

FÖRETAGSEKONOMISKA INSTITUTIONEN

FE rapport 2004-405

Kunskapsintegration i fusioner

Björn Alarik



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET
Företagsekonomiska institutionen

Kunskapsintegration i fusioner

Abstract: To what extent knowledge synergy is developed in mergers and acquisitions depends on the ambitions of the parties, the relations between the knowledge spheres of both sides, and the methods used for knowledge integration. A high degree of knowledge integration is not always required; sometimes it is sufficient to know who knows what. Whether knowledge synergy arises or not is effected by how knowledge is related to each other and if the frames the knowledge is based are similar or different. Methods for knowledge integration which are based on instructions, manuals, and persuasion do not seem to work properly. When the merging parties viewed knowledge integration as a mutual process starting from scratch with an ongoing dialogue where experiences are exchanged and knowledge compared, adapted and elaborated, knowledge synergy seemed to develop to a greater extent.

Keywords: Merger, integration, knowledge, frame

JEL-code: M14, G34

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
School of Economics and Commercial Law at Göteborg University
Företagsekonomiska institutionen
Department of Business Administration
Box 610, 405 30 Göteborg
Björn Alarik, tel. 031-773 1451, e-mail: bjorn.alarik@handels.gu.se

1. BAKGRUND OCH SYFTE

Fusioner och förvärv spelar ofta en framträdande roll i branschens utveckling, särskilt i skeden där större strukturförändringar äger rum. På kort tid kan ett fåtal fusioner och förvärv förändra spelregler och arbetsförhållanden radikalt i en bransch. Fusioner mellan svenska och utländska företag blir allt vanligare och inte sällan placeras huvudkontoret i utlandet. Det är i stort sett samma motiv som anförs. Fusionerna sägs vara nödvändiga för att uppnå den storlek och den marknadsposition som krävs för att bibehålla eller stärka konkurrenskraften på mognande och, allt oftare, globala marknader.

Också kritiken är likartad. I mer än tre decennier har fusioner och förvärv kritiserats av forskare som hävdar att de påverkat företagets lönsamhet och överlevnad negativt (t.ex. Reid, 1968; Kitching, 1974; Edberg & Rydén, 1978; Porter, 1987; Ravenscraft & Scherer, 1989; Sirower, 1997).

Fusioner sägs vara ett bevis på att ledningen misslyckats med att utveckla nya affärer och öka den organiska tillväxten. Synergieffekterna blir mindre än vad som förespeglats, medan samordningskostnaderna rusar i höjden. Man refererar till nya undersökningar som, i likhet med tidigare studier, gör gällande att hälften till två tredjedelar av alla fusioner inte lönar sig. Andra undersökningar visar att fusionerade företag har en betydligt lägre tillväxt och lönsamhet än företag som vuxit organiskt; enligt branschkonsulten Barrie James har inte en enda fusion i läkemedelsbranschen lett till en ökad marknadsandel under de senaste 30 åren.

Men det finns också studier som pekar på att företagsförvärv kan vitalisera företag och bidra till långsiktig överlevnad. Vermeulen och Barkema (2001) visade att förvärv på kort sikt kan orsaka samordningsproblem och sviktande lönsamhet men att företag på längre sikt kan lära av sina förvärv och därmed öka sina möjligheter att överleva. Kogut och Zander (1992) fann att förvärv kan bredda företagets kunskapsbas, bryta rigida mönster och utveckla ny kunskap genom att kombinera befintlig kunskap.

En aspekt av fusionerna, viktig ur såväl samhälls- som företagsperspektiv, är vad som händer med de kunskaper som bärs upp av individer och grupper i samgående företagen. Leder företagets integration till synergi och kunskapsutveckling eller till atrofi och kunskapsavveckling? Kan sämre tillväxt och lönsamhet i fusionerade företags utveckling ha ett samband med misslyckad kunskapsintegration och störningar i kunskapsutvecklingen? Mot denna bakgrund framstår det som intressant att undersöka vad som händer när kunskap och kunskapscentra integreras i fusioner.

Projektets syfte är att belysa de problem som uppstår i fusioner när kunskaper hos individer och grupper i de samgående företagen skall integreras i en gemensam organisation. Det skall klargöra vilka kunskaper som är föremål för integration, vilka metoder och processer som utnyttjas för integration av kunskaper, i vilken utsträckning och på vilka sätt de integreras och utvecklas. Det skall också belysa under vilka förutsättningar kunskapssynergier kan utvinnas och tillvaratas, dvs vilka faktorer som underlättar resp försvårar utvinning av kunskapssynergier.

2. PROBLEMDISKUSSION

Samordning i fusioner och förvärv

En viktig anledning till att så många fusioner misslyckas, även om det finns förutsättningar i form av potentiella synergier, är att det uppstår allvarliga problem i samordningen av de samgående företagen (Alarik och Edström, 1983; Bueno och Bowditch, 1989; Haspeslagh och Jemison, 1991). I flera studier har skillnader mellan de samgående företagen som olika kulturer och ledarstilar påvisats göra integrationen svårare och mer benägen att misslyckas (Larsson, 1990; Chatterjee m.fl., 1992).

Samordningsproblemen skiljer sig i fusioner och förvärv. I förvärv är det ofta ett större företag som köper ett mindre och införlivar det i sin befintliga organisation; graden av integration blir då relativt låg. I typiska fusioner är de samgående företagen mer likvärdiga i storlek och deras resurser och operativa verksamhet sammanförs i en ny, för ändamålet bildad organisation. Gradens av integration blir därför ofta hög (Alarik, 1982). Om samordningen, som Penrose (1959) hävdar, blir enklare, ju större det köpande företaget är i förhållande till det köpta, bör samordningen rimligen bli mer komplicerad i typiska fusioner där de samgående företagen är jämstora.

De samordningsmekanismer som beskrivs i den traditionella organisationsteorin, som t ex Thompson (1967), Galbraith (1973) och Mintzberg (1983), är i huvudsak formella och i förhand utformade för ledningens behov av styrning och kontroll. Larsson (1990) konstaterar att forskningen inom området överbetonat de formella samordningsmekanismerna på bekostnad av de informella.

De informella samordningsmekanismerna karakteriseras av att de ofta är spontana, autonoma och utöver konkreta beroendeförhållanden som material- och arbetsflöden också samordnar abstrakta beroendeförhållanden som informationsflöden, föreställningar och meningsrelationer. De utgår ifrån individen och hennes avsikter, förståelse och interaktion med andra individer och kollektiv (Burrell och Morgan, 1979). Eftersom den mänskliga faktorn i allt högre grad framhållits som den kanske viktigaste orsaken till samordningsproblem i fusioner, såsom konflikter och kulturkrockar, framstår också dessa informella aspekter av samordningen som särskilt viktiga (Larsson, 1990).

Kulturskillnader brukar utpekade som en av de faktorer som försvårar samordningsprocessen och menligt påverkar resultatet av fusioner. Ett antal forskare har också undersökt vilken roll företagskulturen spelar i fusioner och förvärv. Larsson (1993) kan inte finna klara belegg för att kulturskillnader försvårar samordningen och påverkar fusionsresultatet negativt. Resonemanget att likartade kulturer underlättar ackultureringen och leder till bättre resultat är förenklat. Däremot spelar det en stor roll på vilket sätt samordningen genomförs.

Kunskap har många beröringspunkter med kultur, men de problem som rör integration av kunskap har inte behandlats i lika hög grad inom fusionsforskningen (se t ex Baden-Fuller och Boschetti, 1996; Leroy och Ramanantsoa, 1997). Larsson, vars arbete utgör en av de mest inträngande studierna av samordningsproblematiken i fusioner, framhåller att en av de intressanta frågor som utelämnats men som behöver utforskas närmare är just "...the role of strategic competence development in M&A through transfer of existing and creation of knowhow between joining firms." (1990 sid. 279).

Kunskaper och erfarenheter

Under senare år uppmärksamheten på lärande och kunskapsutveckling i organisationer stadigt ökat. Den inom flera forskningsområden allt starkare fokuseringen på kunskap som företagets kritiska resurs har lett till att en kunskapsbaserad syn på företaget håller på att växa fram. I denna ansats ses kunskap som företagets centrala resurs inte enbart på grund av dess kvantitativa betydelse för värdetillväxten utan också för dess strategiska betydelse. Den är på många sätt avgörande för företagets konkurrenskraft: kunskap är knapp, kostnadskrävande att kopiera och ofta svår att överföra (Grant, 1996).

Haspeslagh och Jemison (1991) framhåller att "...*acquisitions can bring into a company capabilities the organization finds hard to develop, or they can provide the opportunity to leverage existing capabilities into much more significant positions*" (s. 3). Värde skapas i fusioner när konkurrensfördelarna i ett företag förstärks genom tillförsel av strategisk kompetens. Med strategisk menar de kompetens som är svår att imitera beroende på att den är inbäddad i grupperns kunskaper och i företagets kultur och rutiner.

De skiljer mellan två slags kunskaper och färdigheter: funktionell kompetens och managementkompetens. Som exempel på funktionell kompetens nämns avancerade kunskaper om tillverkningsprocesser och detaljerade kunskaper om distributionskanaler. Managementkompetens sträcker sig från breda kunskaper om ledarskap till mer analytiska färdigheter och system som krävs för strategisk planering, ekonomistyrning och human resource management.

De faktorer som ger dessa kunskaper och färdigheter ett strategiskt värde är också de som försvårar kunskapsöverföringen. Sådana kunskaper är typiskt inbäddade i nyckelpersoners aktiviteter, vanor och automatiska reaktioner. Den mest värdefulla kompetensen utgörs ofta av rutiner som lärts in genom "trail and error" över tiden och utförs automatiskt i vissa situationer. Denna "inbäddning" skapar problem vid överföring från ett företag till ett annat, eftersom den överförda kompetensen måste tillämpas i en ny miljö.

Ett vanligt sätt att klassificera kunskap är att beskriva olika slags kunskap i termer av veta vad, hur etc. Grant (1996) jämför *knowing about* med explicit kunskap och *knowing how* med tyst kunskap. På ett liknande sätt associerar Brown och Duguid (1998) *know-what* med explicit kunskap och *know-how* med tyst kunskap. Know-how är förmågan att omsätta know-what i praktisk handling. Det är en situationsbetingad kunskap som är inbäddad, skapas och blir synlig i praktisk handling.

Kunskap kan, enligt Polanyi (1962; 1967), delas in i explicit och tyst ("tacit") kunskap. Den explicita kunskapen låter sig artikuleras och uttryckas i ord och skrift. Den är lätt att kommunicera och dela med sig till andra personer; följaktligen kan den överföras och spridas till låga kostnader. Tyst kunskap låter sig svårligen artikuleras och uttryckas i ord och skrift. Den är personlig, intuitiv, situationsspecifik och djupt rotad i idéer, värderingar och erfarenheter. Eftersom den är svår att formalisera och kommunicera, är den långsam, kostsam och osäker att överföra och sprida (Kogut och Zander, 1992). Men, som Nonaka och flera andra forskare framhåller, är det just den tysta kunskapen som är viktig och främsta källan till konkurrensfördelar.

Det finns två olika typer av tyst kunskap. Den ena är av teknisk art och utgörs av konkreta färdigheter, yrkeskunnande och "know-how". Den andra är av kognitiv art och utgörs av mentala modeller som paradig, perspektiv, föreställningar och synpunkter. Mentala modeller

formar det sätt vi uppfattar vår omvärld på och speglar våra verklighetsbilder (hur det är) och våra visioner (hur det borde vara) (Nonaka och Takeuchi, 1995).

Nonaka (1994) gör också, på ett närliggande sätt, åtskillnad mellan kunskap som baseras på erfarenhet och kunskap som baseras på rationalitet. I det första fallet är kunskapen i hög grad tyst och situationsberoende; den baseras mer på handling än teoretiskt lärande och utvecklade efter företagets specifika krav och förutsättningar. I det senare fallet är kunskapen mer abstrakt, teoretisk och standardiserad. Den förvärvas huvudsakligen genom formell träning och yrkesutbildning.

All kunskap är i grunden individuell men kan under vissa förhållanden bli organisatorisk. Enligt Argyris och Schön (1996) kan organisationer dels tjäna som förvaringsutrymmen där kunskap lagras i medlemmars minnen eller i organisationers register och databaser, dels direkt representera kunskap i form av strategier, rutiner, idéer och föreställningar. March (1991) resonerar på ett liknande sätt och menar att organisationer lär av sina medlemmar, samlar kunskap över tiden och lagrar denna i rutiner, normer, regler och anvisningar.

Nonaka och Takeuchi (1995) utgår ifrån att organisationer inte kan skapa kunskap utan individers initiativ och interaktion; organisatorisk kunskap är kunskap som delas av individer men som kan förstärkas, omvandlas och utkristalliseras av grupper genom dialog, diskussion, gemensamma erfarenheter och observation.

Integration av kunskaper

De flesta chefer, säger Brown och Duguid (1998), inser de svårigheter som kan uppstå när kunskaper skall spridas i organisationen men reducerar problemen till en fråga om information. Följaktligen ser de lösningen i form av bättre teknik för att söka och sprida information; stora förhoppningar och mycket resurser investeras i intranet och databaser.

Men kunskap är ofta ”socialt inbäddad” i den grupp som tillämpar den och starkt integrerad med det sätt gruppen arbetar på. Brown och Duguid kallar dessa arbetsgrupper ”communities of practice” som hålls samman av ett gemensamt behov av att samarbeta för att kunna omsätta sina kunskaper i praktisk handling. Genom den gemensamma praktiken utvecklar sådana grupper en gemensam förståelse av vad den gör, hur den gör det och hur den förhåller sig till andra grupper, dvs. en ”världsbild”. ”Communities of practice” växer inte fram genom överföring av abstrakta kunskaper utan genom att individer blir ”insiders” och tar till sig gruppens föreställningar och språk. Eftersom dessa grupper har olika normer, föreställningar och värderingar, är det problematiskt att överföra kunskaper mellan dem. *”What looks like a best practice in California may not turn out to be the best practice in Singapore...”* (Brown and Duguid, 1998 p. 101).

De flesta organisationer består av hybrider av överlappande och ömsesidigt beroende ”communities of practice”. Den viktiga uppgiften för knowledge management, enligt Brown och Duguid (1998), är att organisera kunskap tvärsöver dessa hybrider. Genom att samordna de individuella enheternas oberoende kunskaper utvecklas kollektiv, gemensam organisatorisk kunskap. Enheter som isoleras riskerar att förstockas, *”...turning core competencies into core rigidities.”* (Leonard-Barton, 1992).

Kunskap förflyttar sig annorlunda mellan communities jämfört med inom. Inom communities är kunskaperna inbäddade i den praktiska verksamheten och cirkulerar lätt, men mellan

enheter där kunskaperna inte är gemensamma måste kunskaperna avskiljas från praktiken för att kunna förflyttas. Brown och Duguid ser denna uppdelning i enheter som problematisk; communities har olika standards, olika uppfattningar om vad som är viktigt och olika bedömningskriterier. De illustrerar problemet med hur kunskapsbaserade gränser kan isolera olika institutioner inom ett universitet från varandra:

“That it is very hard to get sociologists and mathematicians to learn from one another is obvious. What is less clear is that biochemists can’t always share insights with chemists, economic historians with historians, economists with the business school, and so forth.” (1998, sid. 101)

Beteckningen för denna kollektiva kunskap och gemensamma förståelse inom communities som ofta gör det svårt att överföra kunskap från en enhet till en annan varierar från forskare till forskare. En vanlig sådan beteckning är *referensram*. När människor stöder sin uppfattning på något (“draw on something”), menar Weick (1995) att de utgår ifrån någon form av referensram (“frame”). Han refererar till Starbuck och Milliken (1988): *“Perceptual frameworks categorize data, assign likelyhoods to data, hide data, and fill in missing data”* (sid. 51) samt Snow m.fl. (1986) som framhåller att referensramar gör det möjligt för människor att lokalisera, uppfatta, identifiera och klassificera händelser i sina liv och omvärlden (sid. 464).

Referensramar kan bestå av en ideologi, ett antal beslutspremissor eller en paradigm (Weick, 1995). Ideologier innefattar föreställningar om orsak-verkanrelationer, preferenser för vissa utfall och förväntningar om lämpliga beteenden. Beslutspremissor består av antaganden och definitioner som tas för givna. Paradigm associeras vanligen med vetenskapliga föreställningar och antaganden (t.ex. Kuhn, 1962) men har utvidgats till att omfatta andra kunskapsområden som management och organisation. Närstående paradigm är *“recipes of everyday life”* (Schutz, 1967) som vidareutvecklats av Spender (1989) till *“industry recipes”*, chefs gemensamma föreställningar och bedömningar avseende en viss bransch.

Dessa skillnader i referensramar mellan olika enheter i en organisation ligger nära vad Lawrence och Lorsch (1967) kallar *differentiering*. De definierar differentiering som *“the difference in cognitive and emotional orientation among managers in different functional departments”*. Avdelningar skiljer sig inte bara i sina specifika uppgifter utan också i attityder, måluppfattning, tidsperspektiv och beteende hos deras medlemmar. Denna differentiering underbyggs av skillnader i bakgrund, utbildning och tidigare socialisering: *“People enter organizations with learning histories, having developed their own patterns of information acquisition and use and perspectives on analyzing business problems.”* (Pfeffer, 1981, p. 73)

En hög grad av differentiering gör integrationen svårare, ökar konfliktpotentialen och kan förorsaka oenighet om hur problem skall lösas. Men eftersom en viss grad av differentiering ofta krävs för att avdelningar skall kunna hantera sin omvärld och sina uppgifter effektivt, är det inte tillrådligt att minska graden av differentiering (Lawrence och Lorsch, 1967).

