer, prosesser, teknologier og organisasjonsenheter slås sammen kan dette føre til endringer i det organisasjonsmedlemmene oppfatter som sentrale, distinkte og vedvarende karakteristika ved organisasjonen. Dette kan utfordre eller true organisasjonens identitet og de ansattes følelse av tilhørighet og identifikasjon med organisasjonen på individnivå (Rouzies og Colman, 2012). Gjennom et oppkjøp blir både individets og organisasjonens identitet utfordret; individet ved at det får en annen organisasjonstilknytning, og organisasjonen ved at dens grenser endres.

Fusjonslitteraturen fokuserer på flere temaer når det gjelder identitet og fusjoner, oppkjøp og sammenslåinger. Nedenfor vil jeg ta for meg noen av dem.

Utvikling av felles organisasjonsidentitet

Forskning viser at det å utvikle en felles forståelse av «hvem vi er» når to organisasjoner med presumtvis forskjellige identiteter og kulturer skal smeltes sammen er viktig.

Fusjonslitteraturen legger vekt på det å skape en felles identitet på tvers av tidligere organisasjonsgrenser er viktig for om fusjonen blir vellykket eller ikke. En felles identitet er antatt å skape felles målforståelse og opplevelse av fellesskap.

Sosial integrasjon dreier seg om å skape en felles oppfatning av hvem selskapet er (identitet) og en felles forståelse av verdier og normer (kultur) (Larsson og Lubatkin 2001, Rouzies og Colman, 2012). Studier har vist at sosial integrering er kritisk for medarbeidertilfredshet og for å beholde ansatte og kompetanse etter oppkjøpet. Sosial integrasjon henger nøye sammen med teknisk integrering. Det er nødvendig med en viss grad av felles forståelse av hvem man er og hvordan man skal gjøre ting for å få til en integrering av arbeidsoppgaver. Samtidig kan en slik felles forståelse utvikles gjennom operativt arbeid på tvers av tidligere organisasjonsgrenser. Forskning viser at det er nødvendig med en viss grad av både teknisk og sosial integrasjon for å få vellykkede oppkjøpsintegreringer (Birkinshaw, Bresman og Håkanson, 2000).

Individ, identitet og sammenslåing

Sosial identitetsteori postulerer forskjellige konsekvenser av in-gruppe adferd, og kan gi innsikt i forskjellige organisatoriske forhold hvor forskjellige grupper må samhandle. De fusjonerende partene representerer to forskjellige sosiale grupper eller kategorier med distinkte sosiale identiteter. På denne måten representerer en fusjon et møte mellom to tydelige sosial grupper med distinkte identiteter (Haslam 2004). En fusjon endrer de ansattes organisasjonstilhørighet og kan føre til tap av identifikasjon og intergruppe konflikter. Mye forskning på oppkjøp og fusjoner har tatt utgangspunkt i sosial identitets teori for å forklare integrasjonsprosesser (Colman og Lunnan, 2006; Hogg og Terry, 2000; Lupina-Wegener, Schneider og van Dick, 2011).

I en oppkjøpssituasjon endres organisasjonstilknytningen, og dermed blir også medarbeidernes identifisering med arbeidsplassen og med organisasjonen utfordret. I integrasjonsprosesser er identifisering knyttet til forskjellige utfall av oppkjøpet. Kontinuitet i de ansattes identifisering med organisasjonen er knyttet til medarbeidernes lojalitet og vilje til å yte i integrasjonsprosessen.

Sosial identitetsteori predikerer at individer vil prøve å opprettholde deres oppfatning av hva som karakteriserer den sosiale gruppen de tilhører. Dette innebærer at i integrasjonsprosessen vil de søke å bevare de karakteristikaene de opplever kjennetegner hvem de er. Ved å kombinere to tydeligere separate enheter gjennom et oppkjøp, møtes to tidligere distinkte organisasjoner, og en ny organisasjonsidentitet blir påtvunget både oppkjøpende og oppkjøpte enhet.

I integrasjonsprosesser er identifisering knyttet til forskjellige utfall og ytelse på oppkjøpet. Kontinuitet i de ansattes identifikasjon med organisasjonen er knyttet til medarbeidernes lojalitet og vilje til å yte i integrasjonsprosessen. Studier viser at det er viktig at folk identifiserer seg med den nye organisasjonen etter oppkjøpet. Samtidig er identifisering både med tidligere organisasjon og den nye organisasjonen relatert til medarbeidernes tilfredshet og samsvarer negativt med ønsker om å slutte i organisasjonen (Van Dick et al., 2004).

