

**Master i helse-, organisasjons- og
kommunikasjonspsykologi**

”Når to blir til én”

**En kvalitativ analyse av identitetsprosesser i en
fusjonert bedrift**

Maria Slettahjell

**Psykologisk institutt
Norges teknisk- vitenskapelig universitet**

Forord

Et møte med SINTEF Teknologi og Samfunn våren 2009 gav grunnlaget for dette masterprosjektet. SINTEF ønsket å knytte masterstudenter opp til noen av sine prosjekter. Gjennom dem fikk jeg kontakt med en produksjonsbedrift som hadde gjennomgått omfattende endringer i 2008, både gjennom en sammenslåing av to bedrifter og en kraftig nedbemanningsprosess grunnet finanskrisen. Jeg har valgt å se nærmere på fusjonen i denne studien, og hvordan de ansatte har tilpasset seg samarbeidet med nye kolleger.

Arbeidet med dette prosjektet har vært en utviklingsprosess, både faglig og personlig. Det har krevd har krevd tålmodighet, utholdenhet og pågangsmot. Det er en rekke personer jeg ønsker å takke for sine bidrag til prosjektet. Jeg vil først og fremst takke mine informanter for de historier og personlige opplevelser de har ønsket å dele med meg. Jeg vil også rette en takk mot bedriftens leder som har gitt av sin tid og sine ressurser for dette prosjektet. Jeg vil også takke min kontaktperson og veileder ved SITNEF, Carl Christian Røstad, for grundige og konstruktive tilbakemeldinger gjennomgående i prosjektet. Min veileder ved NTNU, Per Øystein Saksvik, har hjulpet meg til å se realistiske muligheter og begrensninger ved prosjektet. Takker for konstruktive tilbakemeldinger og støtte for mine vurderinger og avgjørelser.

Mine foreldre, John og Olga Elisabeth Slettahjell, fortjener en stor takk for den uendelige støtte og oppmuntring jeg har fått gjennom disse to årene, samt en tiltro til prosjektet mitt når det har blitt imot. En spesiell takk går til min mor for lange kvelder med korrekturlesning og gode refleksjoner rundt oppgaven i avslutningsfasen av prosjektet. Sist, men ikke minst, vil jeg takke Ranveig Nerhol for positive og konstruktive samtaler rundt oppgaven, og for å være en god venn på lesesalen når dagene har vært lange.

Maria Slettahjell

Trondheim 07.06.12

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er hvordan ansatte har opplevd en fusjon mellom to bedrifter, og hvorvidt integreringen har ført til en felles forståelse av den nye fusjonerte bedriften som en samlet enhet for identifisering. Gjennom SINTEF har jeg vært i kontakt med en produksjonsbedrift som gjennomførte en fusjon i 2008. Den metodiske tilnærmingen for analysen er grounded theory. Denne oppgaven har en sosial identitetsteoretisk tilnærming. Denne tilnærmingen har jeg valgt basert på de resultater jeg har kommet fram til gjennom analysen av datamaterialet. Analysen har ledet fram til følgende fire kategorier som belyser integreringsprosessen mellom de to bedriftene: holdninger og forventninger til fusjonen antyder statusforskjeller, den sterkeste rett, situasjonens nødvendighet skaper samarbeid og om å verne om egne områder. Kategoriene har lagt grunnlaget for å gjøre en komparativ analyse. Jeg vil i diskusjonen drøfte mine kategorier opp mot relevant empiri samt antyde noen teoretiske implikasjoner basert på analysen. Avslutningsvis vil jeg reflektere over mulige begrensninger ved studien før jeg avslutter med noen implikasjoner for veien videre.

Innholdsfortegnelse

INNLEDNING	1
Bakgrunn for forskningsprosjektet.....	2
Problemstilling.....	3
TEORI	4
En sosial identitet.....	4
Kategoriseringsprosessen.....	4
<i>En kognitiv prosess?</i>	5
<i>Fremtredende grupper i kontekst</i>	6
Felles inngruppeprosjeksjonsmodellen.....	7
Inngruppeprosjeksjonsmodellen.....	8
Identitet i organisasjoner.....	9
Identifisering i en endringskontekst.....	9
Identitet på ulike gruppenivå.....	10
En sosial identitetstilnærming for fusjoner.....	11
Fusjon mellom likeverdige?.....	12
Trusselen mot egen gruppeidentitet i møtet med en fusjonspartner.....	13
Status og gjennomtrengbare grenser.....	13
<i>Ulike konsekvenser for høy-, og lavstatusgrupper</i>	13
<i>Legitimitet</i>	15
<i>Status og dominans</i>	15
Trussel gjennom tap av kontinuitet.....	16
<i>Grad av endring for egen gruppe</i>	16
Oppsummering.....	18
METODE	19
Valg av metode.....	19
Innledende runder for forskningsprosjektet.....	19
Refleksjoner rundt samarbeid med ekstern bedrift.....	20
Grounded theory som analyseretning.....	21
Datainnsamling.....	22
Utvikling av intervjuguide.....	22
Beskrivelse av informanter og rekruttering.....	23
Gjennomføring av intervju.....	24
Transkribering av intervju.....	25
Analyse	
Koding av data.....	25
Åpen koding.....	26
Fokusert koding.....	26
Aksial koding.....	27
Memo.....	28
Ethiske betraktninger.....	28
Informert samtykke.....	28
Anonymisering.....	29
RESULTATER	31
Holdninger og forventninger til fusjonen antyder statusforskjeller.....	31
Den sterkestes rett.....	34
Situasjonens nødvendighet skaper samarbeid.....	37
Om å verne egne områder.....	39

Oppsummering.....	44
DISKUSJON.....	45
En videre analyse av kategoriene.....	45
Holdninger til fusjonen antyder statusposisjon mellom bedriftene.....	46
Den sterkeste rett.....	47
Situasjonens nødvendighet skaper samarbeid.....	48
Om å verne egne områder.....	48
Betydningen av status for opplevelsen av identitetstrussel.....	50
Trussel gjennom tap av kontinuitet.....	53
Kontekstens betydning.....	56
Konsekvenser av situasjonen i hall 1 og hall 2.....	56
Teoretiske implikasjoner av analysen.....	58
Viktigheten av enighet rundt den overordnede kategori.....	58
En kognitiv eller emosjonell identifisering?.....	59
En felles identitet?.....	60
Konklusjon.....	61
Metodiske betraktninger.....	62
Mulige begrensninger for studiens datainnsamling.....	62
Studiens troverdighet.....	63
Implikasjoner av studien	64
AVSLUTNING.....	65
REFERANSER.....	67
VEDLEGG.....	72

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Innledning

Dagens globale økonomi er av den karakter at endringer i organisasjoner ikke bare er ønskelig men ofte en nødvendighet for å kunne overleve i konkurransemarkedet (Price & van Dick, 2012). En finanskrisen som vi hadde i 2008 påvirket en rekke industrier og produksjonsbedrifter i Norge. En ustabil global økonomi gjør det nødvendig for bedrifter å sette inn tiltak for å kunne bli mer robuste mot endringer. Fusjoner og oppkjøp er en hyppig benyttet strategi bedrifter praktiserer for å kunne møte økonomiske utfordringer.

I følge Nguyen og Kleiner (2003) vil 75-83 % av initierte omstillinger i organisasjoner ikke nå de mål man har satt seg. Man kan derfor stille seg spørrende til om den samfunnsøkonomiske nytten overgår arbeidet man legger i endringsarbeidet (Saksvik, 2011). Det er likevel ikke mulig for bedrifter ikke å følge med i utviklingen i samfunnet. Forskning på endringsprosesser er derfor viktig, slik at man kan utvikle gode praksiser for omstillinger i arbeidslivet. I følge Saksvik, Nytrø og Tvedt (2008) er det vesentlig at man i en endringsprosess er oppmerksom mot de ansatte og ser deres behov under prosessen.

I denne studien har jeg sett nærmere på hvorvidt man har fått en vellykket integreringsprosess i en fusjonert bedrift, og hvilke faktorer som har påvirket prosessen. En sammenslåing mellom to (eller flere) bedrifter har en omfattende forskningstradisjon. Cartwright og Cooper (1992) setter likhetstrekk mellom en fusjon og et ekteskap. Man kommer fra to ulike kulturer og tradisjoner og skal skape en ny, felles enhet. Det er naturlig at egenskaper hos de respektive partene kan skape friksjoner og konflikter i den nye bedriften. Som i et ekteskap, er det viktig at man kommuniserer med hverandre, respekterer og anerkjenner hverandres særegenheter, samtidig som man forsøker å finne fram til en felles plattform man kan sameksistere på.

Fusjonen mellom Daimler og Chrysler er et kjent eksempel på hvordan konflikter mellom partene har endt i en "skilsmisse", der man til slutt må gå hver til sitt, fordi man ikke greier å bli enige om hvordan den nye organisasjonen skal styres (Badrtalei & Bates, 2007). Analysen av denne fusjonen viste betydningen de menneskelige sidene har for integreringsprosessen, som kommunikasjon, tillit og respekt mellom partene. En fusjon kan føre til økt stress, høyere intensjoner om å forlate bedriften og lavere produktivitet i bedriften (Cartwright & Cooper, 1992). Marks og Mirvis (1998) og Buono og Bowditch (1989) har bidratt til å sette den menneskelige siden ved fusjoner på agendaen. De har imidlertid fokusert på hvordan *kulturkollisjoner* mellom partene, altså "hva vi gjør", kan påvirke møtet mellom to bedrifter. Zaheer, Schomaker & Genc (2003) argumenterer imidlertid for at det like gjerne

FELLES IDENTITET I FUSJONER

kan være ”hvem vi er” som påvirker denne prosessen. ”Hvem vi er” handler om hvilke egenskaper bedriften har som gjør en distinkt og særegen i forhold til en annen bedrift. Gjennom identifisering med bedriften vil man oppleve tilhørighet til gruppen. Hva man identifiserer seg med i en bedrift, kan være ulike egenskaper og symboler, for eksempel bedriftsnavn og logoer (Ashforth & Mael, 1989), sterke ledere (Hogg & Terry, 2001), lokalisering og lokaler (Hatch, 2004), eller på ulike gruppenivå som industri, spesifikk organisasjon eller ekspertgruppe (Styhre, Börjesson & Wickenberg, 2006).

Tilhørighet til arbeidsplassen er ofte sentralt for hvilken oppfatning folk har av sitt selvkonsept. Man definerer og lærer folk å kjenne gjennom hva man jobber med. Arbeidsplassen er også for mange en av de mest sentrale plattformer for sosial omgang. Det er her man daglig møter de samme menneskene innenfor de faste rammene organisasjonen gir. Dette har ofte en betydning trygghetsfølelse og en opplevelse av å være en del av et fellesskap. Arbeidsplassens sentrale plass i menneskers liv medfører også viktigheten av at man har gode relasjoner på jobben. Ved en sterk identifisering med arbeidsgruppen vil man derfor tilfredsstille deres sosiale behov så vel som de personlige behov (Haslam, Powell & Turner, 2000). En arbeidsstokk som har en sterk identitetsopplevelse kan også være kilde til stabilitet under omstillinger (Price & van Dick, 2012; Rousseau, 1998).

Bakgrunn for forskningsprosjektet

I dette masterprosjektet har jeg fått muligheten til å samarbeide med en produksjonsbedrift som jeg har fått kontakt med gjennom SINTEF. Bedriften har vært igjennom to store endringer de senere år. I 2008 initierte man en sammenslåing mellom to bedrifter som drev med den samme produksjonen og som hadde vært fusjonert ved eierskap i 7 år før dette. Bedriften ble sterkt preget av denne endringen, blant annet fordi finanskrisen gjorde sitt inntog på det tidspunktet man skulle flytte den ene fabrikken ned til den andre. Her ser man derfor to endringsprosesser som kolliderer og påvirker hverandre i stor grad. Jeg har likevel valgt å ha hovedfokus på fusjonen i denne oppgaven. Det betyr imidlertid ikke at finanskrisens virkninger ikke vil bli omtalt i noen grad, siden disse prosessene har gjensidig påvirket hverandre.