Medan Lawrence och Lorsch ser integration som en grad av samverkan mellan enheter för att uppnå gemensam kraftsamling, kan integration också tolkas som en process i vilken två enheter förs närmare varandra för att öka sitt samarbete och ibland smältas samman till en enhet. Haspeslagh och Jemison (1991) definierar integration som *“an interactive and gradual process in which individuals from two organizations learn to work together and cooperate in the transfer of strategic capabilities”* (p. 107).

Strategier för integration

Det finns olika skolor för hur samordningen skall genomföras. En skola utgår ifrån att samordningen skall göras med eftertanke och försiktighet, ”vänta och se”. En annan skola som tycks dominera bland större, välkända företag som ABB och Electrolux förordar ett snabbt, resolut agerande, framför allt under den första, kritiska perioden av samordningsfasen (BI, 1988). Det gäller att ”smida medan järnet är varmt”, och följaktligen finns det begränsad tid för att närmare undersöka vilka samordningsproblem som kan uppstå. En rimlig fråga är då om ett sådant agerande ökar risken för att kunskapsintegrationen genomförs på ett sätt som urholkar befintliga kunskaper och stör kunskapsutvecklingen hos individer och i grupper.

Birkinshaw (1999) framhåller att snabb integration, trots dess negativa påverkan på moralen hos de anställda, vanligen förordas på grund av kostnadsfördelarna men att en försiktigare ansats krävs i de fall där förvärv av kunskaper är det primära motivet till företagsköp. Han säger att samordningsprocessen har två primära, men ofta motstridiga, mål: integration av uppgifter och integration av personal.

Integration av uppgifter är den process där de värdeskapande aktiviteterna i företagen samordnas för att utvinna synergi. Det innebär överföring av kompetens från det ena företaget till det andra och samordning av resurser. Ett typiskt inslag är rationaliseringar genom nedskärningar och avyttring av tillgångar.

Integration av personal går ut på att skapa tillfredsställelse, ytterst en gemensam identitet, hos personalen i det fusionerade företaget. I fasen direkt efter fusionsbeslutet eftersträvas reducering av alla de negativa attityder som orsakas av förändringar och osäkerhet. Under de följande åren handlar det mer om att åstadkomma en gemensam organisationskultur.

Birkinshaw (1999) anger två ansatser som också representerar de vanligaste integrationsmetoderna: ”low road” och ”high road”.

Low road prioriterar integration av uppgifter. Det främsta målet är att leverera utlovade synergi. För att säkerställa kostnadssynergierna fattar ledning snabbt beslut om samordning av enheter, neddragning och omflyttning av personal och andra åtgärder som kan bidra till att sänka kostnaderna eller höja produktiviteten.

High road prioriterar integration av personal. Det gäller att gå sakta fram, att inte vidta någon förhastad åtgärd som kan skrämna i väg viktig personal, försäkra medarbetarna om att deras uppgifter kommer att finnas kvar, att skapa förutsättningar för att utbyta idéer och överföra ”best practice”, att gradvis bygga upp relationer mellan de samgående företagen, att främja framväxten av en gemensam kultur och därefter mycket försiktigt undersöka möjligheter att samordna resurser eller reducera kostnader.

Low road kan framstå som den genaste vägen med sitt löfte om omedelbara synergileveranser, men om ledningen topprider sin personal och negligerar värderingar och förväntningar, kan det leda till en längre och besvärligare integrationsprocess.

High road med sin långsammare och försiktiga integrationsprocess är det bästa valet, hävdar Birkinshaw (1999), när det förvärvade företaget är kunskapsintensivt och dess forskare, ingenjörer eller andra specialister måste integreras långsamt och försiktigt i den fusionerade organisationen för att de skall fortsätta arbeta efter bästa förmåga. Sådana människor är vana vid att göra sina uppgifter efter eget huvud. De accepterar ett visst mått av vägledning men

avskyr direkta order; de tycker om att rådfrågas men vill inte nödvändigtvis ha mycket ansvar. Det krävs ofta stort tålamod och ett stort mått av förtroende för att kunna leda dem.

När de anställdas kunskaper och erfarenhet utgör företagets viktigaste tillgångar fungerar ”high road” bäst; när det är produkter, varumärken eller marknadsandelar som utgör företagets viktigaste tillgångar fungerar ”low road” bäst menar Birkinshaw. Andra faktorer som också kan påverka valet av ansats nämns syftet med förvärvet, trycket från olika intressentgrupper och kulturskillnader.

Enligt Hansen m fl. (1999) finns det två huvudstrategier för knowledge management: kodifiering och personalisering. Företag som använder sig av *kodifieringsstrategin* utgår ifrån IT-systemet, kodifierar noggrant sin kunskap och lagrar den i databaser så att den lätt kan sökas fram och användas av vem som helst inom företaget. Företag som använder sig av *personaliseringsstrategin* utgår från människorna som kunskapsbärare och lutar i första hand till personliga möten och nätverk där den tysta kunskapen lättare utvecklas och utväxlas. De använder också IT men främst för att underlätta kontakter och kommunikation. Hansen m fl. framhåller vikten av att välja rätt huvudstrategi och inte gå i fällan att försöka tillämpa båda strategierna samtidigt.

Haspeslagh och Jemison (1991) lägger tonvikten vid lärande och kompetensöverföring i samordningsprocessen. Denna definieras som en interaktiv och gradvis process i vilken individer från två organisationer lär sig arbeta tillsammans och samverka i utbytet av strategisk kompetens.

Men eftersom strategisk kompetens är inbäddad i grupperns kunskaper och i företagets kultur och rutiner och därmed svår att imitera, är den också svår att integrera. Ju mer strategisk kompetensen är till sin karaktär, desto svårare är det att uppnå den förståelse och samverkan som krävs för att överföra den.

På längre sikt är ofta *överföring av funktionell kompetens* den primära källan till värdeskapande vid förvärv. Överföringen kompliceras av att den inbegriper en process av både undervisning och lärande. Den utförs i först hand horisontell interaktion mellan chefer på operativ nivå i båda organisationer. Eftersom dessa chefer inte har en direkt hierarkisk relation är de ofta mindre villiga att engagera sig i lärande och kunskapsutbyte.

Överföring av managementkompetens skiljer sig från överföring av funktionell kompetens genom att den främst utförs genom vertikal interaktion. Cheferna i ena företaget (vanligen det förvärvade) är påverkade av beslut om strategiska vägval, resursfördelning, ekonomistyrning eller HRM. Detta inflytande kan utövas via coaching, direkt involvering eller införande av system.

Bresman, Birkinshaw och Nobel (1999) utgår i sin studie av kunskapsöverföring i internationella förvärv ifrån begreppet ”social community” som kan härledas tillbaka till Durkheim (1933), Etzioni (1961) och Selznick (1949). I en sådan gemenskap deltar individer villigt i kunskapsutbyte så snart de delar en känsla av identitet eller samhörighet med sina kollegor. Eftersom fusioner handlar om att samordna två ”social communities” så att de efter en tid bildar en gemensam ”social community” kan det förväntas att kunskapsflödet mellan parterna blir högst begränsat den första tiden men gradvis öka i takt med att en gemensam ”social community” växer fram.

De identifierade två olika mönster. Tyst kunskap överfördes bäst genom intensiv kommunikation, med många besök och möten, och när graden av integration mellan parterna var

hög. Explicit kunskap, t ex i form av ett patent, kunde däremot överföras med med litet inslag av personlig interaktion och när graden av integration var låg. De första två eller tre åren kännetecknades av en hög grad av påtvingad kunskapsöverföring från förvärvande till förvärvat företag med mycket låg grad av överföring i motsatta riktningen. De följande tre till sex åren kännetecknades av en hög grad av kunskapsöverföring i båda riktningarna samtidigt som gemensamma kunskapsutvecklingsprojekt växte fram. Den ensidiga kunskapsöverföringen under de första åren berodde, enligt Bresman, Birkinshaw och Nobel (1999), främst på bristen på personliga relationer mellan parterna som gjorde det mycket svårt att lita på den andra partens förmåga.

Faktorer som underlättar och försvårar kunskapsintegration

Företag kan lära av sina förvärv om de förvärvade kunskaperna är relaterade till företagets existerande kunskapsbas (Vermeulen & Barkema, 2001). Olikheter, snarare än likheter, mellan företag skapar förutsättningar för lärande, men om skillnaderna är för stora kan de försvåra förståelse, lärande och kunskapsintegration (Harrison m.fl., 1991; Hitt m. fl., 1998).

Företagsförvärvets klassiska problem – friktioner under samordningsfasen – kan i själva verket åstadkomma långsiktiga fördelar genom att stimulera lärande och bryta rigida mönster. Men om skillnaderna är för stora, kommer de att hämma lärande och kunskapsintegration (Vermeulen och Barkema, 2001).

Hur effektivt lärande och kompetensöverföring blir i en samordningsprocess beror i hög grad på den atmosfär eller det klimat som skapas. De viktigaste beståndsdelarna i klimatet är enligt Haspeslagh och Jemison (1991):

- Ömsesidig förståelse av företagets organisation och kultur.
- Villighet hos de anställda i båda företagen att arbeta tillsammans efter fusionen.
- Kapacitet för att överföra och ta emot kunskaper.
- Resurser för att skapa ett stödjande klimat.
- Förståelse av de fördelar som förväntas av fusionen.

Ömsesidig förståelse

Om ett företags strategiska kompetens är inbäddad i den kontext som företagets organisation och kultur utgör, kräver överföring av denna kompetens en förståelse för den kontext den kommer ifrån och den kontext den överförs till. Det mottagande företaget måste förstå hur och varför kompetensen används i sin ursprungliga kontext. Det krävs också en förståelse för vad slags anpassning som är nödvändig för att kunna tillämpa kompetensen på ett lämpligt sätt i den nya kontexten. Behovet av ömsesidig förståelse beror på vilken typ av kompetens som överförs; behovet är högst när kompetensen är baserad på tyst kunskap som fordrar djupare förståelse för den kontext kunskapen är inbäddad i.

Villighet hos de anställda att arbeta tillsammans

I de företag som Haspeslagh och Jemison studerade betraktade chefer och anställda ofta samarbetet med människor i det andra företaget som ett nollsummespel snarare än en strategisk möjlighet. Det fanns en mängd olika motiv för att inte arbeta tillsammans, som hot mot anställningstryggheten och minskad kontroll av resurser. Förändringar i samband med fusioner som leder till att värden för anställdas förstörs begränsar deras villighet att samarbeta för att utbyta och överföra kunskap. Andra faktorer som påverkar viljan att engagera sig

utgörs av skillnader i företagsstorlek, önskan om att hålla fast vid gamla rutiner, belöningssystem och tidigare erfarenheter av fusioner.

Kapacitet för att överföra och ta emot kunskaper

För att kunskapsöverföring skall komma till stånd måste parterna förfoga över kapacitet att delta i överföringen, dvs. att kunskapen måste existera och att det måste finnas människor i båda företagen som kan överföra och ta emot den.

Resurser för att kunna utveckla ett stödjande klimat

Förmågan att mobilisera extra resurser, eller ”slack”, spelar en viktig roll för åstadkomma ett stödjande klimat. Slack kan förhindra att dotterbolag fixeras för tidigt på kortsiktiga resultat när de inte genast möter förväntade mål. Slack kan också ge mellanchefer som är ansvariga för integration och kunskapsöverföring ett extra handlingsutrymme för att hantera oväntade händelser, missnöjesyttringar och politiska problem.

Förståelse av förväntade fördelar

Haspeslagh och Jemison hävdar att chefer måste förstå de av fusionen förväntade fördelarnas ursprung, karaktär och förutsägbarhet. De måste förstå hur förvärvad kompetens kan leda till ökade konkurrensfördelar innan de kan tillämpa den.

När två organisationer slås samman, möts människor som skapat sig olika föreställningar om samma problem och utvecklat skilda praktiker för att hantera dem. Om människor skall förväntas utbyta tankar i syfte att ifrågasätta och eventuellt ompröva sina etablerade föreställningar och kanske utveckla en ny gemensam förståelse, krävs ett förtroendefullt klimat och en ödmjukhet inför varandras variationer i tankemönstren (Sandberg and Targama, 1998). Man måste också beakta att en erfarenhetsmässigt grundad förståelse av verkligheten, när den väl blivit etablerad, fungerar som ett effektivt filter för information (Hedberg, Nystrom och Starbuck, 1976). Förståelsen fungerar då som ett ”tankens fångelse”, och formella maktmedel är helt verkningslösa när det gäller att få människor att frigöra sig från sina inarbetade tankemönster.

von Krogh (1998) hävdar att känsliga delar i utbytet av tyst kunskap, som när människor delar med sig sina personliga uppfattningar om en situation till andra, kan störas av hinder som språkförbistringar, historier och vanor, formella rutiner och företagsparadigm. I dessa situationer gäller det att skapa goda förutsättningar, ”enabling conditions”, för kunskapsutbyte. Här spelar värderingar om sociala relationer en viktig roll, i synnerhet värderingar som baseras på omtanke och omsorg, ”care”. Relationer som bygger på omtanke, tillit och empati skapar således förutsättningar för människor att dela med sig av sina personliga kunskaper och fritt diskutera sina idéer och uppfattningar.

Ichijo, von Krogh och Nonaka (1998) hävdar att organisationer behöver särskilda kunskapsfrämjande mekanismer, ”knowledge enablers”, för att organisatorisk kunskap skall utvecklas på ett effektivt sätt. För att kunna tillvarata den så ofta subtila kunskapen och undvika godtycklig och osystematisk kunskapsutveckling måste det finnas betingelser eller mekanismer som främjar utveckling och spridning av kunskaper i en organisation. Dessa främjande faktorer skall stimulera individuell kunskapsutveckling, slå vakt om kunskapsutveckling och underlätta för anställda att dela med sig av sina idéer och erfarenheter. Ichijo, von Krogh och Nonaka (1998) identifierade fem sådana främjande faktorer:

- Fokusering på kunskap
- Intensiv kommunikation
- Stödjande struktur
- Tillit och omtanke i relationer
- Utveckling av kunskapsmedvetna chefer

Fokusering på kunskap

För att kunskap skall kunna utvecklas och spridas på ett effektivt sätt måste det finnas ett stöd i form av en uttalat positiv inställning till kunskap inom företaget; föreställningen om kunskap som en av de absolut viktigaste konkurrensfördelarna skall vara väl förankrad i organisationen. Ett sätt för ledningen att få organisationen att fokusera på kunskap som Nonaka och Takeuchi (1995) förespråkar är att formulera ett *knowledge intent*. Det kan uttryckas som *missions* eller *core values* och spridas via möten och uttalanden från högsta ledningen.

Intensiv kommunikation

Möten är en viktig länk i företagets utveckling och spridning av kunskap, och all slags kommunikation, i synnerhet dialogen och det personliga samtalet, bör stimuleras. För att kunna uttrycka kunskap, dela erfarenheter och uppnå ömsesidig förståelse måste det finnas ett gemensamt språk i företaget; människor behöver förstå vilka idéer, föreställningar och värderingar som andra människors uttalanden baseras på.

Stödjande struktur

En byråkratisk organisation kan vara ett effektivt hinder mot kommunikation och spridning av kunskap. En struktur som stöder kunskapsutveckling är utformad så att den underlättar tillgång till olika informationskällor och olika perspektiv att tolka informationen utifrån. Samtidigt skall strukturen underlätta integration av olika information och olika perspektiv, dvs. en på en gång särskiljande och samverkande struktur. En viktig aspekt av strukturen är också autonomi som ökar individens motivation och möjligheter att upptäcka, söka och dela med sig av ny kunskap. En annan är möjligheten att bygga in redundans, överlappande information, i organisationen, t ex genom arbetsrotation eller projekt där människor med olika kompetens och erfarenheter blandas.

Även om idéer formas av individer, spelar interaktion mellan individer ofta en kritisk roll i idéers utveckling, dvs. ”communities of interaction” bidrar till att förstärka och utveckla ny kunskap. Dessa ”communities of interaction” kan överskrida gränser mellan såväl avdelningar som organisationer (Nonaka, 1994).

Tillit och omtanke i relationer

Ett företagsklimat som präglas av stark individuell konkurrens, egoism och misstänksamhet minskar människors benägenhet att dela med sig av sina kunskaper och personliga erfarenheter. Eftersom kunskapsöverföring i så hög grad är förenad med känslor, tolkningsproblem och missförstånd måste större uppmärksamhet fästas på relationerna i organisationen. När relationerna präglas av tillit, tålmod, tolerans och omtanke ökar kvaliteten i dialog och samtal och underlättas utbyte av erfarenheter och kunskap, i synnerhet tyst kunskap.

Utveckling av kunskapsmedvetna chefer

Ichijo, von Krogh och Nonaka (1998) menar att företag måste utveckla kunskapsmedvetna chefer och att belöningsystemen bör utformas så att de belönar chefer som aktivt bidrar till kunskapsutveckling, delar med sig av sina erfarenheter och bygger upp förtroendefulla relationer. Ett sätt att berika chefernas erfarenhets- och kunskapsutbyte är arbetsrotation.

Forskningsfrågor

Problemdiskussionen summeras i tre grundläggande forskningsfrågor:

- Vilka slags kunskaper och erfarenheter är intressanta att utbyta och integrera i fusioner?
- På vilka sätt kan dessa kunskaper och erfarenheter utbytas och integreras i fusioner?
- Vilka faktorer försvårar resp. underlättar integration av kunskaper i fusioner?