I en kommunesammenslåingsprosess vil konfliktnivået i organisasjonen på grunn av identitetskonflikter påvirke organisasjonens ytelse og effektivitet, som igjen vil påvirke tjenester til brukerne. I tillegg vil de ansatte i virksomhetens lojalitet og vilje til å bidra på organisasjonens vegne kunne påvirke i hvilken grad brukerne/kundene opplever å få gode tjenester og god service.

Trusler mot identitet

Oppkjøp og fusjoner utfordrer på denne måten forståelsen av hvem vi er som organisasjon. I en fusjonsprosess blir en organisasjon konfrontert med en virksomhet som kanskje har en veldig annerledes kultur og identitet (Colman 2008). Dette innebærer at identitetsutsagn som kanskje er ganske motstridende skal forenes i en felles oppfatning av hvem vi er og hvordan vi gjør ting (Albert og Whetten 1985). Når organisasjonsidentitet blir truet kan dette få konsekvenser for hvordan organisasjonen fungerer. Forskning viser at trusler mot identitet både kan føre til motstand, konflikter, men også til konstruktiv handling og læring (Colman og Lunnan 2011). På denne måten er identitet ansett for å være en viktig driver for hvorvidt fusjonen eller oppkjøpet blir vellykket eller ikke.

Trussel mot identitet har vist seg å være negativt for læring og kunnskapsdeling etter en fusjon (Empson, 2001). Samtidig viser nyere forskning at trusler mot identitet kan motivere medarbeidere i den oppkjøpte enheten til å fronte sin kompetanse og kunnskap inn i den nye organisasjonen, og dermed føre til ikke forventet verdiskapning (Colman og Lunnan, 2011).

Sammenslåinger og multiple identiteter og forankringer

I sammenslåingsprosesser er det flere identiteter som kan gjøre seg gjeldende. Det er ikke nødvendigvis slik at den eneste kilden til identitet og motsetninger er enhetene som blir påvirket organisatorisk av sammenslåingen. For det første kan det være andre sosiale kategorier som er kilde til identifisering i organisasjonen, slik som profesjon, geografi eller ledelsesnivå. I følgeforskningsprosjektet på Statoil-Hydro fusjonen identitet et sentralt tema (Colman, Stensaker og Tharaldsen, 2011). Vi fant at de ansatte i begge tidligere selskaper hadde stereotypiske oppfatninger av hva som karakteriserte de to fusjonspartnerne (Colman, 2011). Når ansatte beskrev seg selv og fusjonspartneren, ble organisasjonene beskrevet i

forhold til hverandre. Ex-Hydro ble karakterisert som å ha korte beslutningsveier, være kostnadsfokusert, gode på prosjektstyring og å ha en autoritær lederstil. "Ex-Statoil" ble karakterisert som å ha entreprenør ånd, være konsensus drevet, byråkratisk og å ha lange beslutningsprosesser. Ansatte fra tidligere Hydro beskrev ex-Statoil på samme måte som ex-Statoil ansatte beskrev ex-Statoil og motsatt; ex-Hydro ble karakterisert på samme måte både av ex-Hydro og ex-Statoil ansatte. StatoilHydro fusjonen representerte på denne måten en fullstendig integrasjon av to tidligere konkurrenter, med forskjellige karakteristika og tydelig sosial identiteter, hvor det kunne forventes intergruppe konflikter i integrasjonsprosessen.

Til tross for dette fant vi at det var få konflikter langs tidligere organisasjonstilhørighet. I motsetning til hva tidligere fusjonsforskning vitner om, viser denne studien få tegn på interne konflikter knyttet til identitet. De ansatte i det nye selskapet rapporterer i medarbeiderundersøkelser at de identifiserte seg med det nye Statoil og at det var få "oss" og "dem" holdninger basert på tidligere selskapstilhørighet i den nye organisasjonen.

I alle organisasjoner finnes det mange sosiale kategorier eller grupper folk identifiserer seg med. I Statoil var slike grupper relatert til fag, geografi eller fagforening. De spenninger og konfliktene vi observerte i integrasjonsprosessen var i liten grad tuftet på relasjonen mellom eks-Hydro og eks-Statoil, men heller mellom ulike lokasjoner i Norge, eller mellom ledelse og ansatte. Til tross for dette kan det virke som om det i noen tilfeller blir argumentert for at årsaken ligger i forskjellige selskapsidentiteter og kulturer.

Kan vi lære noe av denne fusjonen som kan være relevant for kommunesammenslåing? De organisasjonsenheter som blir påvirket i en kommunesammenslåing vil i likhet med Statoil være komplekse enheter med forskjellige forankringer. Det vil i mange kommunale virksomheter være sosiale kategorier og grupper som krysser «kommunegrenser», dette kan for eksempel være profesjon eller utdanningsbakgrunn. Disse kan være viktigere for identiteten til organisasjonen enn det kommunen er. Disse identitetene kan virke som et «lim» på tvers av organisasjonene. Samtidig kan andre geografiske områder være viktigere identitetsmarkører enn kommunen, sted eller fylke, og dermed vil ikke en sammenslåing nødvendigvis virke truende for identiteten til organisasjonen.