Caset mitt er hentet fra en produksjonsbedrift som er relativt stor i norsk målestokk.¹ Da jeg først kom i kontakt med SINTEF om å være tilknyttet prosjektet våren 2010, forstod jeg det slik at bedriftene som fusjonerte ønsket å slå sammen sine ressurser, for kanskje å

¹ <http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin/dok/nouer/1995/nou-1995-16/5/2/1.html?d=336716&id=336716>. Søket er gjennomført 06.06.12.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

unngå at man måtte flytte produksjonen ut av landet. Dette er en reell trussel for flere bedrifter som driver med produksjon i det norske arbeidslivet. Å fusjonere bedriftene var derfor et ledd i å gjøre dem sterkere og mer konkurransedyktige. Etter sammenslåingen opplevde man treghet i å komme opp på tidligere produksjonsnivå. SINTEF hadde derfor blitt engasjert av bedriften for å se på hvilke tiltak man kunne sette inn for å effektivisere produksjonen. Min interesse for prosjektet startet derfor med dette utgangspunktet, og jeg tenkte at det lå en mulighet her til å se på de psykologiske sidene som kunne hindre bedriften i å bli mer fleksibel og robust.

Jeg ønsket å knytte meg opp til dette prosjektet av flere grunner. For det første var det interessant å få muligheten til å jobbe med en type bedrift jeg hadde lite kjennskap til på forhånd. Å få innblikk i hvordan en spesifikk bedrift har håndtert en endringsprosess, kan være viktig kunnskap å ta med seg inn i arbeidslivet. Dernest ville kontakt med en bedrift gjennom SINTEF forenkle prosessen med å finne informanter, og jeg fikk noen rammer for prosjektet som snevret inn valgmulighetene angående tema for oppgaven. Videre har jeg gjennomgående i mitt studieforløp vært interessert i temaet endring i organisasjoner. Jeg så derfor dette prosjektet som en gylden mulighet til å fordype meg ytterligere på dette området. Endelig for avgjørelsen var sjansen jeg fikk til å utvikle mitt eget forskningsprosjekt innenfor de rammene som prosjektet gav.

Problemstilling

I denne studien har jeg ønsket å sette søkelyset på hvilke faktorer som påvirker utviklingen av en felles identitet for en fusjonert bedrift. Når man slår sammen to bedrifter til én enhet, ligger det gjerne en forventning om at partene skal tilegne seg en, ny felles identitet. Som vi skal se i resultatene og analysen av caset mitt, er det ulike oppfatninger av i hvilken grad man anser den nye fusjonerte bedriften som en felles enhet. Dette kan også ses i sammenheng med grad av integrering i den nye bedriften. Jeg har derfor sett på hvilke faktorer som kan ha påvirket denne utviklingen i bedriften. Dette munner ut i følgende problemstilling:

Hvilke faktorer fremmer eller hemmer utvikling av en felles identitet i en fusjonert bedrift?

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Teori

Basert på min analyse av datamaterialet, har jeg sett det som relevant å benytte et sosialt identitetsperspektiv for oppgaven. Jeg vil i dette kapittelet først gjøre rede for de sentrale teoretiske premisene ved sosial identitetsteori og selvkategoriseringsteori. Deretter vil jeg omtale to modeller: felles inngruppeidentitetsmodellen og inngruppeprosjeksjonsmodellen. De nevnte modellene ser nærmere på hvilke faktorer som kan påvirke dannelsen av en felles identitet for to (eller flere) grupper. De to modellene bygger på idéer fra sosial identitetsteori og vil være spesielt relevante for fusjoner, siden de omtaler viktigheten av å akseptere en felles overordnet kategori for å kunne frambringe harmoniske gruppeforhold. Jeg vil videre i kapittelet gå mer spesifikt inn på identitet med organisasjoner og den relevans en sosial identitetstilnærming har for fusjoner. Avslutningsvis vil jeg legge fram relevant empiri med fokus på status, kontinuitet og dominans og vise hvordan disse faktorene kan påvirke integreringsprosessen mellom to bedrifter.

Sosial kategoriseringsteori er en videreføring av sosial identitetsteori der man mer spesifikt viser til hvordan den kognitive kategoriseringsprosessen skjer gjennom avpersonifisering (Hogg & Terry, 2000). Jeg vil i oppgaven omtale teoriene under en felles betegnelse: en sosial identitetstilnærming eller et sosialt identitetsperspektiv.

En sosial identitet

Ut i fra en sosial identitetstilnærming kan man definere en gruppe som ”en samling av mer enn to mennesker som har en felles sosial identitet - de identifiserer seg på samme måte og har den samme definisjonen av hvem de er, hvilke attributter man har, og hvordan man relaterer seg eller er forskjellige fra spesifikke utgrupper” (Hogg, Abrams, Otten & Hinkle, 2004, s. 251). Denne definisjonen viser til at man identifiserer seg med en gruppe ut i fra noen felles egenkaper som er karakteristiske for gruppen. Den sier også at man definerer egen gruppe gjennom ens distinktivitet og særegne karakteristikker i forhold til en annen gruppe. I utgangspunktet ble sosial identitetsteori utviklet for å forklare hvorfor diskriminering og negative holdninger oppstår mellom store grupperinger i samfunnet, for eksempel mellom etniske grupper og kjønn. Teorien kan likevel være et nyttig grunnlag for å kunne forstå gruppeprosesser mellom små grupper (Hogg, Abrams, Otten & Hinkle, 2004), for eksempel mellom subgrupper i organisasjoner.

Tajfel og Turner (2001) baserer seg på tre teoretiske antakelser for hvordan en sosial identitet utvikles: 1) individet streber etter en positiv selvfølelse basert på status og prestisje, 2) man favoriserer egen gruppe i sammenligningen med andre grupper, og 3) når ens sosiale

FELLES IDENTITET I FUSJONER

identitet er utilstrekkelig for å oppnå en god selvfølelse, vil man forsøke å endre dette gjennom sosial endring eller sosial mobilitet. Sosial endring vil si at man forsøker å heve sin status gjennom kollektiv innsats, der man for eksempel endrer hvilke egenskaper som ligger til grunn for sammenligningen med andre grupper og slik framhever en positiv side som vil være mer fordelaktig for egen gruppe. Sosial mobilitet innebærer at man som enkeltindivid forsøker å få innpass i en gruppe som har en mer positiv sosial identitet.

For Tajfel og Turner (2001) er det derfor status som legger grunnlaget for om man får en positiv selvfølelse gjennom gruppedlemskapet eller ikke. Ashforth og Mael (1989) mener at dette gir teorien en særskilt relevans for organisasjoner der status og prestisje vil ha en sentral plass i sammenligningen med andre konkurrerende bedrifter.

Kategoriseringsprosessen. Gjennom selvkategorisering vil man identifisere seg med en gruppe. Selvkategoriseringen skjer ved en evaluering av selvet i forhold til hvor lik man er en gruppes prototyp. En prototyp inneholder en gruppes framtrede egenskaper og bidrar til å maksimere forskjeller mellom grupper og minimere forskjeller innenfor gruppen (Hogg & Terry, 2000). En slik prototyp kan for eksempel være en sterk leder som setter et eksempel for atferd i gruppen, eller det kan være symboler som en bedriftslogo eller bedriftsnavn som vil være symboler på bedriftens særegne karakteristikk (Ashforth & Mael, 1989).

I hvilken grad man kategoriserer sin personlige identitet i forhold til sin sosiale identitet, kommer an på hvilken kontekst man er i. For eksempel vil en familie være en gruppe der ens personlige identitet er framtrede, mens i militæret vil individet nærmest være utslettet, og man handler nesten utelukkende som et gruppedlem (Tajfel & Turner, 2001). Det sosiale selv vil gå utover personlighetens grenser, og man vil forsøke å følge gruppens prototyp atferd og bli et godt eksempel for gruppen, der man kanskje forsaker noe av sine egne personlige behov i prosessen. Her er det derfor snakk om en avpersonifisering av selvet der man ”mister” noe av sin personlige identitet som gruppedlem (Brewer & Gardner, 1996). Gjennom avpersonifisering vil likheter mellom gruppens medlemmer bli større enn forskjellene, og man vil forsterke forskjellene med egen gruppe og andre relevante utgrupper. Gjennom en sterk identifisering med en gruppe, der man handler ut i fra gruppens aksepterte verdier og normer, vil dette frambringe enhetsfølelse, solidaritet og lojalitet til egen gruppe (Hogg et al., 2004).

En kognitiv prosess? Gjennom forskning på gruppeprosesser fant Tajfel, Billig, Bundy og Claude (1971) at man favoriserte egen gruppe og forsøkte å maksimere forskjellene mellom egen gruppe og utgrupper, selv om man ikke hadde noen felles historie, tidligere kontakt eller tidligere negative holdninger ovenfor verken inngruppen eller utgruppens

FELLES IDENTITET I FUSJONER

medlemmer. Dette antyder at man favoriserer egen gruppe uten å være følelsesmessig tilknyttet eller involvert med dens medlemmer. I følge Ashforth og Mael (1989) kan man føle tilhørighet til en gruppe uten at man internaliserer dens normer og verdier. Dette kan for eksempel føre til at man som nyansatt i en bedrift opplever tilhørighet til bedriften ved ansettelsestidspunkt før man har begynt å interagere med bedriftens medlemmer. Gjennom interaksjon vil man imidlertid begynne prosessen med å internalisere gruppens normer og verdier (Ashforth & Mael, 1989; Rousseau, 1998).

I følge Tajfel og Turner (2001) vil identifisering med en gruppe føre til en emosjonell tilhørighet med gruppens medlemmer over tid. Brewer og Gardner (1996) anser også identifisering til en gruppe som både kognitivt og emosjonelt basert. Hvis man har sterke personlige bånd til gruppen, vil man også identifisere seg sterkere med den. I følge Albert (1998) har forskning knyttet til identifisering med organisasjoner stort sett dreid seg om identifisering på et kognitivt plan og lite på det emosjonelle. Likevel vil emosjoner spille en rolle når man for eksempel skal bryte tidligere bånd og skape nye.

Framtredende grupper i kontekst. Haslam, Powell og Turner (2000) skisserer hvordan man identifiserer seg i grupper basert på komparativ og normativ egnethet. Som også vist ovenfor, handler komparativ egnethet om at et individ vil definere seg selv til en gruppe i den grad forskjellene mellom gruppens medlemmer er mindre enn forskjellene mellom egen gruppe og andre grupper i en gitt kontekst (Haslam et al., 2000). Hvis man er på en konferanse der flere profesjoner er representert, vil man identifisere seg som for eksempel en psykolog eller sosiolog, i den grad dette er den egenskapen som vil maksimere forskjellen mellom egen og andre grupper. Hvis man derimot er på en fotballkamp med med sine kolleger, vil kategorien ”fotballsupporter” være mest framtrædende gruppe for identifisering, der man skiller mellom denne gruppen og for eksempel fotballspillerne. Da vil ikke ens identitet som for eksempel psykolog være en framtrædende egenskap.

Normativ egnethet handler om *innholdet* i den sosiale sammenligningen. En gruppes distinkte trekk er ikke tilstrekkelig for at man skaper en positiv identifisering med gruppen; de forventninger man har til gruppens karakteristiske trekk må også innfris. Ved en fusjon kan man komme i en situasjon der man forventer at ens tidligere bedrift skal ha en viss posisjon i forhold til den andre bedriften, men hvis disse forventningene ikke blir innfridd, vil man kanskje identifisere seg svakere med gruppen. Kontekstens betydning viser at ved en organisasjonsendring kan konteksten endre seg, slik at man må redefinere seg i forhold til organisasjonen og med det hvilken plass man har i verden (Haslam et al., 2000).