3. METOD

Undersökningen är baserad på tre fallstudier. I två av fallen blev författaren kontaktad av företagen och i det tredje fallet kontaktades företagen av författaren. I ett av fallen togs första kontakten strax innan fusionen offentliggjordes och i de övriga fallen något år efter. Datainsamlingen har gjorts med hjälp av ett trettiotal intervjuer, ett antal informella samtal och företagsinterna dokument och protokoll. Intervjuerna har dokumenterats med bandspelare och videokamera.

4. TRE FUSIONER

Två av fusionerna ägde rum i försäkringsbranschen: den ena mellan Länsförsäkringar och Wasa och den andra mellan skadeförsäkringsbolagen i svenska Skandia, norska Storebrand och finska Pohjola (ersattes senare av Sampo). Den tredje fusionen var i IT-branschen, mellan Alias och Performa.

Fusionen mellan Länsförsäkringar och Wasa

Länsförsäkringars förvärv (95 procent) av Wasa för 3,4 miljarder kr presenterades i februari 1998. Länsförsäkringar, en finansiellt mycket stark federation av 24 regionala länsbolag, var en av de största aktörerna på den svenska sakförsäkringsmarknaden men en av de mindre på livförsäkringsmarknaden. Det viktigaste motivet för att gå samman med Wasa – som befann sig i en svag finansiell situation – var Wasas starka ställning på livförsäkringsmarknaden. Bolagen fusionerades i maj 1998 och blev därigenom marknadsledande i Sverige på sakförsäkringar och tredje störst på livförsäkringar. Tommy Persson, VD för centrala Länsförsäkringsbolagens AB (LF AB), blev koncernchef för det nya bolaget.

Fusionen mellan Skandia, Storebrand och Pohjola

If Skadeförsäkring, det största sakförsäkringsbolaget i Norden och åttonde störst i Europa, bildades 1999 genom sammanslagning av tre nordiska skadeförsäkringsbolag. Fusionen mellan

svenska Skandia och norska Storebrand offentliggjordes i februari 1999 och i juni samma år gick finska Pohjola in som tredje part. Skandias ägarandel var 42 procent, Storebrands 33 procent och Pohjolas 25 procent medan röstandelen var lika stor – 33 procent. Bo Ingemarson från Skandia blev VD och Storebrands Åge Korsvold styrelseordförande.

Den viktigaste drivkraften bakom fusionen var den låga marknadstillväxten och svaga lönsamheten i den nordiska skadeförsäkringsbranschen. Med större volymer och samordning skulle kostnaderna kunna sänkas. De årliga besparingarna beräknades till 500 miljoner kronor, varav IT-kostnaderna stod för huvuddelen. Det fanns också stora möjligheter inom områden som service, underhåll och offertförfrågningar. Kunskapsöverföringen mellan bolagen hade hög prioritet och på ett tidigt stadium sjuöskades ett femtiotal ”skill transfer projects”.

Fusionen mellan Alias och Performa

Samgåendet mellan IT-företagen Alias och Performa publicerades i mars 2000. Alias var börsnoterat och hade ca 160 anställda på sex olika enheter i Sverige med huvudkontor i Linköping. Performa var personalägt och hade ca 90 medarbetare i Göteborg (huvudkontor), Stockholm och Malmö. Alias var specialiserade på lösningar för säker elektronisk kommunikation och Performa var inriktad på projektledning, verksamhetsutveckling och systemutveckling. Syftet med fusionen var framför allt kunna möta marknadens krav på helhetslösningar inom IT och telekom, kortare ledtider och högre grad av säkerhet med spets på e-handel och mobilt Internet. Verkställande direktören för Alias och tillika ordförande i Performas styrelse utsågs till VD i det nya bolaget.

5. ANALYS AV DE TRE FUSIONERNA

Relationerna mellan kunskaperna i fusionerna

I två av fallen var de kunskaper företagen förde med i fusionen olika till karaktären och kompletterade varandra, medan företagens kunskaper i det tredje fallet var likartade till sin karaktär och konkurrerade med varandra. Störst var skillnaderna mellan företagen i IT-fallet, där gapet mellan kunskaperna förstärktes genom skillnader i rolluppfattningar och referensramar. I det ena försäkringsfallet bestod skillnaderna främst i att de samgående företagen hade olika djup och inriktning på sin sak- resp. livkompetens. I det andra försäkringsfallet varierade visserligen kompetensen inom olika skadeförsäkringar, men i stort sett var de samgående företagens kunskaper lika till sin karaktär.

Strategisk kompetens

I fallet Alias/Performa gjorde ledningen klart vad den ansåg vara den strategiska kompetensen i bolagen och hur den skulle kunna stärkas genom att kombinera bolagens olika kunskaper. Den mest strategiska kompetensen var det säkerhetskunnande som Alias baserade sin verksamhet på och förde med sig i boet. Performas främsta bidrag var dess kunnande inom projektledning och verksamhetsutveckling. Tillsammans skulle de båda bolagen kunna erbjuda

helhetslösningar inom IT och Telecom med spets på e-handel och mobilt Internet. Alias VD förklarade:

”I den nya digitala ekonomin kommer de vinnande företagen att vara de som kan klara av hela affärskedjan från verksamhetsanalyser till interna affärssystem och vidare till en sammansatt infrastrukturlösning till mobila tillämpningar över Internet och mobiltelefoni, med en hög nivå av säkerhet. Vi har i och med detta samgående hela den kompetens som krävs och räknar med en stark utveckling för den gemensamma enheten.”

Performas VD uttryckte sig på ett liknande sätt:

”Performa får nu möjlighet att, tillsammans med Alias, förverkliga de ambitioner och idéer vi har inom e-handel och mobilt Internet. Utöver styrkor inom projektledning, verksamhetsutveckling och systemutveckling så kan vi nu stärka vår förmåga att genomföra större helhetsåtaganden, så som kompletta säkrade e-handelslösningar. Att vi kan integrera Alias säkerhetskunnande i verksamheten stärker vårt marknads erbjudande på ett alldeles unikt sätt inom branschen.”

I fallet LF/Wasa var det tydligt för alla parter att den strategiska kompetensen framför allt låg i de livförsäkringskunskaper som fanns inom Wasa och utgjorde ett huvudmotiv för LF:s förvärv av Wasa. Hos Wasa fanns också innovativ kompetens, en förmåga att snabbt utveckla nya, kundanpassade produkter och finna kreativa affärslösningar. En annan strategisk kompetens var de erfarenheter av stora företag och organisationer som Wasa också bidrog med i samgåendet och som i motsvarande grad saknades i LF. I den mån LF tillförde strategisk kompetens var den förknippad med företagets starka lokalkännedom och närhet till marknaden, kunskaperna om framför allt de mindre kunderna och deras situation: *”Närheten är LF:s viktigaste vapen. Jag kan ta bit kunden och presentera honom för skaderegleraren.”*

Även om fokuseringen på kunskap var tydligast i fusionen mellan de nordiska skadeförsäkringsbolagen, så är det svårare att i detta fall precisera vad som utgjorde strategiska kompetens; det varierade med enheten och dess verksamhet. I grunden fanns det klassiska fusionsmotivet: den större storleken och skalfördelarna skulle bidra till betydande kostnads-synergier, framför allt inom IT-området.

Samtidigt var man från ledningens sida övertygad om att det lokalt fanns konkurrensmässigt mycket värdefull kompetens inom olika delar av verksamheten och i olika länder som det gällde att lyfta fram och sprida. Genom s.k. skill transfers mellan de olika enheterna skulle denna, i grunden strategiska, kompetens tillvaratas.

Managementkompetens och funktionell kompetens

De kunskaper och färdigheter som man ville överföra och integrera i fallet Alias/Performa var en blandning av managementkompetens och funktionell kompetens. Bidraget från Alias, främst säkerhetskunnandet, utgjordes typiskt av funktionell kompetens, medan Performa huvudsakligen bidrog med managementkompetens, såsom kunskaper om projektledning och verksamhetsutveckling. Dessutom fanns det kunskaper om ledarskap, kultur och värderingar som Performa gärna såg att Alias tog till sig, främst uttryckt i det s.k. ramverket, ett dokument som nedtecknats av Performas VD och beskriver företagets visioner, värderingar och styrfilosofi, bl.a. ledstjärnorna i form av öppenhet, ärlighet, ansvar, engagemang och glädje.

Den kompetens Wasa tillförde var främst funktionell: specialistkunskaper inom livförsäkringar och sparande avseende marknad, produkter, juridik, ekonomi, skattelagstiftning etc. LF bidrog både med funktionell kompetens i form av lokalkännedom och managementkompetens:

"Wasa har tillförts struktur, ordning och reda." Bolaget stod också för kultur och värderingar, den s.k. LF-andan, som gav uttryck för prestigelöshet, enkelhet och öppenhet.

Den kompetens de olika enheterna inom If Skadeförsäkring tillförde varandra var till största delen av funktionellt slag, såsom arbetsprocesser, tekniker och utredningsmetoder. Ett exempel var det "red flag system" för att identifiera dåliga kunder som kommit längst i Sverige. Men det fanns också managementkompetens inom organisation och styrning som överfördes mellan enheterna: den svenska utredningsverksamheten hade förändrats från händelsestyrd till målstyrd och kunskapen om detta spreds till motsvarande verksamhet i de andra länderna.

Tyst och inbäddad kunskap

I fallet Alias/Performa var de i samgåendet intressanta kunskaperna både av tyst och explicit karaktär. Säkerhetskunskaperna hos Alias var kanske i högre grad explicita och dokumenterade i manualer och mallar men hade också betydande inslag av tyst karaktär. Performas kunskaper om ledarskap, värderingar och styrning av processer var i vissa delar explicita och dokumenterade i bl.a. "ramverket" men i betydligt högre grad av tyst karaktär och inbäddade i sin kontext. Den tysta kunskapen hos Alias var i huvudsak av teknisk art, medan den i Performa i större utsträckning var av kognitiv art och uttryckt i mentala modeller. Skillnaderna i företagens kunskapskaraktär indikerade att det skulle vara svårare att formalisera och kommunicera kunskaperna i Performa än i Alias.

Också i fallet LF/Wasa fanns det skillnader i karaktären på de kunskaper som de samgående företagen bidrog med. Livförsäkringskunskaperna hos Wasa var i större utsträckning explicita och samlade i pärmar, register och noteringar, medan LF:s lokalkännedom och kunskaper om struktur och kultur främst var av tyst karaktär. Den tysta delen av Wasas livförsäkringskunskaper var främst av teknisk art, medan det kunnande LF bidrog med i större utsträckning var kognitiv till sin natur.

I fallet If Skadeförsäkring var det inga större skillnader i det slag av kunskaper de olika bolagen bidrog med. En stor del av kunskaperna var explicita och väl dokumenterade i systembeskrivningar, register och skrifter av olika slag. Men det fanns också tyst kunskap, mestadels av teknisk art, som var viktig att överföra. Det gällde inte minst hantering av kundrelationer, t ex kunskaper om kundkontakter och säljprocess i de kundcenter för små och medelstora företag som utvecklats inom både det norska och svenska skadeförsäkringsbolaget.

Ambitioner med integration av kunskaper

I fallet Alias/Performa såg ledningen från början hur företagen kompletterade varandra kunskapsmässigt och hade uttalade ambitioner att integrera kunskaperna för att kunna erbjuda marknaden större, säkrade helhetslösningar, med spets på e-handel och mobilt Internet.

Det fanns också olika kunskaper som hade sin grund i företagens olika sätt att arbeta mot kund: Alias arbetade huvudsakligen "inhouse", dvs. med beställningar från kunder som utfördes internt, medan Performas konsulter arbetade, ofta ensamma, med projektledning och verksamhetsutveckling i kundernas organisation. Det fanns från Alias sida en förhoppning om att marknadsföringsmässigt kunna dra fördel av Performas konsulter som med lite större

kunskaper om Alias säkerhetslösningar, utifrån sin position hos kunden, borde kunna identifiera affärsmöjligheter i kundernas projekt och skapa ingångar för Alias experter.

Men ambitionerna att integrera kunskaperna sträckte sig inte så långt att enskilda individer eller grupper skulle bli upplärda på områden som det andra företaget behärskade. Helst borde varje kontor kunna spegla bredden, men inte heller enskilda enheter eller bolag behövde bli ”kompleta”. En av Performas medarbetare förklarade:

”Ja, vi skall väl ha kännedom om andra enheter men vi behöver inte kunna deras också. Tillsammans skall vi kunna bilda en helhet. Men bara för att jag är anställd på Alias är jag inte säkerhets-expert! Det är ju inte meningen att man skall behöva lära sig allt vad den andre kan. Det är ju så att man kan prata med varandra, ett litet överlapp brukar vara bra så att man kan ställa krav eller tvärtom. Men det är fortfarande så att jag är duktig på det här och du är duktig på det där och tillsammans kan vi erbjuda en total lösning.”

På Alias var man av ungefär samma uppfattning:

”Hur får man då den kompetensen? De som är gurus på detta berättar på konferenser eller har någon dragning. De får ju en grundnivå på kompetens. Men man kommer till en viss nivå; det är först när man börjar jobba med det själv på något sätt som man kommer högre. Man får kanske nöja sig med att man skall ha den här grundnivån på kompetens som man inte håller på med själv, utan bara känna till. Man kanske inte får ha hur hög ambition som helst, man kan inte vara expert på allt.

Om nu Performa är experter på projektledning och Aliasbolag är experter på säkerhet, skulle man vilja att det jämnades ut lite, så att man fortfarande hade kvar sin expertnivå men föra över så att man kommer upp från bottenivå och inte för lågt heller, lite mitt emellan så att man kan prata om det på möten, ge förslag etc. Men handlar det om en utredning då får man ta hjälp av experter. Så man kan hålla en bra dialog så att man kommer så långt att man kan ta in den här personen. Man skall inte behöva åka runt till alla möjliga där det är ”begynnelseprat” på allting.”

I fallet LF/Wasa var idén i första hand att tillvarata den strategiska kompetens Wasa besatt inom livförsäkring, produktutveckling och storkunder och föra ut den till de lokala LF-bolagen. De lokala bolagen skulle stärkas kompetensmässigt genom att placera ut livspecialister från Wasa på de olika enheterna och ge dem tillgång till specialistresurser inom centrala LVAB i Stockholm dit spetskompetensen från Wasa överförts. Men ambitionerna var knappast att enskilda individer eller grupper inom LF skulle nå samma kompetensnivå som livspecialisterna i Wasa; till skillnad från Wasa var försäljarna ”tvåbenta”, dvs. säljare av både liv- och skadeförsäkringar och inte lika välutbildade i ekonomi och juridik. Därför var kompetensutvecklingen i första hand inriktad på utbildning om varandras produkter.

De mest långtgående ambitionerna med integration av kunskaperna fanns i fallet If Skadeförsäkring där ledningen från början deklarerade att *skill transfers* hade en mycket framträdande position i fusionen mellan de nordiska skadeförsäkringsbolagen. Fusionsledningen fick ett mycket tydligt uppdrag att inom varje verksamhetsdel identifiera vilket land som hade de bästa lösningarna till olika försäkringsproblem och sedan verka för att de kunskaper och erfarenheter som dessa baserades på spreds till de andra länderna. Det innebar att när viktiga kunskaper väl ringats in skulle de integreras fullt ut i verksamhetens alla delar och berörda individer eller grupper inhämta dessa kunskaper.

Strategi för integration

I fallet LF/Wasa prioriterades *low road*, integration av uppgifter, även om det också fanns inslag av *high road*. Ett av de viktigaste målen var att uppnå kostnadssynergier motsvarande 500 miljoner kr årligen. Bolagen fusionerades i maj 1998 och i augusti var flyttningen av personal

mellan företagen i full gång. Därefter drog man ned något på takten: ”På övergripande nivå där gick ju alla stora beslut snabbt, men sedan så har själva fusionsprocessen pågått under lång tid.”

Integrationen var således planerad och styrd från central nivå. På ett tidigt stadium bröts delar av Wasa ut och fördelades ut på LF:s lokala enheter samtidigt som huvudkontorsfunktionerna och specialisterna inom framför allt livförsäkring överfördes till LF:s centrala enhet, LVAB: ”Till skillnad mot fusioner där flera går ihop för att bilda något eget monterade man här ned Wasa och lade ut det på 24 bolag.” Samordningen av produkter och system påskyndades och kom snabbt i gång:

”Man satte snabbt upp projekt och tittade efter vad som är bäst på LF och bäst på Wasa, och så renodlade man de här produkterna och skrotade ned allt annat. ... På central nivå har det varit en faslig massa projektgrupper för att driva dessa konverteringsarbeten, affärsöverföringar.”

Inslaget av *high road* – integration av personal – tog sig främst uttryck i den omsorg och generositet som visades den personal som kom från Wasa. En representant för Wasa som flyttades till Göteborg framhöll:

”Här i Göteborg har jag bara upplevt det som positivt. Människorna är väldigt positiva. De har varit nyfikna på oss och är väldigt kamratliga. Man kände sig välkommen! De hade förberett det ganska väl, och man ordnade sammankomster där man blandade LF- och Wasafolk. ... De wasapersoner som inte fick möjlighet att följa med fick väldigt generösa avtal som gjorde dem väldigt positiva.”

I fusionen mellan de nordiska skadeförsäkringsbolagen verkade det, vid en första anblick, också som att *low road*, integration av uppgifter, prioriterades. Även i detta fall var ett av de viktigaste målen att uppnå kostnadssynergier motsvarande årliga besparingar på 500 miljoner kr.