HVA ER DET BEHOV FOR Å VITE MER OM; MULIGE TEMA OG PROBLEMSTILLINGER

Det er gjort lite forskning på organisasjonsidentitet i sammenslåing av kommunal forvaltning og kommunale virksomheter. På denne måten er det et empirisk felt som det ikke er mye kunnskap om. Det kan mulig tenkes at det er forhold som vil gjøre at identitetsprosessene forløper annerledes i den empiriske konteksten en kommunesammenslåing representerer. Dette betyr at det kan være empirisk motivasjon for å forstå det spesifikke og det som er egenartet ved en sammenslåing av kommuner og kommunale virksomheter for å gi kunnskap til forvaltning. Forskning på kommunesammenslåinger og identitet fra et organisasjonsperspektiv vil kunne gi viktig kunnskap til praktisk gjennomføring av integrasjonsprosesser for å sikre at kommunale enheter fungerer effektivt både gjennom integrasjonsprosessen og for å bidra til måloppnåelse ved sammenslåingen.

Samtidig er det på feltet organisasjonsidentitet fremdeles flere spennende teoretiske problemstillinger hvor en kommunesammenslåing vil representere spennende case og gi tilgang til gode data for teoriutvikling. På denne måten kan forskningen også legitimeres og motiveres fra et behov for teori utvikling innenfor feltet.

Mulige forskningstemaer

Organisasjonene som blir påvirket av en kommunesammenslåing er organisasjoner som vil gå gjennom de samme prosessene som en hvilken som helst annen organisasjon som går gjennom en fusjon eller oppkjøp. I de organisasjonene som blir direkte involvert ved at deres organisasjon blir integrert med en annen organisasjon strukturelt, organisatorisk og prosessuelt vil man kunne observere de samme identitetsprosessene som er beskrevet i fusjonslitteraturen. Enhetene som slås sammen vil i utgangspunktet være distinkte organisasjonsenheter, og dermed ha forskjellig organisasjonsidentitet, som innebærer de mulige konsekvensene og utfallene som jeg har diskutert ovenfor. På denne måten blir det å studere de samme problemstillingene som er studert i andre kontekster en mulig innfallsvinkel for å skaffe kunnskap for forvaltning og praksis, selv om det å studere et fenomen i en ny kontekst ikke nødvendigvis kan legitimeres som et teoretisk bidrag til litteraturen.

Samtidig representerer en kommunesammenslåing et helt annet kompleks av potensielle kilder for identifikasjon, noe som kan gjøre prosessene spesielt fruktbare som kontekster for

studier av identifisering. Kommuneadministrasjonen vil være forankret i forskjellige lokale kontekster som ved en kommunesammenslåing også fusjonerer og opphører å eksistere. Med andre ord; det er ikke bare organisasjonene som fusjonerer, også konteksten til organisasjonen endres. Dette kan gjøre sammenslåingsprosessene mangebunnede. Studier som tar utgangspunkt i sosial identitetsteori har sett på multiple identiteter og identifikasjon i integrasjonsprosesser, men fra et organisasjonsidentitetsperspektiv er det lite empirisk forskning på organisasjoner med kompleks forankring, slik som en kommuneadministrasjon representerer.

Vi mangler kunnskap om hvordan enheters status i en sammenslåingsprosess vil kunne påvirke forløpet og utvikling av organisasjonsidentitet og identifisering med den sammenslåtte enheten. Status er en viktig mekanisme som kan påvirke organisasjonenes tilnærming til sammenslåing og dermed utfallet av integrasjonsprosessen. Fra et sosial identitetsperspektiv vet vi at både partenes status og opplevd grad av integrasjon vil påvirke hvordan sammenslåingsprosessen forløper. I et kommunesammenslåingscase med store størrelses- eller statusforskjeller, kunne det være interessant å studere hvilke mekanismer som påvirker sammenslåingsprosessen på organisasjonsnivå.

En kommunesammenslåing kan representere et interessant case der organisasjoner, selv om de selv ikke fusjonerer med en annen organisasjon, får en endring i det eksterne miljøet eller i rammebetingelsene, som kan påvirke og utfordre identitet. Som diskutert tidligere vet vi noe om hvordan eksterne hendelser kan påvirke organisasjonen, samtidig vet vi lite om hvordan kommunal tilhørighet påvirker organisasjonsidentitet, og hvordan en endring i denne kommunale tilhørigheten vil påvirke ytelsen til en kommunal virksomhet.