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Felles inngruppeidentitetsmodellen

Felles inngruppeidentitetsmodellen baserer seg på idéer fra en sosial identitetstilnærming, med tanke på at man ønsker en positiv kognisjon rundt sin egen gruppe. Hovedprinsippet i modellen er at man gjennom omkategorisering av to grupper til en overordnet kategori vil redusere konflikter mellom gruppene samt favorisering av egen gruppe. Ved å inkludere en tidligere utgruppe i sin egen inngruppe vil man motiveres til at gruppen skal gi en positiv selvfølelse. Dette vil skje på en heuristisk måte, der man gjennom den kognitive omkategoriseringen vil få mer interaksjon og kontakt mellom gruppene, noe som igjen vil gi en positiv følelse av å være en del av den overordnede kategori. Dette igjen vil føre til at man vil favorisere også en den nye gruppen som en del av ens egen gruppe innenfor den samme kategori (Gaertner et al., 1993).

Gaertner et al. (1993) ser for seg at man kan omkategorisere to grupper ved å introdusere dem for felles oppgaver og felles skjebne. De mener videre at det er viktig å bevare distinkte særtrekk hos grupper, men at man inkluderer gruppene innenfor en overordnet kontekst. Det kan med andre ord være viktig å anerkjenne forskjeller mellom grupper innenfor den nye konteksten. De viser i sin modell til en rekke forutsetninger som vil føre til en sterkere opplevelse av å være en del av den samme overordnede kategori med en tidligere utgruppe. Jeg vil her omtale de forutsetningene som er relevante for min studie: likhet i status, ressurser og verdier, samarbeid samt felles skjebne eller oppgave. Disse forutsetningene vil ha positive effekter i en grupperelasjon blant annet gjennom opplevelse av samhold og enhetsfølelse, positive følelser mellom gruppene og økt samarbeid, vennlighet og produktivitet (Gaertner et al., 1993). Å omkategorisere to grupper til en overordnet kategori vil forsterke sammenhengen mellom forutsetningene og konsekvensene.

Her ser man at en omkategorisering av to grupper til én overordnet kategori kan føre til positive konsekvenser for en gruppes produktivitet, samarbeid og vennlighet mellom gruppens medlemmer. Man kan derfor anta at en fusjon der man har lik status, ressurser og verdier mellom partene, vil ha en positiv effekt på i hvilken grad man aksepterer medlemskap i den nye gruppen. Forutsetningen ”felles skjebne og felles oppgaver” ligger implisitt i fusjonens natur.

Gaertner, Dovidio, Mann, Murrell & Pomare (1990) bekreftet at en omkategorisering av to grupper til én enhet reduserte negative holdninger mot en tidligere utgruppe. Det førte til mindre diskriminering og økt samarbeid mellom partene. Positive holdninger mot den andre gruppen var at man likte dem bedre, var mer samarbeidsvillige, ærligere og oppfattet seg mer lik ens egen gruppe. Samarbeid ble målt ved at man hadde interaksjon mellom gruppene,

FELLES IDENTITET I FUSJONER

jobbet mot de samme mål og hadde felles skjebne. Desto mer man oppfattet en annen gruppe som en del av ens egen, desto høyere evaluerte man utgruppen.

Gaertner et al. (1996) mener det kan være viktig at man innenfor en overordnet kategori kan identifisere seg med både sin tidligere gruppe og den nye overordnede kategorien. Dette betegner de som en dobbel identitet. De antar at en slik identitet vil være nødvendig og hensiktsmessig i visse kontekster, der det å forsake sin tidligere identitet i den overordnede kategori ikke alltid er det beste. I noen kontekster mener de imidlertid at den doble identitet kan virke mot sin hensikt, for eksempel ved en fusjon. Gaertner et al. (1996) refererer til en studie gjort av Bachman (1993), der man undersøkte hvordan en dobbel identitet fungerte innenfor en overordnet kategori representert som en fusjonert bedrift. De fant at selv om en dobbel identitet var positiv for de sosiale forhold i fusjonsgruppen, så var ikke dette positivt for arbeidsrelaterte karakteristikk. Det vil si at det å bevare tidligere gruppegrensener fra før fusjonen inn i den nye bedriften hadde en negativ effekt på hvordan man oppfattet forskjellene mellom gruppene angående arbeidsmoral og organisering av arbeidet, noe som førte til mer favorisering av egen gruppes karakteristikk. Derfor mener de det kan være mer hensiktsmessig å jobbe for at man kun er en del av en overordnet kategori der man ikke bevarer tidligere gruppegrensener, siden dette kan true selve fusjonens formål, som i følge dem å skape en ny, felles enhet. Dette fordi tidligere gruppegrensener kan true fusjonens gjennomførbarhet Gaertner et al. (1996).

Inngruppeprosjeksjonsmodellen

Tajfel og Turner (2001) påpeker at det er kun relevante utgrupper som er gjenstand for den sosiale sammenligningen. Dette blir videre utdypet av Mummendey og Wenzel (1999) i Inngruppeprosjeksjonsmodellen. De mener at innenfor en overordnet kategori vil man sammenligne egen gruppe med andre grupper både ved deres likheter og deres forskjeller. For det første vil inngruppen projisere sine egenskaper på utgruppen. Dette innebærer at hvis forskjellene er for store, der utgruppens egenskaper vil true inngruppens verdigrunnlag, vil man ikke kunne akseptere utgruppen i en overordnet kategori. Likevel ønsker man å være tilstrekkelig distinkt fra utgruppen ved å opprettholde de karakteristiske egenskaper ved egen gruppe. Hvis man kan bli enige om normer og atferd innenfor den overordnede kategori, så vil man kunne akseptere visse forskjeller mellom gruppene og samtidig ivareta en optimal distinksjon der hver gruppe har sin prototype innenfor den overordnede kategoriske ramme. Prosjeksjonsmodellen viser til at forskjeller innenfor en overordnet kategori ikke bare er negativt. Man trenger derfor ikke å skape en ny identitet ved å eliminere forskjeller mellom

FELLES IDENTITET I FUSJONER

grupper men heller finne måter å sameksistere på innenfor de rammene man har blitt enige om.

Identitet i organisasjoner

Identitet kan manifestere seg gjennom praksiser, verdier og produkter bedriften har. I dagens arbeidsliv der organisasjoner ofte vil møte omstillinger, vil man være tjent med en identitet som er flytende samtidig som den er stabil. Det vil si at bedriften må framstå som noenlunde vedvarende for å skape en viss trygghet for de ansatte, samtidig som man må kunne håndtere omstillinger der egenskaper som ligger til grunn for ens identitet kan endres (Gioia, 1998).

I følge Albert og Whetten (1985, omtalt i Gioia, 1998) defineres organisasjonsidentitet ut i fra tre faktorer: hva som utgjør organisasjonens sentrale egenskaper, hva som gjør organisasjonen distinkt fra andre organisasjoner samt hvilke egenskaper som er vedvarende og kobler bedriften mellom fortid og framtid. Dette kan være på organisasjonsnivå, der man sammenligner egen bedrift i forhold til andre bedrifter i samme bransje eller på subgruppe nivå, der man ser distinkte trekk ved egen arbeidsgruppe i forhold til en annen arbeidsgruppe (Gioia, 1998).

I følge Ashforth og Mael (1989) identifiserer man seg med en organisasjon i den grad man opplever seg som en del av enheten. Det vil si at man har en tilhørighet til og en forståelse av å være en del av et "vi". Hva dette "viet" innebærer kan være relatert til blant annet bedriftsnavn og logoer, varemerker og lokalisering. Dette blir derfor grunnlaget for den kognitivt baserte tilhørighet man får gjennom kun å være ansatt i en bedrift. Ashforth og Mael (1989) var foregangspersoner for å knytte et sosialt identitetsperspektiv til organisasjoner. De mener at folks arbeidsplass er en framtreddende sosial kategori folk identifiserer seg med, og at den bidrar i stor grad til å definere ens selvkonsept. Identifisering med organisasjonen vil i følge Ashforth og Mael (1989) forsterke forutsetningene for selv kategorisering, der status, konkurranse og gruppens distinkte karakteristikk er framtreddende egenskaper ved organisasjonen. Gjennom en positiv identifisering vil man oppleve en større tilhørighet, stolthet og lojalitet til bedriften.

Identifisering i en endringskontekst. Rousseau (1998) skiller mellom situasjonsspesifikk og dyp strukturidentifisering. Situasjonsspesifikk identifisering oppstår ved at man som gruppe har en felles skjebne og et felles mål, noe som gjør at man føler seg som en del av et "vi". Denne identifiseringen vil vedvare så lenge spesifikke stimuli er til stede og kan derfor endre seg raskt hvis konteksten blir en annen. En slik identifisering med

FELLES IDENTITET I FUSJONER

en gruppe muliggjør at man kan være en del av en arbeidsgruppe over en viss periode og jobbe for denne gruppens mål. En mer vedvarende identifisering over tid, roller og situasjoner, kaller Rousseau (1998) for en dypere strukturidentifisering. Situasjonsspesifikk identifisering er nødvendig, men ikke tilstrekkelig, for å oppnå identifisering på et dypere nivå. Hvis man er i en gruppe over tid, der man samhandler og har en viss grad av positiv interaksjon mellom gruppens medlemmer, kan man oppnå en dypere strukturidentifisering. En bedrift som stadig utsettes for endringer, vil ofte ha problemer med å oppnå identifisering på et dypere nivå, og man vil derfor få en mer flyktig tilhørighet til bedriften (Rousseau, 1998). Man kan på den andre siden se at en dypere strukturidentifisering kan skape problemer i en omveltende endringssituasjon, for eksempel en fusjon. Hvis man har en sterk identifisering med organisasjonen, kan man også føle brudd med denne identitet som sterkere og mer truende (Jetten & Hutchison, 2011).

Identitet på ulike gruppenivå. Hvorvidt man identifiserer seg med organisasjonen som helhet eller med arbeidsgruppen, kan ha ulike konsekvenser. Studier har vist at identifisering med arbeidsgruppen ofte er sterkere enn identifisering med bedriften som helhet (Riketta & van Dick, 2004; van Knippenberg & van Schie, 2000). Riketta og van Dick (2004) argumenterer for at arbeidsgruppen vil være den mest framtrede sosiale enhet for de ansatte i konteksten og vil tilfredsstille ens behov for distinktivitet fra andre grupper. Arbeidsgruppen vil også være den framtrede gruppen for sosialisering der arbeidet er teambasert. Siden arbeidsgruppen frambringer en sterkere identifisering, mener Riketta og van Dick (2004) at man for eksempel i en fusjon kan være tjent med å arbeide med – i stedet for mot – eksisterende grupperinger i den nye sammenslutningen.

Fokus for identifisering kan ha ulike konsekvenser for atferd i organisasjonen. En sterkere identifisering med arbeidsgruppen vil muligens føre til høyere tilfredshet med kolleger og ledere, altruistisk atferd samt oppfatning av et mer positivt gruppeklime (Riketta & van Dick, 2004), men vil også ha betydning for tilfredshet med sitt arbeid og lavere intensjoner om å slutte i bedriften (van Knippenberg & Schie, 2000). Likevel mener Riketta og van Dick (2004) at en sterkere identifisering med organisasjonen som helhet, vil muligens ha en sterkere effekt på å redusere intensjoner om å forlate bedriften.