Trygve Huus utsågs till att leda fusionsprojektet och bildade en projektledningsgrupp på 18 personer varav åtta var konsulter från McKinsey. Arbetet delades upp i tre faser, och den första, *nollfasen*, startade i början av mars 1999. Det var centralt styrd planeringsfas där en av huvuduppgifterna var att värdera potentialen för kostnadsbesparingar, bekräfta de utlovade synergierna och bryta ned dem på olika verksamhetsdelar. Tempot var högt och planeringsarbetet avslutades i början av maj samma år:

”Det som var det svåra med fas 0 i mars-april var rapporterna till ledningen en gång i veckan som ofta producerades på natten. Det var t o m tufft för McKinsey. Det svåraste var att identifiera vilka projekt som skulle gå i fas 1, vad som skulle göras i projekten och bekräfta alla dessa saker. Det gällde att få 4000 människor som hade sin chef och organisationsenhet in på databasen och sörja för att de kom in i den nya organisationen och att det fanns en mottagande chef som var utnämnd. Vi använde oss av en teknik vi använt för planering av projekt inom Offshore där varje projekt bryts ned i ett antal aktiviteter med angivande av objective, scope etc.”

Men även om den övergripande strategin för integration visade tydliga tecken på *low road*, valde ledningen i ett tidigt skede av fusionen en strategi som i högre grad kom att baseras på *high road*, integration av personal:

”En sak vi gjorde direkt i början av fas 0 var att bestämma vad som skulle prioriteras: Skulle vi snabbt ta hem samordningsvinsterna i form av kostnadssynergier eller sikta in oss på "best practice" som är det bäst av bägge och lyfta fram det är nytt, spännande och bra. Det hade stor betydelse och påverkade alla de processer som följde. Vårt bolag bestämde sig för att vi skulle satsa på det som var nytt och spännande med fokus på best practice. Det blev vårt mindset.”

Valet av strategi ledde till att valet av chefer i hög grad kom att basera sig på i vilken grad de förfogade över kunskaper om de bästa lösningarna:

”Det var en intressant process, det fanns i det här skedet inte några ledare bortsett från toppledare. Därutöver var det inte klart vilka som skulle utses till chefer. Processen blev väldigt bra, eftersom båda parter var mån om att få fram det bästa från båda sidor. Chef för ett område utsågs från det land som var bäst inom detta område.”

Även om fusionen, särskilt i första fasen, var centralt planerad och styrd, kan den fortsatta integrationen till stor del betecknas som organisk och framväxande. I nästa fas, designfasen, som startade i början av maj 1999 involverades ytterligare ett hundratal personer från de olika länderna.

Den nya organisationen växte fram i takt med att de bästa lösningarna identifierades och cheferna med kunskaper om de bästa lösningarna valdes ut. I stället för en traditionell struktur med landchefer utvecklades en nordisk organisation med chefer av varierande nationalitet med nordiskt ansvar för olika verksamhetsdelar:

”Utifrån detta hade man diskussion om organisationsdesign där man skulle bygga något helt nytt och spännande. Vi blev mycket mer nordiska än vi hade trott. Från början var man rädd för den nordiska organisationen, för man trodde det skulle bli svårt och ville ta ett steg i taget. Men allt eftersom det tillsattes folk från de båda länderna gick det snabbare och snabbare och vi fick en nordisk organisation mycket snabbare än beräknat.”

I motsats till fallet LF/Wasa var integrationen mellan skadeförsäkringsbolagen begränsad och medförde inga stora personalomflyttningar. Den viktigaste integrationen åstadkoms genom att utse chefer med nordiskt ansvar för olika verksamhetsdelar; majoriteten av de anställda var kvar på samma arbetsplatser med i stort sett samma arbetskamrater.

Integrationsarbetet stoppades upp och tvingades delvis tillbaka till nollfasen när finska Pohjola gick med i fusionen i slutet av juni 1999:

”Efter semestern gjorde vi en omstart med en kick-off i Finland 23 augusti. Vi skulle varit färdiga med designfasen i slutet av september så detta försenade processen med tre månader. Den reella bilden ändrade sig när finnarna kom in. Finland ligger strukturmässigt efter Norge och Sverige och mycket av skil transfer slog fullt ut mot den finska portföljen, inte för att vi hade så mycket att lära dem, utan det var effekter av strukturförändringarna och våra erfarenheter gav dem en kick. Vi fick börja om diskussioner som vi från svenskt och norskt håll såg som avslutade, men finnarna möttes med största respekt eftersom de var så välkomna och önskade. Det var det värt!”

Designfasen avslutades i januari 2000 då implementeringsfasen startade och If:s linjeorganisation tog över ansvaret för kunskapsöverföringsprojektet.

Även om ledningen klart prioriterade integration av uppgifter – *low road* – i fallet Alias/Performa, drevs varken integrationen av uppgifter eller integrationen av personal starkt utan man behöll organisationen i stort sett intakt under det första året:

”Man tittade naturligtvis på besparingarna och då var lokaler med där. Det fanns också med något om tjänster, någon enstaka tjänst... IT-miljön, hur den skulle integreras. Småsaker som leasingföretag. Mycket var praktiska saker. Det var ju också hur det skulle organiseras, chefskap. Där gjorde man så att varje ort ute i landet blev en region, men det blev inte en stockholmsregion utan 4-5 olika regioner i stockholmsområdet, i princip de gamla som fanns förut. Så det var egentligen ingen direkt integration utan egentligen bara att fortsätta som förut.”

Större delen av integrationen kan betecknas som organisk och framväxande i motsats till övergripande planerad och styrd. Lösningar växte successivt fram genom att behov av viss kompetens på en viss enhet identifierades och fylldes genom att flytta över personer med sådan kompetens från andra enheter.

En anledning till den begränsade integrationen var att företagen, med undantag av Stockholm, hade sina kontor i olika regioner. I Stockholm skedde en viss integration genom överflyttning av några personer till det andra företags kontor, men fortfarande ett och ett halvt år efter fusionen fanns sex separata kontor i Stockholm. En av medarbetarna kommenterade detta förhållande: *”...vissas krav är tydligen gångavstånd till kontoret, annars slutar de.”*

Dessutom skilde sig de anställdas uppgifter och kompetens i de båda företagen på ett sätt som inte gjorde det självklart hur uppgifter och kompetens skulle kunna integreras i samma kontor. En medarbetare på Alias anade också en viss försiktighet från ledningens sida:

”Risken är kanske att försöker man styra upp det, så stöter man på dessa konfrontationsgrejer. Så det är kanske lugnast att fusionera genom att göra en fusion som inte skapar slitningar till att börja med och låta tiden ha sin gång, så trillar de här personliga grejerna ut på ett naturligt sätt.”

Ett år efter fusionen ändrades organisationen. Den stora ledningsgruppen minskades ned och verksamheten delades in i regioner och affärsområden. Det bildades flera affärsområden som baserades på strategisk kompetens inom företaget, bl.a. ett särskilt affärsområde för säkerhetslösningar där spetskompetensen inom säkerhet samlades, men i varken regioner eller affärsområden gjordes någon långtgående integration.

Det fortsatta integrationsarbetet påverkades av den allt sämre ekonomiska utvecklingen inom IT och telecom mot slutet av 2001 och under 2002. Framför allt drabbades Performa med sin konsultverksamhet som var starkt beroende av Ericssons ekonomiska utveckling. För HR-sidan ledde det till snabba omkast i arbetet:

”Men tyvärr var det så att omvärlden förändrades också. Jag hade gjort en upphandling av ledarutveckling och ett program för det men fick inte genomföra det. Det fanns förväntningar ute i organisationen, så en del blev ganska besvikna. Från att ha varit ett utvecklingsinriktat företag, så fick jag helt plötsligt ett direktiv att se över listor med beläggning och ta fram scenarier för nedskärningar.”

Strategi för kunskapsintegration

Av de tre fallen var det bara i fusionen mellan skadeförsäkringsbolagen som en klart uttalad strategi för kunskapsintegration kan identifieras. I de andra två fallen fanns inga specifika riktlinjer för hur företagens kunskaper skulle överföras och integreras; det ingick mer som en implicit del av den övergripande strategin för integration. Det fanns i dessa två fall ingen uttalad kodifierings- eller personaliseringsstrategi, även om man i högre grad lutade sig mot den senare och tillämpade den förra på begränsade områden.

Trots att Alias/Performa var IT-företag var tilltron till en kodifieringsstrategi med databaser för lagring och spridning av kunskap låg. Tonvikten låg snarare på en personaliseringsstrategi, även om den inte var särskilt markerad, och i linje med denna använda IT för att främst underlätta kontakter och kommunikation. Ett exempel på det var den s.k. saleslistan, en distributionslista för alla i säljande befattning. Med den som grund kunde man skicka ut ett mail och ställa en fråga om det är någon som vet något angående ett visst problem.

När det gäller att bemanna projekt med personer med kompletterande kunskaper från andra enheter inom Alias spelade personliga relationer en helt avgörande roll:

”Om man skall komplettera varandra, få kunskapsmässigt stöd i något projekt, då gäller det att hitta kompetens. Antingen får man gå in och titta på någon databas där det står vad man kan eller så känner man folk. Hittills har det gått på att man känner folk.”

Även om problemen att finna individer med rätt kompetens på andra enheter var av samma slag före som efter fusionen, så ökade problemen med fusionen och den större organisationen. Men tron på att en central databas skulle vara lösningen på problemet var inte särskilt stor:

”Det här är ju ett dilemma när organisationen blir större. Man kan inte lära känna alla. Då finns det ju alla de här idéerna om att ha en databas där det står vad man kan, hitta någon ledig etc. Men jag har aldrig sett något sådant som fungerat.”

I fallet If Skadeförsäkring fanns från början en klart uttalad personaliseringsstrategi:

”Men cheferna har haft en nyckelroll, chefer med rätt inställning och rätt kunskaper och genom att flytta över folk. Det är genom människorna som skill transfer genomförts, inte genom datasystem och manualer...”

Även om IT var en viktig aspekt av fusionen, tonade fusionsledningen ned betydelsen av IT-systemen:

”De mesta vi gjort har varit IT-oberoende, det har varit en poäng att hålla IT-grejerna för sig. Det är klart att mycket arbete lagts ned på att utveckla och samordna systemen i Sverige, Norge och Finland, men det är en annan sak. Det mesta skall vara minimalt IT-beroende. När man tittar på nya metoder och processer i en ny organisation, så är det klart att vi utnyttjar den nya tekniken, som en bonus, men det är inte de stora IT-systemen som är avgörande för att projektet skall lyckas – de är inte smartare än vad idén för projektet är.”

Kunskapsutveckling och erfarenhetsutbyte

I fallet Alias/Performa begränsades kunskapsutvecklingen av den låga graden av integration som inte gav de möjligheter till nya kontakter, möten och erfarenhetsutbyte som en hög grad av integration kan ge. Det var också sparsamt med konferenser, resor, projekt och andra medel för att stimulera kunskapsöverföring.

Den tydligaste och mest framgångsrika åtgärden för att utveckla och sprida kunskap i fusionen mellan Alias och Performa var den utbildning i säkerhetskunnande som genomfördes på bred front. Projektet inleddes med en kompetensinventering för att kartlägga vad man kände till om säkerhet, och liten referensgrupp bildades för att arbeta fram hur man skulle sprida kunskaperna om säkerhet i organisationen. Målet var att alla skulle lära sig så mycket om säkerhet som möjligt. Gruppen tog fram informationsunderlag, mallar och undervisningsmaterial och planerade in en utbildningsdag för samtliga medarbetare:

”Sedan fanns det Alias Security Academy som var en satsning på att nu skall alla lära sig säkerhet. Det var en bestämd inriktning från ledningsgruppen att alla skall ha en lägsta nivå av säkerhetskompetens, även administratörer etc. Det fanns för en grundutbildning, en översiktskurs på fyra timmar som vi körde på t ex introduktionskurserna för nyanställda. Sedan fanns det ett första steg och fördjupningssteg på vissa teknikbitar. Detta genomfördes under hösten 2001, alla gick igenom det.”

De åtgärder som vidtogs för att möta den vikande ekonomiska utvecklingen under 2002 slog hårt mot kunskapsutvecklingen i fusionen:

”Folk satte av tid för kompetensutbytdagar eller projektledarträning som var mycket på tapeten, men en vacker dag stängdes alla interna projekt i tidsrapporteringssystemet. Det skulle vara en tydlig beställare, och det premierades inte att man lärde någon annan någonting, så då följade intresset från de anställda. Det här lade locket på att samverka, det uppmuntrades inte utan hindrades.”

Men de sämre konjunkturen påverkade också kunskapsstrukturen och kunskapsutbytet genom att tvinga fram organisationsförändringar och personalflyttningar. De bidrog till att renodla kunskapsprofilen: *”De som passar Alias kompetensmässigt bäst är väl de som är kvar, som har säkerhetskompetensen och klarar av att hantera de projekt som Alias vill köra.”*

Också i fallet LF/Wasa genomfördes en inventering av personalens kunskaper, i första hand en kartläggning av kompetensen hos nyinflyttade från Wasa, men hur den användes var oklart för dem som intervjuades:

”...då kom personalchefen och intervjuade oss Wasaiter, hur länge vi jobbat, vad vi jobbat med, våra kunskaper... Men på något sätt kan jag känna att de har det på ett papper men till vilken nytta? För de har inte kommit och frågat.”

Utbildning och erfarenhetsutbyte i LF/Wasa var i första hand inriktade på att lära känna varandras produkter och system. Det genomfördes också företagsgemensamma projekt, bl.a. ett där man i projektgrupper arbetade med att införa ”Balanced Scorecard”. Genom omflyttningarna fick man också inblick i varandras sätt att tänka och arbeta:

”Dels så ser man på de medarbetarna som kommit hur de tänker och agerar. Man kan se i gamla ärenden hur ärendena hanterats. Även i rutinbeskrivningar kan man se att det är lite annan hantering. Genom att titta på gamla skador kan man se hur man hanterat det. Sedan finns det också dokumentation i form av skadehandböcker och annat.”

I fusionen mellan skadeförsäkringsbolagen skapades från starten förutsättningar för kunskapsutveckling och erfarenhetsutbyte genom tydliga direktiv om kunskapsöverföring mellan länderna och organisationen av skill transferprojekt:

”Från början var det en ganska stor satsning och planläggning av projekten. Trygve talade tidigare om hur man fick mandaten och visste avgränsningarna. När de sedan lämnades över till projektledarna ställde vi vissa krav på formalia, hur de skulle strukturera sina projekt för att vi klart och tydligt skulle kunna se vad det var för projekt, hur vi skulle kunna följa upp dem. Vi fick en projektkatalog på totalt 80 projekt av vilka en stor del, kanske 50 procent, var skill transfer projekt. Det är mycket det vi fokuserat på, att få över kunskaperna mellan de olika länderna.”

Med utgångspunkt från en modell som utvecklats av McKinsey gjordes en jämförande analys av kunskaperna i olika delar av bolagen:

”Idén om skill transfer kom från McKinsey och det var McKinseys modell som användes. McKinsey hade arbetat mycket med och kände väl till Storebrand sedan tidigare och kände också till Skandia lite. Med hjälp av modellen kunde man formulera hypoteser om kunskaper i olika delar av det fusionerade företaget, därefter intervjua kärnpersonal i de olika delarna och slutligen under en eller två veckor diskutera resultaten i grupper sammansatta av representanter från de olika länderna och på så vis komma fram till vad nordmännen, danskarna resp. svenskarna var bäst på. Innan trodde man att det skulle bli mycket problem och bråk i denna fasen, att man skulle hålla på sina egna lösningar, men så blev det inte.”

Ett framgångsrikt exempel på skill transfer var projektet ”Fraud”:

”Det finns t ex private claims där vi har projektet om "fraud". Det går ut på att pröva och finna det område där det begås bedrägerier: Vad kan den norske organisationen komma med? Den svenska? Den norska bidrog med tekniska undersökningar, den svenska med en centraliserad organisation med arbetsprocesser.”

Samordning av communities

Samtliga tre fusioner ägde rum mellan företag i samma bransch, men i alla tre fallen fanns ändå tydliga skillnaderna i normer, föreställningar och språk mellan olika ”communities”. Trots att såväl Alias som Performa var IT-företag, i hög grad befolkade med människor med likartad utbildning och bakgrund, fanns det grundläggande skillnader i synen på personal, kunduppfattning och affärsmässighet. Också mellan LF och Wasa fanns betydande skillnader i kultur och affärstänkande. I fallet If Skadeförsäkring hade de mest påfallande skillnaderna sin grund i de nordiska ländernas olika kultur, affärstraditioner och språk.

Det ömsesidiga utbytet mellan Alias och Performa var under den första tiden mycket begränsat och det var få aktiviteter som syftade till att bygga upp relationer och nätverk mellan olika enheter. Tidigare hade man både inom Alias och Performa haft kick-offs, konferenser, resor och andra aktiviteter för att stimulera kontakter och erfarenhetsutbyte, men efter fusionen blev det mindre aktiviteter än vad som förväntats. Ganska snart började en viss besvikelse att sprida sig; man tyckte att ledningen gjort för lite för att integrera företagen och skapa förutsättningar för att lära känna och lära av varandra. Ett halvår efter fusionen klagade en av de anställda:

”Ja, här har det varit alldeles för dåligt med pubkvällar etc. Man gör inte så mycket mer av det. Då blir det att det gamla vanliga gänget står och snackar där. Det gäller att mixa, styra så att man lär känna varandra, t ex genom att göra uppgifter ihop. ...att jobba tillsammans i olika projekt. Det kan vara vad som helst, som att leverera e-businesslösningar där säkerhet är en komponent i det hela. Men dit har vi inte kommit än.”