En sammenslåing av organisasjonsheter etter en kommunesammenslåing representerer et spennende case for å studere multiple forankrede organisasjonsidentiteter. Fra litteratur på internasjonale fusjonsprosesser har vi kunnskap om hvordan nasjonalitet gir datterselskaper en multippel forankring, både til den nasjonale konteksten og til morselskapet (Vaara og Tienari, 2011). En organisasjonsenhet som slås sammen etter en kommunesammenslåing vil både oppleve at «hvem vi er» endres gjennom en endring i organisasjonens kontekst, men også gjennom at organisasjonsenheten selv endres. Hvordan endringer både i forankringen

til organisasjonen og i organisasjonens grenser kan gi viktig kunnskap til hvordan organisasjonsidentitet utspiller seg i komplekse endringer.

For å få gode data på hvordan organisasjonsidentitet påvirker en kommunesammenslåing kan kvalitative case studier være en god metodisk tilnærming. Organisasjonsidentitet som et sosialt konstruert fenomen må studeres slik at forskeren får tilgang til organisasjonsmedlemmenes oppfatninger av organisasjonen, prosesser og hendelser. Studier kunne gjennomføres som kvalitative casestudier på to måter. 1) Komparative studier av forskjellige virksomheter i forskjellige kontekster. Variasjon kunne være både på type virksomhet og også på type kommune (tidligere kommunesamarbeid, konflikter, status etc). 2) single case studier av en utvalgt virksomhet i en kommunesammenslåing.

REFERANSER

- Ashforth, B. E., Rogers, K. M., & Corley, K. G. 2011. Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics. *Organization Science*, 22(5): 1144-1156.
- Cole, M. S., & Bruch, H. 2006. Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: does organizational hierarchy matter? *Journal of Organizational Behavior*, 27(5): 585-605.
- Birkinshaw, J., Bresman, H., & Håkanson, L. 2000. Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation, *Journal of Management Studies*, Vol. 37: 395: Blackwell Publishing Limited.
- Buono, A. F., & Bowditch, J. L. 1989. *The human side of mergers and acquisitions : managing collisions between people, cultures and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Colman, H. L. 2008. *Organizational Identity and Value Creation in Post-acquisition Integration: The Spiralling Interaction of the Target's Contributive and the Acquirer's Absorptive Capacities*. BI Norwegian School of Management, Oslo.
- Colman, H. L. 2011. Social identity and group belonging in post-merger integration. In H. L. Colman, I. Stensaker, & J. E. Tharaldsen (Eds.), *A Merger of equals? The integration of Statoil and Hydro's oil and gas activities*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Colman, H. L., & Lunnan, R. 2011. Organizational Identification and Serendipitous Value Creation in Post-Acquisition Integration. *Journal of Management*, 37(3).
- Colman, H. L., Stensaker, I. G., & Tharaldsen, J.-E. (Eds.). 2011. *A Merger of equals?: The integration of Statoil and Hydro's oil and gas activities*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Corley, K. G. 2004. Defined by our strategy or our culture? Hierarchical differences in perceptions of organizational identity and change. *Human Relations*, 57(9): 1145.

- Empson, L. 2001. Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations*, 54(7): 839.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. 1991. *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: Free Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. 2002. The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8): 989.
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. 2000. Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1): 121.
- Lerpold, L., Ravasi, D., Van Rekom, J., & Soenen, G. 2007. *Organizational identity in practice*: Routledge.
- Larsson, R., & Lubatkin, M. 2001. Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case survey. *Human Relations*, 54(12): 1573-1607.
- Lupina-Wegener, A. A., Schneider, S. C., & van Dick, R. 2011. Different experiences of socio-cultural integration: a European merger in Mexico. *Journal of Organizational Change Management*, 24(1): 65-89.
- Pablo, A. L. 1994. Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective. *Academy of Management Journal*, 37(4): 803.
- Rouzies, A., & Colman, H. L. 2012. Identification Processes in Post-Acquisition Integration: The Role of Social Interactions. *Corporate Reputation Review*, 15(3): 143-157.
- Tajfel, H. 1972. The social psychology of race relations. *Sociology*, 6(3): 463.
- Tajfel, H. 1982. Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33: 1.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. 1985. The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Vaara, E. 2003. Post-acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization, *Journal of Management Studies*, Vol. 40: 859: Blackwell Publishing Limited.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Høhfeld, C., Moltzen, K., & Tissington, P. A. 2004. Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4): 351.
- Zaheer, A., Castañer, X., & Souder, D. 2011. Synergy Sources, Target Autonomy, and Integration in Acquisitions. *Journal of Management*.
- Zaheer, S., Schomaker, M., & Genc, M. 2003. Identity Versus Culture in Mergers of Equals. *European Management Journal*, 21(2): 185.