En sterk identifisering med egen arbeidsgruppe framfor bedriften som helhet kan ha konsekvenser for fleksibiliteten i bedriften, ved at det kan være mer motstand mot å flytte ansatte i nye arbeidsteam under omstruktureringer og endringsprosesser. En sterk identifisering med arbeidsgruppen kan også føre til en sterkere internalisering av denne gruppens normer, noe som kan komme i konflikt med normer man har i organisasjonen på et

FELLES IDENTITET I FUSJONER

overordnet nivå (van Knippenberg & Schie, 2000). I følge Ruvolo (2004) vil en kompleks identitet føre til høyere grad av fleksibilitet i en bedrift. En kompleks identitet innebærer at man identifiserer seg med både med arbeidsgruppen og organisasjonen som helhet. Hun mener at en slik form for identitet vil gjøre bedriften mer fleksibel og stabil ved at de ansatte opplever tilhørighet til sin arbeidsplass selv om man jobber i ulike arbeidsteam, der ens identifisering med organisasjonen som helhet vil være et stabilt fundament for de ansatte. Her kan man se likhetstrekk med Rousseaus (1998) begreper, der en kompleks identitet kan være en form for dypere strukturidentifisering som vil være vedvarende over tid, sted og roller.

Ved å fokusere på organisasjonen som helhet, vil man få mindre konkurranse mellom subgrupper innenfor den (Haslam et al., 2000). Dette kan for eksempel gjøres ved å påpeke hvordan bedriften er distinkt fra andre organisasjoner, noe som vil være viktig for å kunne skape en positiv sosial identitet. Hvis man vil ha en mer samlet bedrift, kan man kanskje fokusere på konkurransen mellom egen bedrift og andre bedrifter ved å sette sterke og distinkte egenskaper ved egen bedrift som viktigere enn forskjeller innenfor gruppen. Dette kan virke samlende på bedriften (Hogg & Terry, 2000).

En sosial identitetstilnærming for fusjoner

Hvis man ser fusjoner fra et sosialt identitetsperspektiv, er det en omkategorisering av to grupper til én gruppe. Det er derfor interessant å se på i hvilken grad identifisering med den tidligere bedriften, eller med den nye fusjonerte bedriften, påvirker integreringsprosessen (van Knippenberg, van Knippenberg, Monden & de Lima, 2002). To tidligere distinkte bedrifter, som gjerne har vært konkurrenter, skal starte et samarbeid med hverandre. Dette innebærer en forventning om at man må dele karakteristikk og egenskaper som tidligere kunne være grunnlag for en bedrifts distinktivitet i forhold til den andre gruppen (van Leeuwen, van Knippenberg & Ellemers, 2003; van Dick, Ullrich & Tissington, 2006).

Om man identifiserer seg mer med den fusjonerte bedriften enn med tidligere bedrift kan ha ulike konsekvenser for tilpasningen til fusjonen. Van Dick et al. (2006) fant at de som identifiserte seg sterkt med den fusjonerte bedriften, rapporterte høyere jobbtilfredshet og forpliktelse til organisasjonen, samt mindre negative følelser knyttet til endring og lavere intensjoner om å forlate bedriften. Man fant også at de som var mer opptatt av, og hadde en vedvarende sterk identitet med sin tidligere bedrift, opplevde en redusert tilpasning til den fusjonerte bedriften. Det kan også relateres til Gaertner et al. (1996) sitt argument om at en dobbel identitet kan være negativt i en fusjon. Man kan derfor argumentere for at det er positivt for en bedrift å fokusere på å skape en ny identitet innenfor de nye rammene.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Fusjon mellom likeverdige? I følge Epstein (2004) definerer man gjerne en fusjon som en sammenslåing av to likeverdige parter, der bedriftene har like stort eierskap i den sammenslåtte bedriften. Hvis den ene parten står som eier av begge bedriftene, vil dette betegnes som et oppkjøp, noe som også påvirke integreringsprosessen der man gjerne får en absorbering av den andre parten inn i oppkjøpsbedriften. I følge van Knippenberg et al. (2002) vil distinksjonen mellom fusjon og oppkjøp kun være av juridisk betydning. Når det gjelder de menneskelige sidene ved en fusjon, vil det for eksempel sjelden være at man vil få en fusjon mellom to helt likeverdige parter. Caset for denne oppgaven er i utgangspunktet et oppkjøp, men jeg har valgt å betegne det som en fusjon siden man har integrert partene som mer likeverdige enn en absorbering av den ene parten inn i den andre.

Hvorvidt man får en fusjon mellom likeverdige, er imidlertid heller unntaket enn regelen (Zaheer et al., 2003). Det har vært mye fokus på viktigheten av kulturelt kompatible bedrifter for å kunne skape et harmonisk samarbeid mellom partene. Selv om man har to relativt like bedrifter når det gjelder kultur, kan man likevel få problemer i prosessen på grunn av strukturelle forskjeller i bedriftene. Dette går gjerne på statusforskjeller og grad av innflytelse på den nye bedriften.

Når det gjelder identitet, kan et for stort fokus på at man skal være likeverdige heller skape en polarisering mot tidligere grupper (Zaheer et al., 2003). Zaheer et al. (2003) viser til hvordan fusjoner kan gå galt selv om man har to kulturelt kompatible bedrifter. Hvis man integrerer to likeverdige parter, er man også gjerne like på i hvilken grad man identifiserer seg med sin tidligere bedrift. Zaheer et al. (2003) mener at to bedrifter som enten har svak identitet eller sterk identitet, vil skape problemer rundt hvem som skal definere rammene i den nye bedriften. For eksempel kan to bedrifter som begge har en sterk identitet få problemer med å bli enige om hvilken identitet den nye bedriften skal ha. Man kan derfor kanskje være tjent med å slå sammen to bedrifter der den ene er mer dominerende enn den andre, selv om dette kan være truende for den svakere part, hvis den ikke blir anerkjent som en fullverdig del av organisasjonen.

I følge van Knippenberg og Ellemers (2003) har det gjerne vært et for stort fokus på at partene i en fusjon skal skape en felles identitet, der man i mer eller mindre grad må bryte med sin tidligere gruppetilhørighet. De mener det kan være hensiktsmessig å fokusere på en strukturell kompatibilitet. Dette innebærer at man bevarer noe av begge partenes tidligere egenskaper og viderefører deler av tidligere identitet inn i den nye bedriften. Man fokuserer mer på at partene kan utfylle hverandre i stedet for at man skal inn i den samme formen (van Knippenberg & Ellemers, 2003). Her er det derfor snakk om å akseptere forskjellene og

FELLES IDENTITET I FUSJONER

bestrebe seg på å sameksistere innenfor de nye rammene. Man ser derfor for seg at man bevarer tidligere grupper til en viss grad innenfor den nye bedriften.

Trusselen mot egen gruppeidentitet i møtet med en fusjonspartner

Jeg vil i dette avsnittet gå mer spesifikt inn på hvordan status og ønsket om kontinuitet for egen gruppe kan påvirke tilpasningen til en fusjon gjennom opplevd trussel mot egen identitet. Dette vil også relateres opp mot grad av innflytelse man får på den nye fusjonsgruppen.

Status og gjennomtrengbare grenser. Som jeg har vist til ovenfor, vil status ha betydning for om man får en positiv selvfølelse som medlem av en gruppe eller ikke (Tajfel & Turner, 2001). Status vil være i følge Ashforth og Mael (1989) være av fremtredende betydning for en bedriftens selvfølelse. I følge Hornsey og Hogg (2000) vil man oppleve trussel mot sin sosiale identitet ved tap av høy status, vedvarende lav status, diffuse gruppegrenser eller uklar prototype i gruppen. Her ser man derfor at usikkerhet i den mellomgruppelige relasjonen vil føre til økt grad av trussel.

Status kan defineres som en gruppes anseelse når det gjelder gjennomføring av arbeidet i forhold til en annen gruppe (Jetten, Duck, Terry & O'Brien, 2002). Mer spesifikt kan dette være i hvilken grad en organisasjon er mer produktiv, ressursfull og konkurransedyktig i forhold til en annen organisasjon (Amiot, Terry & Callan, 2007). En fusjon innebærer at grensene mellom to tidligere distinkte grupper blir gjennomtrengbare, noe som kan gi ulike reaksjoner hvorvidt man er en høy-, eller lavstatusgruppe. Hvis fusjonen oppleves truende mot ens egen sosiale identitet, kan også differensieringen mellom gruppene økes. Ved at gruppegrensene blir mer gjennomtrengbare, kan en positiv distinksjon fra en tidligere utgruppe bli diffus. Dette kan føre til at man favoriserer egen gruppe framfor den andre og dermed forsterker skillene mellom gruppene. Man vil derfor skille mellom "oss og dem" i større grad (Terry & Callan, 1998).

Ulike konsekvenser for høy-, og lavstatusgrupper. I møte med en annen gruppe, for eksempel ved en fusjon, kan man føle sin statusposisjon truet hvis man er en høystatusgruppe, siden man mister sin positive distinktivitet fra den andre bedriften gjennom sammenslåingen. En lavstatusgruppe vil imidlertid se en mulighet til å øke sin sosiale status gjennom kontakt med den andre gruppen. Studier har imidlertid vist at det er lavstatusgruppen som ofte får den mest negative tilpasningen til fusjonen (Terry, Carey & Callan, 2001; Terry & O'Brien, 2001). Fischer et al. (2007) fant at en lavstatusgruppe vil ha en lavere tilpasning til fusjonen

FELLES IDENTITET I FUSJONER

gjennom lavere tilfredshet og identifisering med bedriften, noe som kan være et resultat av at man får mindre innflytelse og dermed mindre kontroll over situasjonen.

Amiot et al. (2007) studerte tilpasning til en fusjon gjennom grad av identifisering for en høystatus-, og lavstatusgruppe over en tidsperiode på to år. Tilpasningen ble målt gjennom grad av identifisering med organisasjonen. De fant at lavstatusgruppen reduserte tilpasning gjennom perioden, mens det motsatte viste seg for høystatusgruppen. I starten av prosessen kan lavstatusgruppen se en mulighet til å endre sin sosiale status ved at gruppegrensene blir mer gjennomtrengbare, noe som gir mulighet til sosial endring eller sosial mobilitet, mens høystatusgruppen opplever dette som truende siden de vil beskytte sin posisjon. Hvis lavstatusgruppen derimot ser at forventningene ikke blir innfridd, og de fortsetter å ha en underlegen rolle, vil man ikke se organisasjonen som en positiv kilde til en god selvfølelse. For høystatusgruppen vil opprettholdelsen av tidligere statusskiller tilfredsstillende deres behov for å være positivt distinkt fra en annen gruppe.

Terry et al. (2001) fant at gjennomtrengbare grenser, målt som økt kontakt mellom partene, ville ha mer positiv effekt for medlemmer av lavstatusgruppen enn for høystatusgruppen på person- og arbeidsrelatert utkom. Hvis medlemmer av lavstatusgruppen oppfattet at man hadde mulighet til å øke sin status gjennom fusjonen, ville man identifisere seg sterkere med den nye organisasjonen enn med sin tidligere gruppe. Dette kan forklares ved at man da har økt sjans til å mobilisere gjennom økt kontakt med en høystatusgruppe. Likevel kan introduksjon av felles skjebne også ha en negativ virkning for en lavstatusgruppe ved at man blir minnet om sin egen utilstrekkelighet. En høystatusgruppe vil beskytte sin posisjon og vil derfor oppleve gjennomtrengbare grenser som truende.

Status kan ha betydning for hvilken integreringsstrategi man foretrekker i en fusjonsprosess. En studie viste at en lavstatusgruppe foretrakk en integrering der man blir behandlet som likeverdig i forhold til høystatusgruppen. Høystatusgruppen ønsket også en integrering framfor absorbering (der den ene parten blir innlemmet inn i den andre bedriften, Schoennauer (1967)), men de ønsket litt mer innflytelse i bedriften enn lavstatusgruppen. Dette forklarer forskerne med at en lavstatusgruppe vil se fusjonen som en mulighet til at man kan mobilisere til en høyere status gjennom fusjonen, mens høystatusgruppen ønsker å beskytte og opprettholde sin posisjon i forhold til den andre parten (Giessner, Viki, Otten, Terry & Täuber, 2006).