Även om de båda företagen till synes kompletterade varandra väl kunskapsmässigt, visade det sig vara svårare att förstå och tillvarata varandras kunskaper och konkurrensmässiga fördelar än vad som förutsetts. När det gällde Alias säkerhetskunnande kunde Performasidan, med hjälp av omfattande informations- och utbildningsinsatser, så småningom ta till sig kunskaperna och förstå hur de skulle kunna tillämpas. Men andra kunskaper av kompletterande men mer ”ordlös” karaktär var svårare att tillvarata, såsom Performas kundkännedom och speciella ramverk:

”Performas ramverk finns ju kvar som ett dokument och ingår i verksamhetssystemet som Alias byggt upp kring hur man driver ett projekt, med alla styrande dokument, och jämställdhetsplan som också låg där. Ramverket ingick i det som en plattform för hur vi skall vara men det blev tyvärr tomma ord, mycket tomma ord.”

Den förhållandevis stora omflyttningen av personal och höga graden av integration i LF/Wasa öppnade upp för kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte, något som tillvaratogs i högst varierande utsträckning. I somliga fall fortsatte man, sida vid sida, som förut utan att lära särskilt mycket av varandra:

”Det gör ju också att vi hade lätt att flytta från Wasa till LF, bytte kontor och visitkort och fortsatte som vanligt. Det kom lite nya chefer, men de släpper oss ganska fritt. Här sitter man ju uppdelade, så vi ser inte varandra, pratar inte med varandra. Jag skulle hellre sitta tillsammans, vi som har intresse med varandra, och ha egna fikarum och kunna ha okomplicerade möten. Så länge vi sköter oss och gör ett bra jobb så struntar ledningen i princip i oss. Så det är väldigt lite interaktion mellan oss. Alldeles för lite egentligen, för det finns ju mycket kunskap som sitter hos oss som varit med lite grand.”

I andra fall kunde möjligheterna att få kontakt och ta vara på varandras kunskaper och erfarenheter utnyttjas bättre:

”Det sker ju i det dagliga arbetet, på något sätt successivt. Så närmar man sig varandra – man är väl lite misstänksam i början och bevakar... men efter hand börjar man samarbeta. ...Man löser dagliga uppgifter tillsammans, kund-case som man löser tillsammans och närmar sig varandra på det sättet. Det är svårt att ta på. Det sker någon interaktion hela tiden som utvecklar det här.”

Då blev förutsättningarna för att överföra tyst kunskap också bättre:

”Det är väl en massa små iakttagelser och det är kundsamtal, vid besök, brevskrivning. Man kan se hur man formulerar sig i brev. Och inte minst i resultatet av hur man reglerar skadan. Det är många små pusselbitar. Det är något som mer ligger i luften som man fångar upp, många små signaler. Och det är ju inte ovanligt att det skrivna inte följs fullt ut. Man måste försöka se vad som faller ut av det skrivna och personen i kombination.”

I fusionen mellan skadeförsäkringsbolagen var beslutet om en nordisk organisation det kanske viktigaste steget i samordningen av de ”communities” som bolagen i de olika länderna utgjorde. Genom detta undvek ledningen att fastna i en landsindelad struktur med bestående låg integration mellan verksamheterna i de olika länderna på samma sätt som när Skandia i början av 90-talet gick samman med norska Vesta och danska Kongelig Brand:

”Vi hade inte en gemensam organisation utan det var Norgeorganisationen, Danmarkorganisationen och Sverigeorganisationen. Och så träffades vi då ett antal mer eller mindre kloka personer då och pratade om hur saker och ting skulle göras. Sedan åkte man hem och gjorde på sitt sätt i alla fall.”

I de olika projekten fanns, ofta på basis av erfarenheter från tidigare fusioner, en hög medvetenhet om att det inte gick att packa på andra enheter nya kunskaper och nya arbetsmetoder:

”Vinsterna ligger i att inta en väldigt ödmjuk inställning till motparten. Vi vet att det är en dödssynd att bara klampa in och säga att så här gör vi. Du överför inte bara saker utan du måste skapa engagemang och samhörighet, att det här gör vi tillsammans och alla får komma till tals, alla får komma till dels.”

Så även om man i projektet identifierat en överlägsen lösning i ett land, visste man att det inte gick att direkt överföra kunskaperna, t ex i form av en översatt manual, och implementera lösningen i det andra landet. I stället började man nästan från ”scratch” och utvecklade i samspel kunskaper och lösning, där man var noga med att inte enbart tillföra den ena sidans erfarenheter utan också vara lyhörd för den andra sidans speciella förutsättningar och tillvarata de värdefulla kunskaper, ”guldkorn”, som alltid fanns:

”Det är också värdefulla poäng att man är ödmjuk och säger att jag är här för att lära mig lite grand och kanske kan jag överföra lite av mina kunskaper till dig också.”

En metod som användes i vissa projekt var att projektgruppen avstod ifrån att lämna över färdiga lösningar till linjeorganisationen, så att enheten själv kunde gå vidare, ändra och anpassa lösningen och slutföra arbetet:

”Plus att vi tog väldigt tidigt ett beslut att den utveckling vi skulle göra i Sverige att vi inte skulle satsa massa tid och möda på att göra ett perfekt system utan försöka sjösätta så snabbt som möjligt utifrån den danska modellen men göra det så att det var lätt att förändra.”

Utredningsverksamheten i de olika länderna samlades runt projektet ”Fraud” och med hjälp av utbildning, möten, gemensamma aktiviteter och job rotation lyckades man på kort tid uppnå närmare integration och kunskapsutveckling mellan enheterna i de olika länderna:

”Man hade underhandskontakter, man mailade och ringde till varandra, hade avstämningsmöten där man träffades och diskuterade. Så här gör vi i Danmark på den punkten, så gick man runt bordet, så gör vi i Sverige på den punkten osv. Så gick man runt bordet hela tiden, och så var man hos varandra och kikade. Körde ett projekt i Finland, ett i Sverige och ett i Norge.”

Men kunskapsintegration ägde inte enbart rum mellan enheterna i de olika länderna utan också mellan utredningsverksamheten och andra avdelningar inom landet:

”Vi startar med en riktig ”kick-off” där vi kallar samman de som jobbar på den avdelningen och deras chef och säger att vi tror stenhårt på detta. Under en månads tid vill vi att vår utredare kommer in och så lägger de upp en litet utbildningsprogram för honom, där man visar hela flödet från det skadorna kommer in och han får lära sig allt från grunden: hela resan från A till Ö i deras produktion.

Sedan får utredaren med sina erfarenheter gå in och titta på lite olika skador och t ex välja ut ”att vi tror att en person som tecknar en olycksfallsförsäkring som har skador tidigare, tecknar upp till 100 basbelopp och själv tar initiativ till att teckna försäkringen, där är en stor risk för försäkringsbedrägeri.” Det kallar vi för ”red flags” när man identifierar varningsklockor. Många varningsklockor bildar tillsammans ett misstankemönster som man kan utreda vidare. Så lär han dem det tankesättet. Man får liksom lite känsla för saker och ting”

Resultat av kunskapsintegrationen

I en medarbetarenkät ett år efter fusionen mellan Alias och Performa ställdes frågan om man tyckte att hela företagets kompetens utnyttjades effektivt:

”Det blev ett bottenlägt betyg på det. Ett bra betyg är kanske svårt att uppnå, men ett acceptabelt betyg måste man ju kunna uppnå. Vi har ju kört den här enkäten och den har ju sjunkit stadigt, totalt sett har attityden gått ned. Också hos ursprungliga Aliasfolket, även om det sjunkit mindre. Man kanske sett i det större företaget större möjligheter till utveckling, men så visar det sig att man ändå inte tar tillvara den kompetens som finns.”

Det fanns också en medvetenhet om att det kanske var för tidigt att utvärdera resultatet av fusionen och att det krävdes mer tid och ansträngningar för att komma underfund med varandras speciella kompetens och erfarenheter.

De förhoppningar Alias hade om att marknadsföringsmässigt kunna dra fördel av Performas konsulter infriades i stort sett inte. Bara i något enstaka fall hade konsulter från Performa bidragit till att identifiera affärsmöjligheter i kundernas projekt och skapa ingångar för Alias experter.

Företagsledningen blev lite besviken på Performas projektledares kompetens, när man under hösten 2001 prövade ett antal projektledare i typiska Aliasprojekt där man själv gjorde åtagande och levererade resultat till kunden:

”Dels var de väldigt telecominriktade och körde projekt på Ericssonvis med gigantiska projekt. Ofta lite för administrativt inriktade projektledare. De har jobbat mycket med tidsplaner och haft delprojektledare. Här på Alias är det projekt på kanske tio personer som måste ned och gräva i systemutvecklingen och vara väldigt involverad i affären och projektarbetet. Att administrera projekt så minutiöst i tiomiljonersprojekt det kostar för mycket, man måste kunna köra mer på känsla och ändå ha styrsel. Där funkade inte de här personerna.”

Samtidigt fanns det inom Alias tydliga exempel på hur enheter med kompletterande kunskaper kunnat dra nytta av varandra. Typiska sådana fall var projekt där två kontor bidragit med hårdvaru- respektive mjukvarukompetens:

”Ja, Täby där har vi mycket samarbete! För att vi haft projekt där kompetensen klickat i vartannat väldigt bra. Det gäller framför allt de här terminalerna för Hemtjänsten. Där är det killar i Täby som gjort hårdvaruutvecklingen medan vi gjort mjukvaruutvecklingen. Vi har ett projekt med Nokia där det finns 3-4 killar i Täby och 15 härifrån Linköping där de jobbar ihop konkret och då blir det oerhört mycket samarbete.”

I en tidigare fusion inom Alias hade direkt konkurrerande kunskaper hos de samgående företagen däremot orsakat allvarliga motsättningar och konflikter:

”Det var direkt konkurrerande verksamheter. Det var systemutvecklare från Uppsala, vi var systemutvecklare hos oss. Vi satt med olika religiösa uppfattningar om allt ifrån vilket operativsystem som var bäst till hur man bedriver projekt. Och då blev det genast på kick-off ganska hårda diskussioner, rena religionskrig, mycket smutskastning på båda håll. Den typen av revirpinkande har jag överhuvudtaget inte stött på i fusionen med Performa, just eftersom vi kompletterar varandra.

Man håller på sina metoder, sina religiösa föreställningar av allt ifrån utvecklingsverktyg till operativsystem. Det betyder att många utvecklare ser det som en förlängning av sin identitet, personlighet. Det är väldigt mycket prestige, de blir oerhört kränkta av de här konfrontationerna. Ja, vi borde haft mycket att lära oss av varandra, men jag tror inte vi lärde oss så mycket.”

Resultatet av den tidigare fusionen blev att Uppsalaenheten starkt decimerades; enhetens kunskaper trängdes ut av Linköpingskontoret som fick en dominerande ställning och närmast monopol på sina kunskaper och metoder.

Även om Alias och Performa i så hög grad kompletterade varandra kompetensmässigt uppstod i ett fall motsättningar på grund av kunskapskonkurrens. Det var när man skulle utveckla ett gemensamt verksamhetssystem:

”När de nu skall försöka skriva ihop ett gemensamt verksamhetssystem, en gemensam projektmodell, så har det blivit väldigt mycket slitningar och personligt revirpinkande. Det tror jag är lite i onödan för det borde ju inte vara någon konkurrens där! Egentligen tror jag det är en pseudogrej, för de borde komplettera varandra, de där två grejorna.”

Både inom LF och Wasa var det en vanlig uppfattning att fusionen genomförts på framgångsrikt sätt och att personalen, särskilt inom Wasa, behandlats väl. Ett par personer uttryckte det på följande sätt:

”Jag upplever att den här fusionen i sin helhet har gått väldigt bra. Jag ser inget negativt i den. Det har nog gått över förväntan. ...Alla har på något sätt mentalt accepterat att vi är ett och samma bolag. Resonemang som "vi och dem" är borta. Och där har företagsledningen arbetat hårt på att det skall vara "vi". Jag tycker att ledningen också lyckats i det avseendet.”

Men i likhet med fallet Alias/Performa var kunskapssynergierna, fränsett på ett övergripande plan, begränsade. Tanken att Wasa livs specialister skulle kunna dra nytta av LF:s stora bestånd av kunder inom sak kom på skam:

”Man gick ut i fusionen och sade att här har LF ett jättebestånd på sak medan Wasa hade jättebra produkter och kunskaper på liv. Detta skall vi försöka sammanföra. Det handlar ju om korsförsäljning. Men det har inte blivit nästan någonstans.”

I de flesta fall fortsatte skadereglerare, säljare och chefer att arbeta på samma sätt som tidigare:

”Jag tror ju på vår avdelning så är det mycket samma race som gäller. Var och en kör som han alltid gjort. Vi har jobbat så diametralt olika innan och det har vi fortsatt att göra. Och det har ju gått att göra! Av den enkla anledningen att vi har var sina ärenden och var sina storkunder.”

Kunskaperna och erfarenheterna stannade mestadels hos de personer som ägde dem. På frågan om de kunnat dra nytta av det andra företags kunnande och sätt att arbeta svarade flera i linje med följande:

”Ingenting som jag kunnat lära mig eller dra nytta av, utan arbetsuppgifterna som sådana är ju på inga sätt främmande. Det är kanske sättet man bearbetar det på här som är lite annorlunda. Jag tänker mest på datasidan då. Men själva jobbet som bilskadereglerare är det samma lagar och regler som styr, oavsett vilket bolag man jobbar för. Så där är ingen större skillnad.”

I många fall blev kunskapsöverföringen mindre och ibland gick den i oväntad riktning:

”De har säkert försökt kommunicera och ta till sig lite av den kunskapen, men jag kan inte säga att man på något organiserat sätt försökt sammanföra och kompetenshöja på det sättet. Wasa hade sitt program, men i och för sig var det flera av Wasasäljarna som tog del av den s.k. friplanen och började jobba med den, så det var ju kompetensöverföring åt andra hållet. Så det nästan så att det som överförts är LF:s friplan till Wasafolket som en komplettering.”

Men på de ställen där man kom varandra lite närmare och fick inblick i varandras sätt att arbeta kunde nya tankar väckas:

”Det är ju inte sällan så att man startar på ett spår och så fortsätter man, utvecklar spåret lite grand bara och snyggar upp det men det är sällan man växlar spår helt. Då kan det vara nyttigt att se hur de har gjort och vilka rutiner har de haft. Det är egentligen en massa sådana här mindre grejer som har dykt upp.”

I fallet If Skadeförsäkring verkar det som att en stor del av de många skil transferprojekten var framgångsrika, vissa mycket framgångsrika:

”När vi skulle bilda If och fusionera, och man startade med PMM-projektet (Pre Merger Management), det var ju väldigt begåvat. Det har varit en stor lycka och framgång med det projekt jag arbetat med. Och det är andra projekt som gått bra också.”

I många projekt lyckades man också snabbt nå goda ekonomiska resultat, i några långt över förväntan:

”Förväntningarna på projektet var att vi första året i Norge och Sverige skulle leverera 2,7 miljoner. Vi levererade 19 miljoner. Då tindrar ögonen hos höga vederbörande.”

I de framgångsrika projekten lyckades man identifiera och tillvarata spetskunskaper i mer än ett land för att sedan kombinera och vidareutveckla dem och samtidigt sprida kunskaperna mellan verksamheter i olika länder och mellan olika verksamheter i samma land. Genom ett nära samarbete och intensivt utbyte av kunskap och erfarenheter mellan enheter inom utredningsverksamheten och mellan utredningsavdelningen och andra avdelningar lyckades man utveckla nya effektivare metoder och rutiner och vidga kunskaps- och metodutvecklingen till andra länder:

”Tidigare jobbade man mer polisiärt, tills man kunde hitta ett försäkringsbedrägeri och anmäla det till polisen. Man kunde inte produkterna, inte villkoren. När vi nu arbetar mer försäkringsmässigt och lärt oss produkterna och villkoren, så kan man avvisa skadorna på ett mycket, mycket tidigare stadium. Vårt uppdrag är att förebygga och minska skadekostnaderna för företaget, minska de oriktiga utbetalningarna i stället för att jaga busar.”

Vi har också haft folk från andra skadeavdelningar som varit inne utredningsverksamheten på job rotation. De har lärt sig hur vi arbetar och det är inget hokus pokus utan rutiner, hur man hämtar in information från allmänna källor. Job rotation och skill transfer mellan enheterna, det är värdefullt. Vi lär dem och de lär oss. Vi är ganska vassa på samtalsteknik och utredningsmetodik, och de är duktiga på produkten och skaderegleringsteknik och kan du matcha det får du en fullödig utredare som behärskar både skadereglering och villkor och produkter liksom polisiära kunskaper, så blir han oerhört värdefull för företaget.”

Den nordiska organisationen och den gemensamma kunskapsutvecklingen i skill transferprojekt bidrog till att det i det stora flertalet projekt inte uppstod svårhanterlig konkurrens eller destruktiva konflikter. En annan bidragande faktor var att det i ofta var lätt att avgöra var de bästa lösningarna och viktigaste kunskaperna fanns:

”Det blev aldrig någon landskamp; det var så uppenbart var svenskarna hade kommit längst och var normmännen var bättre.”