Hornsey, van Leeuwen og van Santen (2003) ville teste hvilken reaksjon en høystatusgruppe ville få ved introduksjon av felles skjebne som en lavstatusgruppe. De antok at en høystatusgruppe ville føle man ble "dratt ned" av lavstatusgruppen og ikke ville få

FELLES IDENTITET I FUSJONER

samme uttelling for arbeidet man gjorde. Studien viste at høystatusgruppen ikke ville bli mer negativ mot lavstatusgruppen, men at man enten ønsket å forlate sin egen gruppe eller bli mer vennlig innstilt til lavstatusgruppen. Dette viser at en høystatusgruppe ikke ønsker å innfinne seg med en situasjon der en lavstatusgruppe kan frarøve dem uttelling for godt gjennomført arbeid. Samtidig er det interessant at man enten tar et individuelt grep ved å forlate gruppen, eller at man gjennom kollektiv innsats forsøker å bygge opp lavstatusgruppen ved vennlighet for at gruppen samlet kan prestere bedre. Det skal sies at dette var et eksperiment der det ikke krevdes veldig mye å forlate gruppen. Dette kan være vanskeligere i en reell situasjon der identifisering med gruppen går over flere år og er sterkere, noe som kan gjøre det vanskeligere å gå i fra gruppen.

Legitimitet. I følge Tajfel og Turner (2001) vil man oppfatte sin statusposisjon i forhold til en annen gruppe som legitim tildelt, der man i større grad akseptere situasjonen. Ellemers, Wilke og van Knippenberg (1993) fant støtte for at legitim tildeling av status har betydning for om man anerkjenner sin sosiale status eller ikke. Hvis status er illegitimt tildelt på gruppenivå, vil man, hvis konteksten gir mulighet for det, forsøke å endre sin status gjennom sosial endring. Hvis man blir tildelt status på gruppenivå, vil man også bli mer lojal mot egen gruppe, der man forsøker å endre sin status på kollektivt nivå. Hvis man derimot får status tildelt på personlig grunnlag kan man bli motivert til å forlate gruppen man er en del av. Tildeling av status på gruppenivå vil derfor virke mer samlende på gruppen.

Terry og O'Brien (2001) fant at lavstatusgruppen i en fusjon identifiserte seg lavere med den nye organisasjonen og opplevde mindre grad av en felles identitet enn høystatusgruppen. Hvis lavstatusgruppen opplevde sin status som legitimt tildelt, ville man imidlertid få en sterkere identifisering med organisasjonen. Lavstatusgruppen ville da forsøke å forbedre sin sosiale identitet ved å endre kriterier som man sammenlignet seg med og som ikke var basert på egenskaper som var statusrelevant i sammenligningen med en annen gruppe. Dette kan være en form for sosial endring der man forbedrer sin sosiale identitet ved å endre dimensjonene som ligger til grunn for den mellomgruppelige sammenligning (Tajfel & Turner, 2001).

Status og dominans. Van Knippenberg et al (2002) mener at status er relatert til dominans i den grad den dominerende parten som regel også har høyeste status. Det er mer trolig at en høystatusgruppe vil påvirke og ha innflytelse på normer, atferd og egenskaper som den nye organisasjonen skal følge. Siden høystatusgruppen gjerne identifiserer seg i sterkere grad med den fusjonerte bedriften og opplever mer kontroll på hvilken retning bedriften vil ha, så vil de også oppleve større grad av innflytelse gjennom videreføring av egne

FELLES IDENTITET I FUSJONER

gruppekarakteristikker (Fischer et al., 2007). Å ha høy status trenger imidlertid ikke være den eneste faktoren som avgjør hvem som vil dominere i sammenslåingen. Van Knippenberg et al. (2002) viser til at dominans kan påvirke identifisering med bedriften selv når status er kontrollert for. De mener derfor at dominans er et mer egnet konsept for å forklare identifisering under en fusjon. I følge dem vil en dominerende part defineres ut i fra hvilken grad man greier å påtvinge sin egen gruppes karakteristikk på bedriften som helhet og på den måten legitimere sin dominans over den andre parten. Den parten som blir dominert vil føle seg mer truet, siden de føler en forventning om at man må endre seg i større grad. Dominans kommer som regel til uttrykk gjennom maktforhold mellom partene etter en sammenslåing (Giessner et al., 2006).

Trussel gjennom tap av kontinuitet. I følge Rousseau (1998) så vil ikke alltid likhet mellom gruppene være avgjørende for identifisering, men heller grad av kontinuitet. Hvis man opplever en forventning om at endringen vil føre til et større tap, eller brudd, for egen identitet, vil også trusselnivået øke (Jetten & Hutchison, 2011; van Leeuwen & van Knippenberg, 2003). I følge van Leeuwen og van Knippenberg (2003) er det derfor ikke alltid veien å gå at man skal forlate sin tidligere gruppeidentitet helt og holdent gjennom fusjonen. Gjennom en strukturell kompatibilitet, der begge parter i fusjonen får videreført noen av sine egenskaper og får anerkjennelse for dette i den nye bedriften, kan man få en opplevelse av kontinuitet som vil styrke identifisering med sammenslutningen. En strukturell kompatibilitet innebærer at partene ikke nødvendigvis trenger å være like, men at man utfyller hverandre og anerkjenner hverandres framtrede egenskaper. De antar derfor at en viss grad av kontinuitet av den tidligere identitet kan styrke ens aksept av den nye kategori man er en del av.

Grad av endring for egen gruppe. Hvis det er store forskjeller mellom to parter som fusjoneres kan man oppleve dette som en større trussel ved at man får en forventning om at egen gruppe må endre seg i større grad i møte med den andre parten, og dermed et større brudd med tidligere identitet (van Knippenberg et al., 2002). Det kan være viktig i et fusjonsarbeid at man tar var på de ulike gruppene og i noen grad bevarer disse egenskaper framfor å stresse at alle skal inn i den samme kategori. Slik vil begge grupper oppleve en viss grad av kontinuitet og større identifisering med organisasjonen (van Leeuwen et al., 2003).

Hvis den ene gruppen er sterkere representert i den fusjonerte bedriften, kan dette påvirke deres opplevelse av innflytelse og kontroll. For eksempel fant van Leeuwen et al. (2003) at høy representasjon førte til en sterkere oppfatning av kontinuitet, og at man derfor ville identifisere seg sterkere med den fusjonerte bedriften. Man ser derfor at høy

FELLES IDENTITET I FUSJONER

representasjon kan ha betydning for større innflytelse og kan sette premissene for hvilke egenskaper som skal være framtreddende i den samlede bedriften.

Jetten og Hutchison (2011) studerte betydningen av historisk kontinuitet ved en fusjon. Historisk kontinuitet er sterkere hvis man har samme identitet gjennom en årrekke. Det innebærer at man har en felles historie som opprettholdes av mimring og historiefortelling der man overleverer gruppens identitet gjennom generasjoner. De fant at desto lengre en gruppe har hatt en identitet, desto sterkere vil man oppleve et brudd med dette som en trussel. Hvis man har en historie der man har hatt små endringer i organisasjonen, vil et brudd med dette oppleves som mer truende enn hvis man er vant til omstillinger. Desto lengre og sterkere historisk kontinuitet, desto større vil trusselen ved brudd være.

I tråd med felles inngruppeidentitetsmodellen og inngruppeprosjeksjonsmodellen, vil ikke det å akseptere en overordnet kategori nødvendigvis føre til at man må forlate sin tidligere identitet. Det har ofte vært et for stort fokus på at man skal skape en ny identitet innenfor en fusjonert bedrift og derfor bryte med sin tidligere identitet (van Leeuwen & van Knippenberg, 2003). Som jeg har vist her, kan et sterkt brudd med tidligere identitet skape motstand mot fusjonen. Man bør derfor kanskje heller fokusere på å bevare tidligere gruppegrensener innenfor den overordnede kategori, slik at hver gruppe får en viss grad av kontinuitet. Da er det imidlertid viktig at lavstatusgruppen også blir anerkjent for sine egenskaper, slik at man ikke blir fullstendig absorbert inn i høystatusgruppen (van Leeuwen et al., 2003). I følge van Dick, Wagner & Lemmer (2004) så vil man få en positiv tilpasning til en fusjon hvis man har en sterk identifisering med den tidligere bedriften, samtidig som man identifiserer seg positivt med organisasjonen som helhet etter fusjonen. Dette kan imidlertid også være vanskelig hvis den tidligere identitet man har i den tidligere bedriften ikke er forenlig med den nye fusjonsgruppens normer og verdier. Å videreføre den tidligere gruppen inn i den nye fusjonerte gruppen, blir dette en subgruppe innenfor den nye overordnede sammenslutningen, og man kan få en diskrepans mellom bedriftens normer og arbeidsgruppens (van Knippenberg & Schie, 2000). Likevel kan det kan være de som opplever sterk tilhørighet til tidligere arbeidsgruppen og samtidig greier å knytte bånd til den helhetlige bedriften etter fusjonen som opplever størst grad av trivsel (van Dick et al., 2004). Dette kan også ses ut i fra viktigheten med en kompleks identitet som jeg har vist til ovenfor (Ruvolo, 2004).

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Oppsummering

I dette kapitlet har jeg tatt for meg sentrale teoretiske premisser for en sosial identitetstilnærming, felles inngruppeidentitetsmodellen og inngruppeprojeksjonsmodellen. Jeg har også vist til viktigheten av en sterk identitet for å ha en stabil tilhørighet til en bedrift gjennom endringsprosesser (Rousseau, 1998; Gioia, 1998). Man kan derfor argumentere for at en sterk identitet med ens bedrift vil være en positiv utvikling. En fusjon vil ofte føre til et brudd med tidligere identitet, noe som vil oppleves som en trussel hvis møtet med den andre bedriften fører til et tap av for eksempel status for egen gruppe. Gjennom en fusjon vil kontakten mellom to tidligere distinkte grupper øke, noe som kan ha ulike konsekvenser for en høy-, eller lavstatusgruppe.

Man er kanskje tjent med å forsøke å minimere grad av endring for gruppene som fusjonerer. Det kan derfor være relevant å se på viktigheten av en strukturell kompatibilitet mellom partene, i stedet for at begge parter skal inn i den samme "formen". Dette har likhetstrekk med dobbel identitet (Gaertner et al., 1996) som viste seg ikke å være entydig positivt for en fusjonert bedrift. Det kan være relevant å se på i hvilken grad man kan videreføre noe av den tidligere bedriftens identitet inn i den nye bedriften for å anerkjenne begge parter. Dette kan imidlertid føre til konflikter rundt felles normer og verdier i den nye fusjonerte bedriften.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for den metodiske tilnærmingen og framgangsmåte for studien. Jeg vil starte kapittelet med en kort beskrivelse av forskningsprosjektet. Videre vil jeg gi en beskrivelse av grounded theory som metode og et utgangspunkt for analyse av kvalitative data. Deretter vil jeg kronologisk beskrive mitt forskningsprosjekt, der jeg starter med utviklingen av intervjuguide, datainnsamling, transkriberinger og analyse av datamaterialet gjennom koding. Til slutt i kapittelet vil jeg reflektere over de etiske og metodiske utfordringen studien har gitt.

Valg av metode

Jeg har valgt å bruke grounded theory som analyseretning for denne oppgaven. Med tanke på at jeg på forhånd hadde relativt lite kunnskap om bedriften som la grunnlaget for caset mitt, var det naturlig å gjøre en eksplorerende studie. Ut i fra SINTEF sin kjennskap til bedriften ble det også anbefalt å gjennomføre intervju og ikke basere studien på en spørreundersøkelse.