Men det fanns också projekt som inte lyckades särskilt väl på grund av motstånd och konflikter:

”Men det har inte alltid gått bra. Det finns skill transferprojekt som inte alls fungerat. Ett exempel var i ”Industri” där man arbetade efter en norsk modell av produktion av försäkringsbrev, från industriförsäkring i Norge där man lyckats skära kostnaderna med över 40 procent. Hon som hade lett det i Norge satte man på att försöka driva det i Sverige också. Det gick inte alls – tvärnit. Det var så starkt motstånd i den svenska organisationen. Det var starka personligheter som hade en position, revir, man var rädd att man skulle bli av med roliga arbetsuppgifter som skulle läggas någon annanstans.”

Stödjande klimat

I samtliga tre fall fanns en förståelse av de förväntade fördelarna av fusionen – åtminstone i stora drag – medan den ömsesidiga förståelsen av varandras organisation och kultur varierade mellan fallen.

Eftersom försäkringsbranschen i många länder är en av de branscher som har längst och mest erfarenhet av fusioner och förvärv, kommer fusioner mer sällan som stora överraskningar och kanske inte framstår lika hotfulla som i mindre fusionsintensiva branscher. De anställda har ofta föräning om förestående fusioner och vilka företag som är tänkbara partners; det finns mer eller mindre klara uppfattningar om det andra företaget och vilka eventuella fördelar en fusion skulle kunna medföra. I skadeförsäkringsbolagen var man luttrade och fusionen i sig kom inte heller som en överraskning - valet av partner förvånade mer:

”På Skandia hade varit så otroligt mycket förändringar under de senaste åren, så de flesta suckade nog bara, nu kommer det en förändring till. Det var inte negativt, det var ganska neutralt. ... I Storebrand var det en stor överraskning, inte att vi gick samman med svenskar, men att vi gick samman med Skandia. Alla hade trott att det skulle bli med Trygg-Hansa. Det hade stått i tidningarna. Men i Norge var man väl i stort sett positiv till samgåendet.”

Men i Norge hade man negativa erfarenheter från tidigare förändringar:

”Storebrand hade dessförinnan genomgått mycket stora strukturförändringar. I ett land som är långt och smalt och glest befolkat, och när posten, banken eller försäkringsbolaget läggs ned, så blir det ett ramaskri i tidningarna. Det är väldigt stor skillnad mellan Norge och Sverige. Det grep in i människor som inte hade möjlighet att få andra arbeten utan flytta 20 mil. Så det var dramatiska processer som påverkade viljan negativt.”

Fördelarna med en fusion var allmänt kända: det nordiska bolagets storlek och skalfördelar skulle medföra betydande kostnadssynergier, inte minst inom IT-området. I flera av bolagen hade samma motiv betonats i tidigare fusioner och förvärv. Ledningen satsade hårt på att gå ut med information som skulle ge de anställda en positiv bild av fusionen:

”Många fusioner upplevs av de anställda som negativa, hotfulla, tråkiga, men vi har försökt göra den här positiv, nytt och spännande.”

I både LF och Wasa fanns en klar förståelse för fördelarna med samgåendet och inom LF var man mycket positivt inställda till att få en betydande förstärkning av sin begränsade livförsäkringsrörelse:

”Ja, jag tycker att de här två företagen kompletterar varandra väl, har en bra passform. Det är inte bara en myt som gubbarna i ledningen målar upp. Man ser mer och mer hur den gamla sakkulturen och den kompetensen blivit kompletterad med liv. Jag ser det ju ur LF:s perspektiv men på Wasa tycker man nog likadant.”

Men det fanns också personer på LF som noterat skillnaderna i inställningen till fusionen:

”Från vår sida var det en överväldigande majoritet som såg detta som väldigt positivt. Däremot var det en lite mer avvaktande inställning från Wasa personal.”

Inom Wasas fanns hos många en ambivalent inställning till fusionen. De insåg fördelarna men ansåg att det främst var LF som drog nytta av dem och att det var den ekonomiska situationen som mer eller mindre tvingat Wasa i famnen på ett försäkringsbolag med lägre prestige:

”Steg ett var att jag uppfattade LF som ett väldigt anonymt, tråkigt, lite mossigt, bonnigt företag. Har inte mött dem ute. Men fusionen kändes trots allt positiv för LF saknade ju oss.”

”I Wasa för att man var tvungen. Jag trodde inte att en federation kunde komma överens om en så stor affär, många olika bolag, stora och små. Första gången jag hörde om det, fnös jag nästan åt det, redan -95 någon gång var den första trevaren. Men andra gången tänkte jag efter lite, det går ju jättebra, inga problem, man delar upp bolaget i de olika länsbolagen. Då får man en behändig fusion. Så fick de ett livbolag som funkade. Det var orsaken till att de var intresserade. Men Wasa hade aldrig slagit sig ihop med LF om de inte var tvungna.”

Personalen i LF var väl informerade om fusionen, men i Wasa var det sämre beställt:

”Samtliga var i första läget förvånade – vi var mycket dåligt informerade från Wasas sida om att en fusion var på gång. Att något var på gång, det förstod vi, det var ju mycket rykten. Bl.a. var det ett rykte om att vi kanske skulle gå ihop med Länsförsäkringar. Och då sa man: Länsförsäkringar, de har väl bara traktorer och lantbruk!”

I fusionen mellan Alias och Performa fanns en klar idé från början, och båda sidor såg fördelarna med samgåendet, särskilt på Performa där medarbetarna blivit väl informerade på informationsmöten där deras chefer berättade och svarade på frågor:

”...man kunde direkt komma med frågor och få en delaktighet i frågan, och även om det var beslutat så fick man ventilerat det på ett bra sätt. Jag tror de flesta såg ganska positivt på det, och jag tror det berodde på att enhetscheferna också var väl insälda på det här. Trodde på att det skulle bli en riktigt bra lösning. Vi skulle få nya typer av projekt, jobba mer tillsammans, mer e-business med lite nya uppdragsgivare, kanske.”

På Performa hade man också haft ett seminarium om företagets framtid och där resonerat sig fram till att företaget framöver behövde gå samman med något annat företag i branschen och arbetat fram en kravprofil för hur det företaget borde se ut. Även om det fanns lite olika uppfattningar om hur väl Alias passade in i kravprofilen, var på så vis lösningen ganska väl förankrad innan beslutet om fusion fattades. Dessutom fanns det åtminstone ytterligare en

spekulant på Performa som var betydligt större än Alias och därför sågs som ett mycket sämre alternativ.

Det fanns också innan fusionen en gemensam förbindelselänk – Alias VD var ordförande i Performas styrelse. De båda bolagen hade dessutom genomfört ett gemensamt projekt, ”Gate 4U”.

Från Alias sida uppfattades inte fusionen med Performa som ett hot utan snarare som en möjlighet; Performa kompletterade Alias och skulle kunna sälja in deras produkter hos kunderna. En av medarbetarna hade tidigare träffat en person från Performa och fått ett mycket gott intryck:

”Mycket kunnig kille. Så jag hade den förutfattade meningen att det var ett jäkla bra företag vilket givetvis lugnade mig. Sedan berättade man mer om Performa och vi konstaterade att det här ”jackade in” alldeles utmärkt i Alias. Det är som att få en bunt säljare som ger oss större möjligheter att få en massa roliga projekt!”

Men alla var inte övertygade om att samarbete mellan Alias och Performa skulle ge så mycket mer än vad ökat samarbete inom Alias skulle kunna ge:

”Har man verkligen så mycket att vinna på att kryssa bryggorna? Varför slår man i så fall inte en massa bryggor mellan oss och Borlänge eller Umeå? Inom Alias. Har vi så mycket mer att vinna på att börja samarbeta med Performa än med något annat Aliaskontor? Som vi jobbar nu har vi inget direkt behov av dem. OK, någon gång ibland kanske vi skulle behöva ta in en projektledare, men för övrigt finns det inget vi skriker efter.”

En projektledare på Alias ansåg att man från båda sidor hade alltför dåliga insikter om varandras kompetens. Han ifrågasatte om han verkligen förstod Performakonsultens roll som projektledare hos kunden och vad som var möjligt för denne att åstadkomma i den rollen:

”Jag kan tänka mig att en sak som i teorin kan verka som en smart affärsgrej i praktiken kanske är svårt. Om man sitter som projektledare inbjuden av, säg Ericsson och du har 400 Ericsson-anställda under dig, och så poppar det upp en liten sak här, ”vi behöver utveckla en box A”. Om den projektledaren då, inhyrd av Ericsson och förväntas vara lojal mot Ericsson, helt fräckt lägger ut det på sitt moderföretag Alias, så är det kanske lite känsligt! Det kanske sitter fyra andra konsultbolag där och känner sig trampade på tårna och ifrågasätter sakens sanning hos den projektledaren. Så i praktiken är det kanske väldigt svårt att sätta på sig Aliaskepsen helt plötsligt! Då kanske man underminerar sin egen position där. Det kanske är ett idealiserat förlopp det där, om det överhuvudtaget går att jobba så.

Man kanske inte skall kräva av en projektledare eller verksamhetskonsult hos Performa att de helt plötsligt skall lära sig att lyfta ut saker till oss. Man kanske skall se dem som reklampelare för Alias i stället. Men för att de skall fungera som reklampelare och dörröppnare så måste de vara oerhört medvetna om vad vi kan. De måste ha i sig, så skall de jobba. De har ett krav på sig i sin roll att få resten av Alias att komma in i projektet. Det är en mycket mer realistisk målsättning än att försöka få dem att bli de som definierar upp och avgränsar saker och lyfter ut.”

På Göteborgskontoret frågade man sig: *”Hur skall vi göra, vad är säkerhet, vad innebär det? Skall vi fortsätta konsult på vårt sätt?”* Det var en hel del sådana frågor som hängde löst i luften och inte riktigt landat. Osäkerheten om det vid denna tidpunkten verkligen fanns ett intresse för helhetsåtaganden och om man i så fall var beredd att ta sig an sådana uppgifter var på sina håll stor. Också på Alias var man besvikna att fusionen inte hade gett de resultat man förväntat sig:

”Det finns en skillnad i förväntningarna; jag hade väldigt positiva förväntningar på att det här ”jackar in” jättebra och att vi kommer att få stora fördelar. Man försöker säkert samordna det här för att dra nytta av samgåendet, men än så länge ser jag inga konkreta resultat. Men jag ser inga nackdelar heller. Ingen blir störd men ingen drar heller nytta av det. Det är ungefär min bild av fusionen mellan Performa och Alias.”

Den ömsesidiga förståelsen av varandras organisation och kultur underlättades av att fusionerna genomfördes inom samma bransch. Det gällde framför allt försäkringsfallen där affärsförutsättningar, kundstruktur och arbetssätt var likartade, särskilt i fusionen mellan skadeförsäkringsbolagen.

Det som försvårade förståelsen i fallet If Skadeförsäkring var främst de skillnader i affärskultur som var betingade av de nordiska ländernas olika kultur och traditioner. En av projektledarna som hade betydande internationell erfarenhet förklarade:

”Du får aldrig glömma bort historiken, att vi har olika ledarkulturer och olika atmosfär. Det är olika uppfattningar om saker och ting. Även om individer kan skilja sig åt, kan man se ett litet mönster. Finnarna, det är hårda tag när de diskuterar, sedan tar vi i hand och så går de hem och gör precis vad vi kommit överens om. Danskarna säger ja till det mesta på mötena, men sedan går de hem och gör tvärtom. Och normmännen kan inte svara utan måste hem och fråga sin chef. Vi svenskar skall ha med oss alla innan vi fattar beslut.”

Det fanns också tydliga kulturskillnader mellan LF och Wasa som gjorde den ömsesidiga förståelsen för varandras arbetssätt och kultur svårare. Flera från LF uttalade sig kritiskt mot Wasas kultur:

”Det har pratats väldigt mycket om LF-andan som det ansetts ha funnits i bolaget som står för prestigelöshet, enkelhet. Där upplever jag en viss skillnad i kulturen som kom in från Wasa. ... Där kan det uppstå lite olika åsikter och konfrontationer i kulturskillnader.”

”Vi har varit ganska kostnadsfokuserade i LF, ibland lite småsnåla. Men här ser man nu effekterna av en annan kultur som kommit in. Lite flottare, att flytta in i det här kontoret, det var ingen hit för dem. De hade stora kontorsrum allihop.”

”Alla på LF, oavsett var man jobbat med, ända från VD ned till städerskan, så har alla visat respekt för alla och kunnat umgås hela skalan. Och det fanns ju inte alls i Wasa! ... Så där är en våldsam kulturskillnad!”

På en, särskilt för försäkringsbolag, viktig punkt skilde sig också LF och Wasa:

”Synsättet, framför allt riskmässigt, så har vi olika sätt att se på samma risk. Man har mycket mer rädsla inom Länsförsäkringar. Mycket mer försiktiga. Det har varit ett vinnande koncept, men ibland kan det gå till överdrift. Men nu efter två år börjar jag mer förstå det, man rör sig bara inom länet. Man sprider inte risken på samma sätt som vi kunde göra, över hela landet. Det är lite svårt att tänka om när man alltid jobbat i ett riksbolag.”

Den ömsesidiga förståelsen mellan Alias och Performa försvårades av stora skillnader i kultur och värderingar. Mot det personalägda Performas långtgående omsorg om sina medarbetare stod det börsnoterade Alias affärsmässighet och fokus på lönsamheten på kortare sikt. En person från Performa ansåg att Aliaskulturen mer eller mindre slagit ut Performakulturen:

”Fast Performa gick in på 90 personer så blev det så att Alias kultur skulle råda – man ville inte riktigt uppskatta eller lyssna på vad Performa kunde ge. Man äts upp liksom. Det är oerhört tydligt fokus på resultat och kvartalsrapporter till skillnad från när vi var personalägda.”

På Performa var man tveksam till om Aliasledningen i grunden förstod sig på Performas kultur:

”Det är inte så lätt att lära upp någon ny som kommer in i den här kulturen. Jag är tveksam till om hela den nya ledningen kan det här. Intellectuellt förstår man de här värdena men de sitter inte i ryggmärgen. Man agerar inte på det sättet. Delaktighet – det är jättebra och ändå är det så att utkastet till affärsplan inte har nått oss. I börsbolag är det ju också en balansgång mellan delaktighet och öppenhet. Så en viss mer slutenhet får man väl acceptera.”

I alla tre fusionerna fanns det överlag en villighet att arbeta tillsammans som grundade sig på insikten om fördelarna av att gå samman och frånvaron av allvarliga hotbilder. Men i två av fallen fanns incitamentsystem som påverkade samarbetsviljan negativt (se nedan). Skillnaderna i storlek mellan Alias och Performa kan också ha påverkat villigheten att samarbeta. En konsult på Alias framhöll:

”Om man fusionerar med någon så pass stor som Alias då man blir 250 personer fler på ett bräde, det kan ju innebära att man helt plötsligt blir del av ett storföretag i stället för ett litet trevligt familjeföretag. Känslan av att tillhöra en stor maktapparat kan bli mycket obehaglig för några. Alias hade gått över den tröskeln men jag tyckte mig se vissa sådana tendenser hos Performa.”

I Wasas fall kan samarbetsviljan påverkats negativt av en viss skepsis mot det ”påtvungade” samgåendet med LF och tidigare erfarenheter av fusioner:

”Wasa består ju av ett antal olika försäkringsbolag som tidigare fusionerat. De har levt med det här och kanske varit lite "fusionsslitna" och anade kanske nya problem.”

Tillgången till extra resurser eller ”slack” för att bidra till ett stödjande klimat varierade. Utrymmet för extra resurser var begränsat i Alias/Performa, framför allt när konjunkturen försämrades, medan det i de båda övriga fallen fanns goda möjligheter att mobilisera extra resurser, särskilt i If Skadeförsäkring:

”Eftersom de här PMM-projekten kommer från högsta ort så är det lätt att få resurser. Så jag har för första gången fått uppleva att vi fått använda en duktig systemspecialist, en extern person som jobbar mycket hos oss...”

Hinder

I två av fusionerna utgjorde incitamentsystemet ett allvarligt hinder mot integration och kunskapsöverföring. I fallet Alias/Performa var ambitionen att kombinera bolagens kompetenser och erbjuda helhetslösningar till sina kunder. Men särskilt i Performa där konsulternas löner var baserade på den egna debiteringen och chefernas bonus på den egna enhetens resultat gick det mycket trögt att få till stånd större åtaganden och projekt som baserades på en bredare kunskapsbas och samarbete mellan olika specialister. Man fortsatte i stort sett på samma individuella vis som innan fusionen:

”När vi gjorde om organisationen gjorde vi inte om incitamentsystemen, bonus etc. och det var ett stort misstag. Så vi upplevde ingen förändring. Framför allt när det gäller cheferna som ju måste gå före, förvärva den här säkerhetskompetensen och visa att nu skall vi jobba med åtaganden, sätta bonus på åtaganden och göra den typen av affärer som vi vill att ni skall göra... Så länge konsultingen genererade det den skulle, så var det bara jobbigt, obekvämt och osäkert att byta till någon ny typ av affär man inte vet om man får bra resultat på.”

I fallet LF/Wasa var det främst inom livförsäkringsrörelsen som incitamentsystemet satte en käpp i hjulet för kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte. Livsäljarna arbetade helt efter provision och många såg sig som ”ensamvargar”:

”Mitt sätt att jobba är väldigt individuellt, starkt individanpassat. Jag för inte mycket diskussion med mina kollegor, utan jag kör mitt race. Jag bokar in mina kunder, träffar kunderna och tackar ja till de utbildningar jag vill gå på, skatter, juridik, produkter osv. Om Lasse och Mats i rummen jämte mig gör samma sak, är det upp till dem att sköta det. Så länge vi sköter oss och gör ett bra jobb så struntar ledningen i princip i oss. Så det är väldigt lite interaktion mellan oss. Alldeles för lite egentligen, för det finns ju mycket kunskap som sitter hos oss som varit med lite grand.”

Fokusering på kunskap

I fusionen mellan de nordiska skadeförsäkringsbolagen var fokuseringen på kunskap tydlig och VD hade formulerade ett klart ”knowledge intent”: *”Min uppgift är att belöna dels kunskapsöverföring, dels identifiering av förbättringspotential på områden som distribution och tillgänglighet.”* I den värdepyramid som illustrerade på vilka områden värdeökningen i fusionen skulle äga rum, intog ”skill transfers” en mycket framträdande position.

I fusionen mellan de båda IT-företagen fanns också en klar fokusering på kunskap men inte lika tydlig som i skadeförsäkringsbolagen. Även om de båda bolagens kombination av kunskaper framhölls som en avgörande konkurrensfördel saknades ett tydligt ”knowledge intent”. Särskilt under första året visades i handling mycket lite av fokusering på kunskap.

I fallet LF/Wasa var inte fokuseringen på kunskap särskilt tydlig. Även om den kunskap om livförsäkring som fanns inom Wasa var av strategisk betydelse och ett huvudmotiv för fusionen, betonade ledningen i sitt budskap inte kunskapsöverföring som ett ”knowledge intent”.

Aktiviteter för att stimulera kommunikation

I två av fusionerna var aktiviteterna för att stimulera kommunikation mellan parterna begränsade och i första hand koncentrerade till introduktionsmöten; i övrigt litade man främst till informella kontakter och spontan kommunikation. I fusionen mellan skadeförsäkringsbolagen fanns mer systematiska och planerade aktiviteter för att stimulera kommunikation.

I fallet LF/Wasa hölls introduktioner, välkomstfester och workshops:

”Jo då, man gjorde en väldigt bra introduktion här. Man kände sig välkommen. Det hölls ett introduktionsseminarium för nyanställda här i tre olika skeden. Vi hade en heldag på Sheraton då vi körde lite olika case och workshops. Vi gjorde bl.a. bolagets vision där; den kom fram på tre minuter, alla var engagerade.”

Genom de ganska omfattande omflyttningarna mellan företagen skapades förutsättningar för informella kontakter och erfarenhetsutbyte:

”Man utför dagliga uppgifter tillsammans, kund-case som man löser tillsammans och närmar sig varandra på det sättet. Det är svårt att ta på. Det sker någon interaktion hela tiden som utvecklar det här.”

Man möblerade också gemensamma utrymmen så att det skulle underlätta kontakter och samtal:

”När Wasa kom så skaffade man de möblerna du ser där, det var ett sätt för att det skulle bli mer öppet, man skulle kunna sätta sig rygg mot rygg, lite hur som helst för att få lite tvärkontakt.”

Inom Performa hade man, innan fusionen, regelbundna aktiviteter för att skapa kontakter mellan de olika kontoren, lära känna varandra och utbyta erfarenheter. De viktigaste var bolagsstämman och resorna varje höst och vår:

”Men där kände man varandra just genom att vi hade våra höstresor, där nästan alla deltog. Där lärde man känna allihop under en vecka, det var intensivt med utbildning. Vi jobbade med mjuka utbildningar som mental träning och mycket gruppuppgifter, massa bus och skoj. Under den tiden så pratar man ju med varandra. Det var oerhört effektivt.”

Efter fusionen upplevde man, särskilt inom Performa, att aktiviteterna för att stimulera kommunikation begränsades till introduktionsmöten och kursverksamhet. Någon månad efter att fusionen mellan Alias och Performa offentliggjordes ordnades en kick-off i Uppsala, men många var missnöjda med formerna och hur den genomförts. Ett år senare ordnades en ny kick-off i Malaga som i motsats till mötet i Uppsala blev något av en succé, men eftersom det ekonomiska klimatet under tiden blivit allt kärvare blev det aldrig någon uppföljning.

Genom att de flesta enheterna i det nya Alias hölls intakta och omflyttningen av personal mellan enheter var mycket begränsad skapades inte denna vägen så mycket förutsättningar för informella kontakter och erfarenhetsutbyte. För att stimulera samarbete och kunskapsintegration i syfte att åstadkomma helhetslösningar infördes s.k. åtagandetips, men det gav inga nämnvärda resultat:

”...så att man kunde få 20 000 kr eller så om man tipsade om en affär som gick in. Men det var väl för lite pengar eller för långt bort, för mycket arbete som krävdes innan, så den vägen kom inte mycket.”

Också i fallet If Skadeförsäkring var integrationen mellan bolagen begränsad och personalomflyttningarna i första hand koncentrerade till chefsnivå. Men genom att ge de chefer som förfogade över strategiskt viktiga kunskaper nordiskt ansvar för sin verksamhet stimulerades kommunikationen mellan verksamheten i de olika länderna. Den mest intensiva kommunikationen hade sina nav i de många skill transferprojekten och spred sig från dessa via kick-offs, möten, job rotation och en mängd aktiviteter av olika slag ut i organisationen.

Stödjande struktur

I fallet LF/Wasa var ”integrationsprojektet” den kanske viktigaste stödjande strukturen under fusionen:

”Det var ett centralt projekt där vi skulle jobba ihop hur vi skulle få det att fungera bäst. Det var bra för då kunde man informera Wasaiterna att vi håller på med detta och kommit så och så långt... Så att de kände att vi också var delaktiga i det.”

När det uppstod problem i någon del av företaget kunde man sätta upp ett särskilt projekt för att komma till rätta med det:

”Vi hade en grupp herrar där arbetssätten var helt olika och man fortsatte att köra i sina gamla spår, vilket i slutändan skapat en del problem. Där har vi fått köra ett litet projekt för att försöka finna en gemensam väg. Vi hade seminarium i ett antal dagar där vi lade upp alla problem på bordet och försökte enas om en väg att gå vidare.”

En ny personaltidning startades upp i samband med fusionen och information om fusion och företag gick kontinuerligt ut via det interna nätet.

I fallet Alias/Performa bildades, på initiativ av Performas VD, en referensgrupp som hade sitt första möte tre veckor efter fusionen offentliggjordes. Den person som utsågs till sammankallande fick sedan välja ut de personer som skulle ingå i gruppen:

”Det var cheferna som utsåg den första kandidaten men nu är det ”fotfolket”! Om någon hoppar av tar man en kollega man litar på. Vi försöker ha en person från resp. enhet och geografisk representation. Det var första samarbetet för mig med Aliasfolk.”

Referensgruppen representerade i formell mening inte de anställda och hade inte heller till uppgift att informera dem – det låg på ledningens ansvar. Gruppen försökte skapa sig en

gemensam bild av fusionen, vad som skulle bli bra och vilka risker som förelåg. Den både tog egna initiativ och fick uppgifter från ledningsgruppen, som t ex att granska den vitbok där allt som hände under fusionsarbetet noterades. Referensgruppens arbete trappades efterhand ned och övergick hösten 2000 i mailkonversationer om speciella frågor.

Men det som ansågs som mest effektivt för att stödja kunskapsöverföringen var projekt:

”Men det absolut bästa, det är att ha ett verkligt projekt att jobba i. Någon annan visste om att de här personerna var bra för det här uppdraget och så är man med i ett sådant projekt och då lär man känna dem och vad de kan. Så nästa gång kan man peka ut dem själv. Det gäller att få till dem, att starta upp dem. Det har varit ett antal projekt som vi kört tillsammans med Linköping, så jag känner att antal av dem där nere ganska bra. Men nu är Alias 260 personer och då går det inte. Det finns ett annat sätt, och det är att man ringer inte till en person själv utan man ringer till chefen och frågar: har du en socialt duktig C++-kunnig person som gillar att testa? Då får man ju också den här subjektiva bedömningen.”

Men det fanns också de på Alias som var tveksamma till att man skulle kunna samarbeta med Performa i gemensamma projekt:

”Om nu Alias skulle försöka få fler helhetsåtaganden, då blir det ju Aliasteam som får jobba ihop i stället för att det blir en och en som Performa gör. Jag kan inte säga vad de är duktiga på, vem jag själv skulle peka ut för ett projekt. Fast vi jobbar i samma bolag så vet jag ändå inte vad de kan. Här vet jag, här jobbar vi ihop, här sitter vi.”

Det dominerande sättet att lära känna människor med kompletterande kompetens från andra enheter var att arbeta i samma projekt. När det sedan gäller att välja ut personer till nya projekt, blir det en cirkelgång: *”Jo, man väljer dem man känner! Och hur känner man dem? Genom att man jobbat med dem.”*

En projektledare från Alias framhöll hur mycket bättre precision det blev i valet av person när bedömningen av hans eller hennes kompetens grundades på personliga relationer:

”Det är det, för man får en helt annan precision i vad folk egentligen kan. Det är en sak att säga att jag kan programmera. Det kan vara alla möjliga olika språk, hur geschwint är jag på det. Men när jag träffat någon vet jag exakt vilken nivå, hur han är på att ta personer, att jobba med, sådant man aldrig kan beskriva i en databas.”

I fallet If Skadeförsäkring utgjorde organisationen med skill transferprojekten och den snabbt framväxande nordiska organisationen starkt stödande strukturer för kunskapsutveckling och erfarenhetsutbyte. Varje projekt följdes också noga upp via ett datorsystem:

”Alla projektplaner lades in i ett system, Microsoft Project Plan, som vi tre varit ansvariga för, och utifrån de här planerna har vi kunnat följa upp månatligen på framsteg, hur det gått att genomföra de aktiviteter som vi sagt de skall genomföra. När projektet är slutrapporterat, då skall det vara en linjeverksamhet. Men vi vill fortsätta följa upp det, för i många av projekten kommer det att ta ett par år innan vi ser de verkliga effekterna. Det är ingen 100-procentig vetenskap men det ger indikationer på att saker och ting går bra, åt rätt håll. Alla rapporter lades ut på nätet. Man har också ett knowledge managementsystem, en databas där man kan söka personer med specialist-kunskaper.”

Tillit och omtanke i relationer

I både LF/Wasa och Alias/Performa fanns tydliga skillnader mellan de samgående företagens kultur och värderingar. Medan Wasa och Alias präglades av ett påtagligt affärsmässigt synsätt stod LF och Performa för en syn som i högre grad betonade omsorg om medarbetarna.

I fallet LF/Wasa möttes de personer som flyttade över från Wasa till LF av omtanke och välvilja:

”Vi har tagit väl om hand om dem när de kommit hit. Så fort det blev känt att det skulle bli en fusion tog bolagsledningen kontakt med personalen på Wasa. Alla intervjuades. De allra flesta blev anställda; det var några få som försvann ut. Men jag tror att de kände att de fick rätt stor uppmärksamhet. Folket på LF tyckte att de fick alldeles för stor uppmärksamhet!”

”Här i Göteborg har jag bara upplevt det som positivt. Människorna är väldigt positiva. De har varit nyfikna på oss och är väldigt kamratliga mot varandra. Man kände sig välkommen!”

I fallet Alias/Performa var det ingen motsvarande omflyttning av personal, men inom Performa fanns det i ett tidigt skede en oro hos konsulterna att Aliasledningen inte delade den humana syn som dominerade inom Performa och som fanns dokumenterad i företagets ”ramverk” och att det skulle slå tillbaka på konsulterna:

”Hur det nu kom sig, så kände jag en viss oro för att man skulle glömma bort konsulterna i det här. Ja, jag var inte riktigt säker på att det här skulle bli så där bra av sig självt, utan då pratade jag med ledningen om det. För den största risken i det här är att folk flyr, hela Performa drar bara. Det kan ju bli en massflykt om stämningarna är fel.”

I fallet If Skadeförsäkring var man, vis av tidigare erfarenheter, mån om att skapa en gemensam plattform där företrädare från de olika länderna skulle kunna mötas på ett jämställt sätt:

”I det här fallet är det lite andra förutsättningar, det är en sammanslagning och vi står på samma plan på något sätt. Det är inte något övertagande. Det är stor skillnad, tror jag. Jag märker i attityden när man träffar norrmännen här i Storebrand, så går vi in på samma nivå. Det blir mer att diskutera hur löser vi det här än positionering och taktik. Jag har inte upplevt så mycket taktik här.”

Flera projektledare betonade vikten av att vara lyhörd, ha en ödmjuk inställning och skapa delaktighet för att få till stånd ett ömsesidigt utbyte av kunskaper och erfarenheter:

”Och att man åtminstone försöker vara ödmjuk, inte går och säger att detta är facit, detta är bäst. Det skall man vara väldigt, väldigt försiktig med. I min roll som ansvarig försöker jag att få dem att upptäcka att det här är bra. I stället för att säga att nu skall vi göra så här till varje pris. Man tjänar på att folk är delaktiga i beslut och har möjlighet att påverka.”

”Vinsterna ligger i att inta en väldigt ödmjuk inställning till motparten. Vi vet att det är en dödssynd att bara klampa in och säga att så här gör vi. Du överför inte bara saker utan du måste skapa engagemang och samhörighet, att det här gör vi tillsammans och alla får komma till tals, alla får komma till dels.”

Ett par projektledare berättade också att ökat ansvar, synlighet och höjd status hade varit viktiga medel för att stimulera kunskapsutvecklingen:

”Man har inte bara ökat kompetensen på alla utredarna, man har höjt upp deras status också. De har fått mycket större erkänsla och högre status i helar organisationen. Därför är det lättare att ha en dialog i Norge...”

”Det har betytt att den norska kåren har fått ett större ansvar, varje individ har fått ett större ansvar. Så det är inte bara en svensk modell utan nu ges det möjligheter att bli sedda, de kommer att betyda någonting, medarbetarna. ...De beslut de tar får betydelse. De måste själva se att det här behövs nu, att de här förändringarna måste vidtas.”

Utveckling av kunskapsmedvetna chefer

Av de tre fallen är det egentligen bara i If Skadeförsäkring det finns en tydlig strävan att utveckla och belöna chefer som aktivt bidrar till kunskapsutveckling:

”Men cheferna har haft en nyckelroll, chefer med rätt inställning och rätt kunskaper och genom att flytta över folk. Det är genom människorna som skill transfer genomförts, inte genom datasystem och manualer...”

”Sedan har vi arbetat väldigt mycket med ledarskapet, man skapar stimulans och utrymme och verktyg för att motivera medarbetare. Lite gratifikation, utbildning och internationella konferenser. Det är så lite i sammanhanget som gör att man kan lyfta hela enheten. Så mycket är också ledarskapet. Att motivera medarbetarna är halva grejen.”

Projektledarna som i regel blev chefer för motsvarande verksamhet i den framväxande linjeorganisationen var i allmänhet starkt resultatorienterade men också noga med att visa på fakta från tidigare erfarenheter och tydliga argument för att välja en ny metod eller nytt arbetssätt:

”I många av de här projekten har vi väldigt starka personligheter som är beredda att tala för sin sak. Han som driver Fraud kan lägga fram siffermaterial skuret på alla ledder för att visa att han verkligen har ett case, att det är något han brinner för.”

”De lyssnar väldigt mycket på oss. Det beror på att när vi kommer så har vi lärt oss en sak: kan du inte underbygga dina påståenden, så är det inte lönt att säga någonting.”

6. SLUTSATSER

Vilka kunskaper är intressanta?

Vilka slags kunskaper är intressanta att överföra och integrera i fusioner? Är det kunskaper i management eller är det affärsrelaterade kunskaper, dvs. kunskaper om produkter, deras kundanpassning, tillämpning och marknadsföring?

I två av de tre fusionerna framgår klart att det var affärsrelaterade kunskaper som stod högst i kurs: de strategiskt viktigaste kompetenserna i dessa fall var säkerhetskunnandet i Alias och livförsäkringskunskaperna i Wasa. Även om det fanns managementkunskaper som, åtminstone från ena partens synvinkel, framstod som intressanta att tillvarata och överföra, som Performas personalpolitik, fick dessa begränsad uppmärksamhet och litet genomslag. På övergripande nivå var det den dominerande sidans managementkunskaper som fick det största inflytandet.

I fusionen mellan skadeförsäkringsbolagen kunde inte någon central strategisk kompetens urskiljas lika tydligt som i de två andra fallen. Vilka slags kunskaper som identifierades som strategiskt viktiga och inom vilket bolag de fanns varierade med arten av verksamhet på lokal nivå. Det var också ofta en kombination av affärsrelaterad kunskap och lokalt anpassad managementkunskap, som t ex inom utredningsverksamheten.

Kunskapsintegration eller kunskapsrepresentation?

En viktig faktor i strävan efter kunskapssynergier i en fusion är frågan om på vilken nivå kunskapsintegrationen sker. En hög grad av kunskapsintegration som förutsätter kunskapsöverföring och erfarenhetsutbyte på individnivå var långt ifrån alltid eftersträvansvärd i de tre fallen (i extremfallet innebär det ju en kunskapsspridning där ”alla vet allt”). I de flesta fall var en lägre grad av kunskapsintegration – eller snarare *kunskapsrepresentation* – önskvärd. Denna kan ske på företagsnivå, affärsenhetsnivå eller gruppnivå.