Ved å gjøre en kvalitativ undersøkelse får man en unik mulighet til å få innsikt i informantens livsverden ut fra deres perspektiv. Dette gir en mulighet til å komme i dybden på noen spesifikke prosesser forskeren har interesse for. Man får også anledning til å bruke mer av seg selv som forsker og sine fortolkende evner, der objektivitet ikke alltid er det viktigste (Charmaz, 2006). Man får også en tettere kontakt med individet enn det man får gjennom en kvantitativ studie (Corbin & Strauss, 2008). Jeg har en personlig interesse for å bli kjent med ulike mennesker og høre om hvordan de opplever sin livssituasjon. Dette var også viktig for meg i valget av en kvalitativ tilnærming til prosjektet.

Innledende runder for forskningsprosjektet

Våren 2009 kom jeg i kontakt med SINTEF som hadde et pågående prosjekt med tre industribedrifter som hadde gjennomgått omfattende omstillinger. Siden jeg gjennomgående i mitt studium har hatt interesse for endringsprosesser i organisasjoner, så jeg muligheten til å fordype meg videre i dette gjennom et slikt prosjekt. Som jeg har nevnt innledningsvis, var muligheten jeg så for å definere mitt eget prosjekt innenfor visse rammer, en viktig faktor for å starte dette prosjektet. Jeg skrev da en e-post til SINTEF om mulige tema jeg kunne tenke meg å se nærmere på innenfor endringsarbeid. Denne e-posten ble så videresendt til de tre bedriftene for å se hvilken av dem som var interessert i noen av de tema jeg hadde skissert. Det kom positivt svar fra en av bedriftene som hadde vært igjennom både en fusjon og

FELLES IDENTITET I FUSJONER

finanskrise i 2008. Etter denne tilbakemeldingen bestemte jeg meg for å forplikte meg til prosjektet.

Refleksjoner rundt samarbeid med ekstern bedrift. Jeg anser det som at jeg hadde to eksterne bedrifter å samarbeide med gjennom denne studien. SINTEF har fungert som et mellomledd mellom meg og bedriften jeg hentet datamateriale fra. Jeg hadde positive forventninger til å samarbeide med SINTEF, siden dette er en forskningsinstitusjon som har lang erfaring med samarbeid med studenter. I de innledende runder av prosjektet møtte jeg noen utfordringer i forhold til det å samarbeide med ekstern bedrift. Under utvikling av problemstilling og intervjuguide ble det mye e-postkorrespondanse og videresendinger mellom meg til SINTEF og igjen til bedriften. For meg medførte dette litt forvirring rundt tema for oppgaven og usikkerhet i forhold til bedriftens ønsker for mitt prosjekt. Et eksempel på dette er situasjonen som oppstod rett før intervjurundene, der jeg måtte endre noe av fokuset jeg hadde for oppgaven og inkludere spørsmål om tema som jeg ikke var forberedt på. Jeg hadde forberedt meg på å fokusere på fusjonen som endringsprosess, mens bedriften ønsket at jeg i tillegg skulle se på nedbemanningsprosessen etter finanskrisen. Her følte jeg meg noe splittet mellom ønsker fra bedriften på den ene siden og utviklingen av et masterprosjekt på den andre siden. Ved å ta hensyn til en bedrifts ønsker rundt tema ble det en form for oppdragsforskning. Dette opplevde jeg som noe hemmende for utviklingen av prosjektet, siden fokusområdet ble for bredt før intervjurundene. Jeg ser i etterkant at jeg kanskje kunne vært mer tydelig på å kommunisere til bedriften hva som var mulig for meg å gjennomføre innenfor de rammene et masterprosjekt gir. Det er viktig å understreke at dette ikke er en kritikk mot bedriften i seg selv, men heller mine refleksjoner rundt det å skulle ta akademiske hensyn i forhold til en bedrifts ønsker. Det skal også bemerkes at det var bedriften som ønsket at SINTEF skulle ha rollen som mellomledd, og ikke SINTEF som satte dette som betingelse for samarbeidet med bedriften.

Tidlig i prosjektet forsøkte jeg lenge å vektlegge nedbemanningsprosessen i like stor grad som fusjonen i analysen. Jeg forlot etter hvert dette og bestemte meg for å konsentrere meg om mitt opprinnelige tema som var ansattes opplevelse av fusjonen. Dette var et viktig grep i forhold til ønsket progresjon i prosjektet. I den grad jeg refererer til nedbemanningsprosessen, er dette knyttet til hvordan denne endringen påvirket fusjonsprosessen. Jeg håper likevel at studien vil være av interesse for bedriften, selv om jeg har valgt å gjøre disse grepene for en ønsket progresjon i oppgaven.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Grounded theory som analyseretning

Grounded theory ble først utviklet av Glaser og Strauss (1967) som et svar på kritikken den kvalitative forskningen fikk fra den kvantitative forskningstradisjonen om at metoden var for lite vitenskapelig og objektiv. De ville derfor utvikle en metode som var positivistisk fundert, men som likevel hadde en fortolkende innfallsvinkel.

Glaser og Strauss (1967) mener man kan ”oppdage” data ved at man studerer situasjoner og hendelser ut i fra informantens perspektiv. Forskerens rolle er nøytral og objektiv, og man er sensitiv i forhold til å finne absolutte sannheter i datamaterialet. De mener derfor at man må fristille seg fra eksisterende kunnskap og teoretiske antakelser og se den situasjonene man studerer som akkurat slik den blir beskrevet av informanten. Slik vil man kunne grunnfeste studien i datamaterialet (Glaser & Strauss, 1967). Målet er å utvikle et teoretisk rammeverk som kan gi ny innsikt i begreper og konsept basert på individers forståelse av sin virkelighet (Charmaz, 2008; Corbin & Strauss, 2008).

Glaser og Strauss (1967) sitt positivistiske og objektivistiske syn har blitt utviklet og utfordret de senere år. Charmaz (2000, 2006) har en konstruktivistisk tilnærming til grounded theory. Det som skiller denne retningen fra den objektivistiske er i hovedsak forskerens rolle og hvilken form for kunnskap man innhenter.

I den objektivistiske tradisjonen er man opptatt av å sette seg utenfor situasjonen og være en observatør av det som informanten beskriver, noe som innebærer at ulike forskere kan i prinsippet komme fram til samme resultater for det samme datamaterialet. Konstruktivisten vil heller se variasjoner i en virkelighet, der man kan interpretere en situasjon på ulike måter ut i fra hvem det er som tolker og analyserer. Man er ikke ute etter å finne den ”absolutte sannhet” men ønsker å finne ut av hvordan virkeligheten fortøner seg for intervjuobjektene. Målet for forskningen blir derfor ikke å finne en generaliserbar virkelighet men å heller få kunnskap og innsikt i en situasjon (Charmaz, 2000).

En ren objektiv forsker vil i prinsippet være verken mulig eller ønskelig (Charmaz, 2008; Corbin & Strauss, 2008). I intervjusituasjonen konstruerer informanten og forskeren en virkelighet sammen. Man har som forsker en viss anelse om de prosesser som man skal studere. I stedet for å fornekte disse antakelsene reflekterer man over dem, noe som kan gi ideer til hvilken retning analysen tar (Charmaz, 2006). En hendelse i et menneskes liv kan sjelden stå alene, den er et resultat av tidligere erfaringer og hvordan man konstruerer virkeligheten. Forskeren vil også ha en ballast med seg inn i studien, selv om man streber etter å fristille seg fra tidligere kunnskap før man starter de første intervjuene. Dette innebærer at forskeren også er med på å konstruere den virkeligheten som blir beskrevet (Charmaz, 2006).

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Objektivitet bør likevel opprettholdes ved at man reflekterer over sin egen rolle og hva man bringer inn i studien som forsker (Corbin & Strauss, 2008). Det er informantens opplevelse av situasjoner og handlinger som studeres, og forskeren må derfor forholde seg nært til datamaterialet gjennom hele prosessen (Corbin & Strauss, 2008).

Jeg har i denne studien brukt grounded theory som et utgangspunkt for egen analyse, der jeg ser de ulike stegene i metoden som retningslinjer, og ikke som standardiserte krav til prosessen (Charmaz, 2006). Jeg støtter meg på den konstruktivistiske retningen i grounded theory, der jeg er bevisst hvordan jeg som fersk forsker har påvirket innsamling av data og analyseprosessen. Jeg anerkjenner at andre forskere kan tolke mine resultater på andre måter, og at min fortolkning er noe preget av mine begrensninger som utrenet forsker.

Datainnsamling

Utvikling av intervjuguide. I det kvalitative intervju ønsker man å komme i dybden på enkelte interesseområder og prosesser (Kvale & Brinkmann, 2009). I grounded theory skal man ideelt sett fristille seg fra kunnskap man har fra før slik at man kan ”oppdage” ny kunnskap i feltet (Glaser & Strauss, 1967). Samtidig må man ha en viss kunnskap om tema for å få et nyansert bilde av det man studerer. Man må derfor forsøke å finne en balanse mellom det å vite eller ikke å vite. Dette kan løses ved at man har en viss grad av naivitet til det man forsker på og er åpen for nye aspekter ved tema (Kvale & Brinkmann, 2009). Siden man i størst mulig grad ønsker å fristille seg fra eksisterende kunnskap og begreper, er det viktig at man har åpne spørsmål i de innledende intervjurundene. Man ønsker å få en samtale med informanten der forskeren har en viss grad av kontroll på tema, men samtidig er man åpen for at intervjuet kan ta nye retninger underveis. En semistrukturert intervjuguide er derfor et godt utgangspunkt for intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2009). Å ha med seg en intervjuguide kan være nyttig, siden man da kan være mer konsentrert om det informanten forteller, og ikke et fokus på spørsmål senere i intervjuet (Charmaz, 2006). Utvikling av intervjuguiden førte til bevisstgjøring og refleksjon rundt hva jeg ville snakke med informantene om.

Basert på at jeg ønsket å se nærmere på fusjonen mellom to bedrifter, utviklet jeg en intervjuguide som hadde utgangspunkt i hva jeg trodde kunne være viktige faktorer i en slik endringsprosess, som kommunikasjon, kultur og endringsmotstand. Dette var generelle tema basert på den kjennskap jeg hadde til endringsprosesser før studien. Jeg hadde derfor ikke sterke teoretiske føringer på hva jeg ønsket å spørre de ansatte om. Jeg ville åpne intervjuene

FELLES IDENTITET I FUSJONER

med en generell forespørsmål om informanten kunne fortelle litt om hvordan man hadde opplevd endringsprosessene.

Guiden sendte jeg til SINTEF og bedriftens ledelse for tilbakemelding før intervjurundene. Jeg fikk positiv respons, men bedriften hadde et ønske om at jeg skulle inkludere noen spørsmål om nedbemanningsprosessen som kom i kjølvannet av finanskrisen. Dette ble derfor gjort like før avreise til bedriften.

Beskrivelse av informanter og rekruttering. På det tidspunktet man gjennomførte fusjonen hadde bedriften 130 ansatte fordelt relativt jevnt på de respektive bedriftene. Etter finanskrisen i 2008 ble arbeidsstokken redusert med over halvparten. Bedriften hadde rundt 70 ansatte da jeg gjennomførte intervjuene høsten 2010. I 2001 kjøpte den ene bedriften den andre. I 2008 gjennomførte man den fysiske sammenslåingen av bedriftene. Jeg vil videre referere til oppkjøpsparten som bedrift A og den oppkjøpte part som bedrift B.

Den fusjonerte bedriften ble lagt til bedrift B sine tidligere produksjonslokaler. Fabrikken består av to produksjonshaller og en administrativ avdeling. Hall 1 er den tidligere produksjonshallen til bedrift B. Her jobber man i fire ulike team, der hvert team har bestemte arbeidsoppgaver. Man jobber som et slags ”samlebånd” der hvert team har ansvar for de ulike stegene i framstilling av produkter. Hall 2 er den nye hallen som ble bygd i forbindelse med fusjonen. Her jobber man mer samlet om en bestemt type artikkel og det er ikke mindre klare grenser mellom teamene. For å bevege seg mellom hallene må man gjennom et svært lager/ekspedisjonsrom. Administrasjonen er lokalisert i egen adskilt avdeling fra produksjonshallene.