Kunskapsintegration på företagsnivå innebär att ny kunskap adderas till ett företag när två företag går samman utan att den nya kunskapen överförs från det andra företaget. Den nya kunskapen stannar således inom det ursprungliga företaget där den kan vara spridd i hela företaget eller vara koncentrerad till en viss del av företaget. I fusionen mellan Alias och Performa var kunskapsintegration på företagsnivå dominerande; de flesta kunskaperna flyttade aldrig över bolagsgränserna utan stannade på sin ursprungsplats, t ex Performas kunskaper om projektledning och verksamhetsutveckling.

Kunskapsintegration på affärsenhetsnivå innebär att ny kunskap adderas till en affärsenhet genom att två affärsenheter slås samman eller att en grupp eller en individ med den nya kunskapen flyttas över från en enhet till en annan utan att den nya kunskapen delas med grupper eller individer i den andra enheten. Denna typ av integration var typisk i fusionen mellan Länsförsäkringar och Wasa där Wasas livförsäkringskunskaper överfördes genom att flytta över livspecialister till olika enheter inom Länsförsäkringar.

Kunskapsintegration på gruppnivå innebär att ny kunskap adderas till en grupp genom att två grupper slås samman eller att en eller flera individer med den nya kunskapen flyttas över från en grupp till en annan utan att den nya kunskapen delas med individer i den andra gruppen. Det fanns exempel på denna typ av integration i de tre fusionerna, men den var inte särskilt vanlig.

Kunskapsintegration på individnivå var särskilt framträdande i fusionen mellan skadeförsäkringsbolagen där framför allt skill transferprojekten var inriktade på att identifiera viktiga kunskaper inom olika verksamhetsdelar och sprida dem till berörda grupper och individer i de olika länderna. I fallet Alias/Performa spreds säkerhetskunskaperna också på detta sätt. I fallet LF/Wasa var det främst kunskaper om varandras produkter och system som utbyttes på individnivå.

Differentiering av kunskaper

När kunskap integrerades på individnivå var det inte heller alltid full integration som eftersträvades; alla behövde inte ha lika djupa kunskaper i ett visst ämnesområde. I fallet Alias/Performa satte ledningen som mål att samtliga anställda skulle ha kunskaper om säkerhet och lät genomföra ett utbildningsprogram för alla som inte hade tillräckliga kunskaper. För att säkerställa en lägsta nivå av säkerhetskompetens gick t ex administratörer och nyanställda en översiktskurs. För dem som behövde djupare kunskaper fanns fördjupningskurser i två steg; men den djupaste kunskapen var förbehållen gruppen av säkerhetspecialister inom Alias och de som kvalificerat sig dit.

Den mer grundläggande kunskapen är i hög grad explicit och motsvarar vad Brown och Duguid (1998) refererar till som *know-what*. Den djupare kunskapen är i hög grad tyst, vad Brown och Duguid kallar *know-how*, förmågan att tillämpa *know-what* i praktiken.

Men i somliga fall var det inte nödvändigt eller ens särskilt önskvärt att anställda hade grundkunskaper motvarande *know-what*. Det kunde räcka att de visste *vem* som hade de efterfrågade kunskaperna i företaget, dvs. *know-who*.

Relationer mellan olika kunskaper och referensramar

I vilken utsträckning kunskapssynergi utvecklas när individer eller grupper från två olika communities of practice möts för att utbyta erfarenheter och lära av varandra beror på hur dessa kunskaper är relaterade till varandra.

Kunskaperna kan vara av samma slag, som t ex programmeringskunskaper eller kunskaper om skadereglering, eller av olika slag, som t ex teknikkunskaper och marknadsföringskunskaper.

Om kunskaperna i två enheter är av samma slag, kan kunskap utvecklas i samförstånd och leda till ökad gemensam kunskap. Men det kan också uppstå konkurrens som kan leda till antingen kunskapssynergi eller destruktiva konflikter och nollsummespel.

Om kunskaperna i två enheter är av olika slag, uppstår inte någon konkurrens och därmed inte heller några konflikter, men det är inte säkert att man inser behovet av kunskapsutbyte eller är osäker på hur det praktiskt skall gå till att dra nytta av varandras kunskaper.

Om kunskaperna tydligt kompletterar varandra, som två olika tekniska kunskaper som ingår i samma produkt kunden efterfrågar, blir också behovet av kunskapsutbyte tydligt och det blir lättare att förstå hur det praktiskt skall gå till att dra nytta av varandras kunskaper.

Om kunskaperna är artskilda och det är inte uppenbart hur de kan kombineras, blir behovet mindre tydligt och det blir svårare att förstå hur man skall dra nytta av varandras kunskaper. I gengäld kan det vara i just sådana situationer som ny kunskap och innovationer utvecklas.

En viktig faktor, både för enheter med lika och olika kunskap, för hur kunskapsutbytet utvecklas och i vilken mån det leder till kunskapssynergi är vilken referensram som kunskaperna baseras på: Om denna referensram är likartad eller olika i de två enheter som samordnas.

	Likartad referensram	Olika referensramar
Likartad kunskap	1 Samförstånd Ökad kunskap (djup, täckning)	2 Konkurrens Kunskapssynergi eller nollsummespel
Olika kunskap	3 Samförstånd Ökad kunskap (bredd, komplettering)	4 Distans Kunskapssynergi eller status quo

Figur: Hur olika referensramar och kunskaper kan påverka kunskapsutbytet i två samgående enheter.

I det första fallet möts grupper eller individer från två enheter med likartad kunskap och gemensam referensram, t ex systemutvecklare som har samma metodsätt och är utbildade i samma operativsystem. Det blir då lättare att nå samförstånd och utväxla kunskaper och erfarenheter som ger ökad kunskap på djupet eller i täckningsgrad.

Om däremot, som i det andra fallet, systemutvecklarna har likartad kunskap men olika referensramar blir det svårare att nå samförstånd och utväxla kunskaper. I stället kan det uppstå konkurrens som i sin tur kan leda till antingen kunskapssynergi eller maktkamp och nollsummespel. I fusionen mellan Alias och Performa hade företagsledningarna olika ledningsfilosofier, men Alias kunde i kraft av sin dominerande ställning fortsätta tillämpa sin filosofi i det nya företaget.

När kunskaperna är konkurrerande och konflikter uppstår tycks dessa bli starkare ju högre kunskapsnivån eller specialiseringen är och ju mer individerna identifierar sig med sina kunskaper och kunskapsutövning. De egna föreställningarna hotas och man upplever inte något behov av att utbyta kunskaper.

Det kan också uppstå ett slags kvasikonkurrens där kunskaperna uppfattas som konkurrerande, när de i själva verket är kompletterande. I fallet Alias/Performa *trodde* anställda att deras kunskaper inte skulle tas till vara i det nya verksamhetssystemet och kände sig därför kränkta, även om det inte förhöll sig så.

I det tredje fallet möts grupper eller individer från två olika enheter med olika kunskaper, som t ex hårdvaru- resp. mjukvarukunskaper, men gemensam referensram som gör att de förstår hur kunskaperna kan kombineras och hur de kan dra nytta av dem. Det blir då lättare att nå samförstånd och utväxla kunskaper och erfarenheter och tillsammans bredda eller komplettera sina kunskaper.

Det fjärde fallet är kanske det som är svårast att utvinna kunskapssynergi i men kanske också det fall där kunskapspotentialen är störst. Här möts grupper eller individer från två olika enheter med såväl olika kunskaper som olika referensramar. Det kan då uppstå en distans som gör det svårt att förstå hur kunskaperna skall kunna kombineras och leda till status quo, att inget utbyte av kunskaper kommer till stånd. I fallet Alias/Performa hade man påtagliga svårigheter att dra nytta av varandras kunskaper om projektledning och förhållningssätt till kunder.

För att bereda väg för kunskapsutveckling och erfarenhetsutbyte måste klyftan mellan de olika referensramarna på något sätt överbryggas, t ex genom en intensiv dialog mellan företrädare för de olika enheterna. Då kan det också ge upphov till innovationer och ny, banbrytande kunskap.

En förutsättning för kunskapsutbyte är således att parterna upplever ett behov av kunskaper. De måste förstå hur man kan dra nytta av varandras kunskaper. Annars måste man på något sätt skapa förutsättningar och stimulera intresset för att utbyta eller söka nya kunskaper.

Hur åstadkommer man integration av kunskaper?

Om en hög grad av kunskapsintegration – på individnivå – eftersträvas i stora delar av de samgående företagen framstår en övergripande strategi som baseras på *high road* där integration av personal prioriteras som ett bättre val än *low road* där integration av uppgifter prioriteras

(Birkinshaw, 1999). Processen blir då till sin karaktär också mer organisk och framväxande än centralt planerad och styrd. Denna strategi för integration hade sin tydligaste tillämpning i fusionen mellan skadeförsäkringsbolagen som med sina många skil transferprojekt också hade starkast fokus på kunskapsutveckling.

Det var också endast i If Skadeförsäkring som det fanns en klart uttalad strategi för kunskapsintegration – i de båda övriga fallen ingick detta mer som en implicit del av den övergripande strategin för integration.

I fallet If Skadeförsäkring fanns en klart uttalad personaliseringsstrategi som utgår ifrån människorna som kunskapsbärare (Hansen m.fl., 1999), men inte i någon av de tre fusionerna tillmättes kodifieringsstrategin som utgå ifrån IT-systemet som kunskapsbas mer än begränsad betydelse, inte ens i IT-företagen.

Hur främjas utbyte av kunskaper mellan enheter?

Kunskap utvecklas och sprids mer eller mindre spontant *inom* communities of practice, medan det är betydligt mer problematiskt att dela kunskap *mellan* communities, eftersom kunskapen ofta är ”socialt inbäddad” och integrerad med det sätt enheten arbetar på (Brown och Duguid, 1998).

Om man i en fusion vill överföra kunskap från det ena företaget till det andra och eftersträvar en hög grad av integration, förslår följaktligen metoder som baseras på direktiv, manualer och övertalning inte långt. Kunskap låter sällan sig paketeras och skickas över till en annan enhet – det är snarare en gemensam utvecklingsprocess som startar från grunden och baseras på enhetens egna kunskaper och erfarenheter. Under processens gång förs en dialog mellan parterna där erfarenheter utväxlas och kunskap jämförs, prövas, anpassas och vidareutvecklas.

Särskilt i fusionen mellan de nordiska skadeförsäkringsbolagen betonades hur viktigt det var med en ödmjuk inställning till parterna i de andra bolagen och deras kunskaper. Det största misstaget man kunde göra var att gå in och direkt försöka trycka på andra parter färdiga lösningar. I stället gällde det att vara gå in på samma nivå och skapa delaktighet genom att vara lyhörd och att lyssna av vad den andra parten hade att bidra med. Då kunde man också fånga upp de ”guldkorn” som alltid finns.

De bästa resultaten fick man när andra parter själva upptäckte fördelarna med nya lösningar och angreppssätt. Men man kunde få hjälp på traven genom att visa på fakta och tidigare erfarenheter, något flera projektledare i If Skadeförsäkring i hög grad använde sig av. Med väl underbyggda data kunde man påvisa goda ekonomiska resultat från införandet av en ny lösning, som t ex avsevärt minskade skadekostnaderna.

När det gäller utbyte av kunskaper och erfarenheter med personer man inte tidigare känner är det viktigt att första kunskapen är kunskap om personen, att lära känna henne, få en grov bild av vad hon kan och få förtroende för henne. Först i nästa steg blir det intressant (om förtroende skapas) att utbyta erfarenheter och ta närmare del av hennes kunskaper.

I samtliga fusioner framhöll man vikten av att få personlig kontakt med personer och träffa och lära känna dem lite innan det var möjligt att börja utbyta erfarenheter och tillägna sig nya kunskaper. I fallet Alias/Performa var många kritiska till att det, särskilt i början, inte skapades

tillräckliga förutsättningar för personliga kontakter och kommunikation genom introduktioner, välkomstfester, resor och möten av olika slag.

Det är väl inte särskilt överraskande att uppmärksamhet och uppskattning har en positiv effekt på kunskapsutbyte och lärande. Särskilt i skadeförsäkringsbolagen påpekades att ökat ansvar, synlighet och höjd status var viktiga medel för att stimulera kunskapsutveckling.

I fusionen mellan skadeförsäkringsbolagen hade ledningen satt upp tydliga mål för alla skil transferprojekt och utvecklat ett avancerat IT-system där alla kontinuerligt kunde följa hur varje projekt utvecklades i förhållande till mål och tidsgränser.

LITTERATURFÖRTECKNING

- Alarik, B. (1982). *Fusioner: Drivkrafter, beslut, samordning*. Handelshögskolan vid Göteborgs universitet: BAS.
- Alarik, B. & Edström, A. (1983). Post-merger Integration as a Process of Conflict Resolution". Ingår i W. Goldberg & A. Edström (red), *Mergers: Motives, Modes, Methods* (sid. 217-237). Aldershot: Gower.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II*. Reading: Addison-Wesley.
- Baden-Fuller, C. & Boschetti, C. (1996). Creating Competitive Advantage through Mergers: The Lens of the Resource Based Theory. Ingår i H. Thomas & D. O'Neal (red), *Strategic Integration* (sid. 91-112). Chichester: John Wiley & Sons.
- BI. (1988). *Making Acquisitions Work: Lessons from Companies' Successes and Mistakes*. Geneve: Business International SA.
- Birkinshaw, J. (1999). Acquiring intellect: managing the integration of knowledge-intensive acquisitions, *Business Horizons*, 42(3), 33-41.
- Bresman, H., Birkinshaw, J. & Nobel, R. (1999). Knowledge Transfer in International Acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 439-462.
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40(Spring), 90-111.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions*. London: Jossey-Bass.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, London: Heinemann.
- Chatterjee, S., Lubatkin M. H., Schweiger, D. M & Weber, Y. (1992). Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital. *Strategic Management Journal*, 13(5), 319-334.
- Durkheim, E. (1933). *The division of labor in society*. New York: The Free Press.
- Edberg, J. O. & Rydén, B. (1978). *Large Mergers in Sweden 1962-1976. Determinants and Economic Effects*, Stockholm: SNS.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: The Free Press.
- Fairhurst, G. T. & Starr, R. A. (1996). *The Art of Framing. Managing the Language of Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter), 109-122.
- Hansen, M. T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 73(mars-april), 106-116.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Ireland, R. D. (1991). Synergies and Post-Acquisition Performance: Differences versus Similarities in Resource Allocations, *Journal of Management*, 17, 173-190.
- Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B. (1991). *Managing Acquisitions*. New York: The Free Press.
- Hedberg, B., Nystrom, P., & Starbuck, W. (1976). Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-designing Organization. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 41-65.
- Hitt, M. A., Harrison, J. S., Ireland, R. D, Best., A. (1998). Attributes of Successful and Unsuccessful Acquisitions of US Firms, *British Journal of Management*, 2, 91-114.
- Ichijo, K., Krogh, G. v. & Nonaka, I. (1998). Knowledge Enablers. Ingår i G. v. Krogh, J. Roos & D. Kleine (red), *Knowing in Firms: Understanding, Managing and Measuring Knowledge* (sid. 173-203). London: Sage.

- Kitching, J. (1974). Winning and Losing with European Acquisitions, *Harvard Business Review*, 48(mars-april), 124-136.
- Kleppesø, S. (1993). *Kultur och identitet vid företagsuppköp och fusioner*. Lund: Nerenius & Santérus.
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Krogh, G. v. (1998). Care in Knowledge Creation. *California Management Review*, 40 (Spring), 133-153.
- Kuhn, T.S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago.
- Larsson, R. (1990). *Coordination of Action in Mergers and Acquisitions*. Lund: Lund University Press.
- Larsson, R. (1993). Barriers to Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Journal of European Business Education*, 2(2), 1-17.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science*, 10(Jan-Feb), 1-26.
- Lawrence, P. R. & Lorsch, J. (1967). *Organization and Environment*. Homewood: Richard D. Irwin.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, 13(summer), 111-125.
- Leroy, F. & Ramanantsoa, B. (1997). The Cognitive and Behavioral Dimensions of Organizational Learning in a Merger: An Empirical Study. *Journal of Management Studies*, 34(Nov), 871-894.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in Fives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Moore, K. & Birkinshaw, J. (1998). Managing Knowledge in Global Service Firms: Centers of Excellence. *Academy of Management Executive*, 12(4), 81-92.
- Nahavandi, A. & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, 13(1), 79-90.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield: Pitman.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. Garden City, NY: Anchor Books.
- Porter, M. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review*, 65(maj-juni), 43-59.
- Ravenscraft, D. J. & Scherer, F. M. (1989). The Profitability of Mergers, *International Journal of Industrial Organization*, 7, 101-116.
- Reid, S. R. (1968). *Mergers, Managers, and the Economy*. New York: McGraw-Hill.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998). *Ledning och förståelse: Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Schutz, A. (1967). *Collected Papers: 1. The Problem of Social Reality*. Amsterdam: Martinus Nijhof.
- Selznick, P. (1949). *TVA and grass roots*. Berkeley: University of California Press.
- Sirower, M. L. (1997). *The Synergy Trap*. New York: The Free Press.
- Snow, D. A., Rochford, E. B., Jr., Worden, S. K. & Benford, R. D. (1986). Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation. *American Sociological Review*, 51, 464-481.

- Spender, J.-C. (1989). *Industry Recipes*. Oxford: Basil Blackwell.
- Starbuck, W. H.. & Milliken, F. J. (1988). Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. Ingår i D. C. Hambrick (red), *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers* (sid. 35-65). Greenwich: JAI.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.
- Vermeulen, F. & Barkema, H. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44(3), 457-476.