Noen uker før besøket til bedriften, antydet jeg på forespørsel fra SINTEF hvor mange informanter jeg ønsket å intervju. Med to arbeidsdager til rådighet for intervjuene, regnet jeg ut at jeg ville rekke åtte intervju hvis jeg brukte en time per samtale. Jeg ønsket å fordele intervjuene på ansatte fra begge bedriftene, samt noen ledere og noen produksjonsarbeidere. Mine ønsker ble videresendt til lederen bedriftens leder, som gjennomførte rekrutteringen til intervjuene før jeg kom dit. Jeg hadde derfor ingen direkte påvirkning på rekrutteringen, noe jeg vil omtale mer under etiske betraktninger.

Utvalget var jevnt fordelt på ansatte fra de to fusjonerte bedriftene og avdelingene i bedriften. Det var to personer fra administrasjonen som kom fra hver sin bedrift, og seks produksjonsarbeidere som var fordelt på de to hallene, og halvparten kom fra hver av bedriftene. Det var også jevn fordeling av informanter fra ulike arbeidsteam og arbeidsoppgaver informantene hadde. Jeg fikk et inntrykk av at lederen hadde valgt ut informanter slik at jeg fikk innsikt i hvordan endringsprosessene hadde vært fra ulike

FELLES IDENTITET I FUSJONER

perspektiv i bedriften. Jeg vil ikke beskrive informantene i mer detalj for å sikre deres anonymitet.

Gjennomføring av intervju. Å gjennomføre kvalitative dybdeintervju krever en viss analytisk evne hos forskeren, der man er sensitiv til det som blir sagt og gjort av informanten og er fleksibel i forhold til retningen intervjuet tar (Corbin & Strauss, 2008).

Jeg gjennomførte intervjuene over to dager. Ved adkomst til bedriften første dag fikk jeg først hilse på lederen, og deretter gikk min kontaktperson ved SINTEF og jeg en tur gjennom produksjonshallene, der jeg fikk anledning til å hilse på ansatte og se hvordan de jobbet. Jeg fikk slik et visst inntrykk av bedriften før jeg skulle gjennomføre intervjuene. Før intervjuene hadde jeg en samtale med sjefen for bedriften, der jeg fikk nærmere informasjon om den praktiske gjennomføringen av fusjonen, strukturen i bedriften samt en liste over informantene. Jeg fikk også gjennom denne samtalen en bedre forståelse av hvordan fusjonen og nedbemanningen hadde påvirket hverandre. Dette var nyttig å vite før jeg startet intervjuene og jeg fikk mer innsikt i hvorfor det var viktig for bedriften at jeg så på både fusjonen og nedbemanningen.

Intervjuene ble gjennomført på bedriften. Jeg fikk tildelt et møterom som var litt skjermet fra de andre lokalene. Det var et lite personlig rom, men stille og beskyttet. I introduksjonen før intervjuet forklarte jeg hvem jeg var og kort om hva prosjektet mitt handlet om. Jeg antydte også hva det ville bety for bedriften at de deltok på dette intervjuet, for å vise at dette var verdifullt for deres arbeidsplass. Jeg ba ikke eksplisitt om informert samtykke, siden dette kunne virke kunstig med tanke på at de allerede hadde sagt ja til å være med på intervjuet.

Jeg ønsket å bruke lydopptaker under intervjuene slik at jeg kunne bedre konsentrere meg samtalen og få med meg detaljene i den. Jeg gjorde det klart for informantene at det var valgfritt om de ville at jeg skulle ta opp samtalen digitalt. Samtidig så informerte jeg om at opptakene var det bare jeg som skulle høre, og at jeg ville slette alle lydfiler etter transkribering og anonymisering av materialet. Alle informantene samtykket i lydopptak. Bruk av lydopptaker kan likevel ha bidratt til at enkelte ble mindre åpne under intervjuet. Dette ble jeg oppmerksom på under en samtale, der informanten kommenterte at det var tema man ikke ville snakke om, spesielt siden det ble tatt opp.

Den første dagen intervjuet jeg fem personer, og dag to snakket jeg med fire. Dette ble ett intervju mer enn planlagt. Hver samtale tok i gjennomsnitt tre kvarter. Mellom hvert intervju tok jeg en liten pause for å tenke gjennom intervjuet og reflektere over det jeg kunne forbedre i det neste intervjuet, og hvilke tema som var framtrepende. Intervjuene ble fort en

FELLES IDENTITET I FUSJONER

samtale mellom meg og informanten, der de detaljerte spørsmålene i intervjuguiden etter hvert ble vanskelig å forholde seg til. Dette er imidlertid ikke et problem under et semistrukturert intervju, der spørsmålene i intervjuguiden er forslag til tema, og ikke standardiserte spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009). Likevel var det nyttig med å ha med seg en intervjuguide for min egen trygghetsfølelse.

Jeg avsluttet intervjuene med å spørre om det var noe de ville tilføye, og om de syntes det hadde gått greit. Dette gir informanten mulighet til å ta opp tema de kanskje ikke har tenkt på før, samt komme med kommentarer til hvordan de synes intervjuet har gått (Kvale & Brinkmann, 2009). Det kan være viktig å avslutte intervjuet på en måte der informanten føler seg trygg på situasjonen og at man får sjansen til å spørre om videre gang i studien.

Transkribering av intervju. Når man transkriberer overfører man det muntlige språket til skriftlig språk. Dette kan endre meningsbetydningen i teksten. Det er vanskelig å få tak på det sosiale samspillet når man leser en tekst framfor å høre den. Det er derfor det beste at intervjueren skriver ned sine egne intervju, siden man husker selv husker flere detaljer under intervjuet, og slik kan gjøre seg notater rundt dette. Transkripsjonen blir slik en start på selve analysen (Kvale & Brinkmann, 2009).

Jeg transkriberte alle intervjuene selv. Jeg var nøyaktig og registrerte pauser, gjentakelser, latter og intonasjon der jeg syntes det var viktig for meningen i teksten. Dette styrker den meningsbærende delen av analysen og gir større muligheter til å tolke teksten (Kvale & Brinkmann, 2009). I grounded theory er dette viktig, siden det er en analyseretning som er fortolkende og ikke deskriptiv (Charmaz, 2006).

Å transkribere intervjuene nøyaktig gikk greit med tanke på at opptakene var tydelige og klare. Det var derfor sjelden jeg hadde problemer med å høre det som ble sagt. Dette styrker reliabiliteten av intervjuene (Kvale & Brinkmann, 2009).

Analyse

Grounded theory gir et sett med retningslinjer for hvordan man kan gripe fatt i et materiale, der forskeren står relativt fritt i forhold til hvor nøyaktig man følger de ulike stegene i analysen, bare man forholder seg nært til data (Charmaz, 2000, 2006). Hver forsker må finne sin måte å gjøre det på og følge magesfølelsen (Strauss & Corbin, 2008).

Koding av data. Ved å se sammenhenger mellom ulike data kan man si noe om de underliggende prosesser som ligger bak en hendelse (Charmaz, 2000). Grounded theory blir omtalt som den konstante komparative metode, der man gjennomgående i analyseprosessen sammenligner hendelser, kategorier og data opp mot hverandre, og på denne måten utvikler

FELLES IDENTITET I FUSJONER

konsepter og kategorier som kan gi en ny og dypere innsikt i et eller flere fenomen (Corbin & Strauss, 2008, Charmaz, 2000). Jeg vil videre beskrive hvordan jeg har brukt de retningslinjene som grounded theory forespeiler.

Åpen koding. Etter at man har transkribert intervjuene kan man starte selve analyseprosessen. Gjennom åpen koding vil man få stor nærhet til materialet, der man i detalj ser på hva som blir sagt av informanten. Ved å dele opp data i mange små komponenter kan forskeren se nye sammenhenger man ikke har vært sensitiv til å oppdage før. Man fristiller seg fra tidligere antakelser og konsepter og ser prosessene på nytt (Charmaz, 2006).

Jeg valgte å kode materialet stort sett avsnitt for avsnitt, men delte opp avsnitt til linjer der dette var meningsbærende hensiktsmessig. Dette var deskriptive koder som gav meg en oversikt over hva datamaterialet sa noe om. Den åpne kodingen skrev jeg for hånd i marginen på utskrift av de transkriberte intervjuene. Å bruke disse kodene gjorde det mulig å sammenligne ulike hendelser på tvers av intervjuene og ambiguiteter innenfor hvert intervju. Slik kunne jeg identifisere sammenhenger i datamaterialet. Åpen koding sikrer at man forholder seg nært til data videre i analysen, noe som er viktig i forhold til grounded theory (Charmaz, 2006).

En slik prosess fører til at man får en stor mengde koder å forholde seg til. For å få oversikt over kodene, skrev jeg dem inn i et Word-dokument under ulike overskrifter som betegnet hvilke tema kodene omhandlet, for eksempel koder som omhandlet fusjonen, nedbemanning eller kommunikasjonslinjer. Slik fikk jeg sortert datamaterialet og sett sammenhenger mellom ulike data klarere. Gjennom denne prosessen ble jeg oppmerksom på datamaterialets sprikende karakter og at det derfor kunne bli vanskelig å finne en felles overordnet kategori senere i analysen.

Fokusert koding. Fokusert koding handler om å samle deler av materialet til mer overordnede koder. Her sammenligner man de åpne kodene og finner sammenhenger mellom dem. Man samler de mest signifikante og framtrepende koder til en samlende kode. Fokuserte koder vil gjøre datamaterialet mer håndterbart for videre analyser, og man beveger seg mellom ulike intervju og sammenligner uttalelser fra forskjellige informanter. Slik vil man kunne se sammenhenger og ulike aspekter av en kode, noe som legger grunnlaget for selve kategoriseringen (Charmaz, 2006).

Jeg utledet de fokuserte kodene gjennom å benytte merknadsfunksjonen i Word-dokumentet jeg hadde fra den åpne kodingen. Jeg samlet derfor flere koder under en felleskode, noe som gjorde materialet mer håndterbart for videre analyse. Eksempler på slike koder var ”savn av det som var”, ”integrering gjennomført i hall 2” og ”markert skille mellom

FELLES IDENTITET I FUSJONER

bedrift A og bedrift B”. Jeg så gjennom kodingen her at noen oppfattet den nye bedriften som en samlet enhet, mens noen oppfattet et markert skille mellom partene framdeles. Dette skillet kunne ses som et tegn på at man identifiserte seg som en del av den nye bedriften, eller om man i større grad identifiserte seg som en del av den tidligere bedriften eller arbeidsgruppe. Jeg begynte derfor å se muligheten til å bruke identifisering med ny eller tidligere bedrift som et utgangspunkt for analysen.

Aksial koding. Aksial koding innebærer at man finner en kjernekategori som kan binde underkategorier sammen til en helhet. Det er en måte å snevre data inn på igjen etter at man har delt det opp materialet i små enheter gjennom den åpne kodingen. Dette gir en mulighet til å systematisere materialet ytterligere og finne sammenhenger mellom ulike underkategorier. Man integrerer ulike kategorier til å passe til en overordnet kategori (Corbin & Strauss, 2008).

Gjennom den første kodingen så jeg hvilke prosesser jeg syntes det var interessant å se nærmere på i den videre analysen. Fusjonen og integreringen mellom partene var en prosess blant flere jeg hadde data på, og jeg valgte kun å konsentrere meg på denne i den videre analysen. Nedbemanningsprosessen ville jeg inkludere når den var relevant for integreringsprosessen.

Jeg vil her beskrive deler av prosessen som ledet fram til to av mine fire kategorier. Ved å fokusere på fusjonsprosessen så jeg muligheten for å sammenligne to ulike integreringsprosesser i bedriften, representert ved forskjeller i hall 1 og hall 2. Det som kom fram av datamaterialet var en sammenheng mellom grad av integrering, og hvorvidt man oppfattet den nye bedriften som en samlet enhet eller som to distinkte grupper. En kategori jeg utledet basert på dette var *nye og gamle rom, nye og gamle roller*. Roller ble brukt fordi jeg tolket situasjonen som at man satt igjen i gamle roller i den hallen som ikke var integrert, mens man i den andre hallen hadde fått et så stort brudd med tidligere bedrift at man hadde skapt nye roller i den nye konteksten. Jeg så imidlertid etter hvert at det var heller grupperelasjonene som var framtrepende for integreringsprosessen. Jeg endret derfor kategorien til *nye og gamle rom, nye og gamle grupper*. Denne kategorien var samlende for begge prosessene i de to respektive hallene. Etter hvert så jeg at det ble vanskelig å klargjøre analysen når jeg inkluderte begge integreringsprosessene under en felles kategori. Dette fordi det var ulike faktorer som påvirket prosessene, og det ble vanskelig å knytte dette sammen under en overordnet kategori. Jeg bestemte meg derfor for å skille mellom prosessene gjennom å gi de hver sin kategori. Jeg kom fram til følgende fire kategorier:

FELLES IDENTITET I FUSJONER

- *Holdninger og forventninger til fusjonen*
- *Den sterkestes rett*
- *Ny kontekst skaper nytt samarbeid*
- *Om å verne egne områder*

Den overordnede kategorien som binder disse sammen, er grad av identifisering med den nye eller den tidligere bedriften. Dette er også utgangspunktet for problemstillingen for oppgaven.

Memo. Parallelt med kodingen og utvikling av kategoriene skriver man gjerne sine refleksjoner og idéer i memoer. Det er her meningen bak de deskriptive kodene kommer fram og blir satt i en større sammenheng. Memoene er der man utvikler tanker og idéer man får gjennom analysen og er derfor viktig for utvikling av de mer konseptuelle kategorier. Det er slik en hjelp for å reflektere over sammenhenger mellom data og koder og hva som kan være interessant å bringe med seg videre i analysen (Charmaz, 2006).

Jeg skrev memoer og reflekterte rundt datamaterialet gjennomgående i analysearbeidet. Jeg skrev ned det som falt meg inn, og det fungerte derfor som en slags brain-storming knyttet til materialet. Jeg ble også godt kjent med materialet gjennom å skrive tekst. Dette var for meg en mer nyttig prosess enn å sammenligne koder mot hverandre. Man kan kanskje si at jeg ”skrev meg ut av analysen”. Gjennom dette startet jeg tidlig med skriveprosessen der jeg ble komfortabel med å produsere tekst basert på datamaterialet. Dette var derfor et viktig steg mot å skrive selve oppgaven.

Etiske betraktninger

Et forskningsprosjekt krever at man følger visse etiske retningslinjer der man bevarer informantenes konfidensialitet og frie samtykke (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg har gjennom dette prosjektet erfart at de akademiske retningslinjer jeg har lært kan være vanskelig å følge til punkt og prikke når man samarbeider med en ekstern bedrift. Dette vil jeg reflektere over i dette avsnittet.

Før intervjuene meldte jeg inn prosjektet for NSD og fikk det godkjent ved visse forbehold jeg måtte følge. Studiens fokusområde gjorde det ikke aktuelt å melde inn prosjektet for REC.

Informert samtykke. Informert samtykke innebærer at informanten skal være tilstrekkelig informert om studiens formål og om at man kan trekke seg underveis i prosjektet ved umiddelbar virkning (Kvale & Brinkmann, 2009). Da jeg kom ned til bedriften så var informantene allerede informert om studien min, og hadde blitt spurt av sin leder om å være med på prosjektet. Jeg hadde på forhånd sendt e-post om hvor mange jeg ønsket å intervju og

FELLES IDENTITET I FUSJONER

hvilke roller de skulle ha i bedriften. Jeg hadde i utgangspunktet tenkt å gi informantene et informert samtykkeskjema, der jeg informerte om prosjektet og om frivillig deltakelse. Dette er i tråd med retningslinjer for informert samtykke, der man skal informere om studiens karakter og informantens rettigheter vedrørende deltakelse (Kvale & Brinkmann, 2009). Min kontaktperson ved SINTEF, som var med ned til bedriften, mente imidlertid det var unødvendig å spørre om samtykke når informantene allerede hadde sagt ja til å delta. Derfor gjorde jeg en muntlig presentasjon av meg selv og mitt prosjekt før intervjuene, og presiserte da at man kunne la være å svare på spørsmål underveis hvis de ville. Jeg ser det likevel som litt problematisk på at informantene samtykket til deltakelse før jeg hadde informert grundig om min studie.

Lederen for bedriften hadde gjort klart en liste med informanter før jeg kom ned til bedriften. Jeg hadde derfor ikke direkte involvert med å kontakte informanter for å være med på undersøkelse. På den måten fikk jeg informanter som var jevnt fordelt utover ulike avdelinger og lokaler, noe som gav grunnlaget for den komparative analysen jeg gjorde. Det kan på den måten ha vært positivt at utvalget ble gjort av en person som kjente bedriften godt, og som valgte ut folk man trodde ville gi ulike perspektiver på endringsprosessene i bedriften. Jeg hadde likevel ikke kontroll over hvor informert man var før de samtykket til deltakelse. Det kan også ha vært en fare for at informantene ble strategisk valgt ut i forhold til hva bedriften så som ”problemet” de ønsket jeg skulle studere nærmere. Jeg fikk imidlertid et inntrykk fra lederen av at man hadde kontrollert for dette i utvelgelsesprosessen. Samtidig så kan det være fare for at de ansatte følte et vist press på å delta i undersøkelsen siden de ble spurt av sin leder (Kvale & Brinkmann, 2009).

Anonymisering. Et forskningsprosjekt bør sikre informantenes konfidensialitet på en best mulig måte. Konfidensialitet innebærer at data som kan identifisere informantene ikke skal gjøres kjent for utenforstående (Kvale & Brinkmann, 2009). Jeg har sikret anonymitet gjennom ikke å navn gi informantene. Jeg har også anonymisert bedriften og brukt betegnelsene bedrift A og B for de to tidligere separate bedriftene som fusjonerte. Jeg har valgt å skille mellom bedriftene på denne måten av hensiktsmessige grunner for analysen. Dette er likevel noe problematisk i forhold til bedriften og anonymisering innad i bedriften. Gjennom analysen er det gjenkjennbart for de ansatte hvilke grupper jeg snakker om, både med tanke på de respektive bedriftene og subgrupper innad i bedriften. Dette kan derfor ha konsekvenser for anonymiteten for de ansatte internt i bedriften. Informantene var likevel inneforstått med at resultatene kunne bli offentliggjort i bedriften i etterkant. Jeg anser også tema for oppgaven, og de tolkninger jeg har gjort, som relativt lite sensitive for bedriften. Jeg

FELLES IDENTITET I FUSJONER

har likevel etterstrebet å utelate sitater som går helt direkte på person og identifisering av ulike roller i bedriften.

De resultater og analyser jeg har gjort i denne oppgaven viser til generelle tendenser i bedriften. Selv om jeg generaliserer til bedrift A og bedrift B, samt til hall 1 og hall 2, er det viktig å presisere at de informantene jeg snakket med kun er representanter for de ulike grupperingene. Likevel kan man basert på deres utsagn identifisere generelle tendenser tilknyttet de prosesser som jeg har beskrevet i analysen.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Resultater

I dette kapittelet vil jeg beskrive innholdet i de kategoriene som jeg har utledet fra kodingen av datamaterialet. Dette er følgende kategorier: *holdninger og forventninger til fusjonen antyder statusforskjeller, den sterkeste rett, ny kontekst skaper nytt samhold og videreføring av tidligere grupperinger i en ny kontekst*. Dette vil være en relativt deskriptiv beskrivelse av kategoriernes innhold, som vil vise hvordan analysen i neste kapittel er grunnfestet i datamaterialet.

Jeg vil referere til de fusjonerte bedriftene som henholdsvis bedrift A og B. Bedrift A er oppkjøper av bedrift B, og det er ved bedrift B sin tidligere fabrikk den nye fusjonerte bedriften ble plassert. Jeg vil også referere til hall 1 og hall 2, der hall 1 er den gamle produksjonshallen til bedrift B, mens hall 2 er den nye produksjonshallen ved fabrikk. Analysen vil basere seg på relasjonen mellom de ulike grupperinger i bedriften, så jeg har derfor ikke sett det som relevant å nummerere informantene, men heller vise til om sitatene kommer fra bedrift A eller bedrift B, eller fra hall 1 eller hall 2.

Holdninger og forventninger til fusjonen antyder statusforskjeller

Under dette avsnittet vil jeg vise til hvordan den relative posisjonen mellom bedrift A og bedrift B kan signalisere statusposisjon mellom partene før sammenslåingen. Dette har trolig en sammenheng med hvilke holdninger man hadde til fusjonen på forhånd. Jeg vil her beskrive ulike holdninger og forventninger de ansatte hadde til sammenslåingen av bedriftene. Det vil framkomme at det var varierte meninger om i hvilken grad det var en positiv endring for egen bedrift. Jeg vil her belyse ulike holdninger de ansatte i caset mitt hadde til sammenslåingen:

Du kan si, for oss- oss som var på Bedrift A så var det jo egentlig positivt, for (..), det var jo Bedrift A der oppe som kjøpte opp denne delen her nede- eller som overtok- så, så, jeg hadde jo bare positiv opplevelse med det, for jeg følte jo at vi ble sterkere, og kunne, ja, få flere ben å stå på rett og slett. Vi visste jo ikke om disse tidene som kom nå da men..(bedrift A, hall 2)

Sitatet bekrefter at man gjennom fusjonen ønsker å stå sterkere sammen og at dette vil gi bedriftene en mer robust plattform. Informanten understreker det positive i at det var ens egen bedrift som var oppkjøpspart i fusjonen. Siden informanten framlegger det slik kan man stille seg spørrende til om man ville vært like positiv hvis man var den oppkjøpte part i fusjonen. Neste sitat gir uttrykk for en motsatt og en mer negativ holdning fra bedrift A:

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Eeh (...) nei jeg vet ikke jeg. Det var vel ingen som ønsket det. Du kan si at mange av (...) det var jo Bedrift A-Bedrift B; mange av de som jobbet i Bedrift A som tidligere har jobbet i det tidligere, eller det som i dag het Bedrift B og som egentlig kjente den bedriften ganske godt innefra-og det vil jeg påsi at det gjorde- jeg var en av de-og jeg så jo for meg at det ble noe alla det det har blitt. (bedrift A, hall 1)

Her bedyres en generell oppfatning av at bedrift A som helhet ikke var positiv til fusjonen. Dette står i kontrast til forrige sitat. Uviljen mot fusjonen begrunnes her med kjennskap til og holdninger til bedrift B. Informanten har tidligere jobbet i bedrift B, i likhet med flere kolleger, og basert på disse erfaringene har man et negativt inntrykk av denne bedriften. Om disse holdningene har blitt forsterket etter fusjonen når man har fått sine mistanker bekreftet, kan være en mulighet. Man baserer denne antakelsen på kulturelle forskjeller mellom bedriftene:

Det var vel ikke mange fra Bedrift A som ønsket det; for å si det sånn [nei] ...det er jo vist at det er to ganske forskjellige kulturer som møtes så...(bedrift A, hall 1)

Her ser man at uviljen til å gjennomføre fusjonen henger sammen med at man mener bedriftene er distinkt forskjellige fra hverandre. De første sitatene viser at selv om det ikke er en entydig misnøye mot fusjonen fra bedrift A, så er det muligens en sterkere tendens til at man er negative enn positive. En negativ holdning til fusjonen kan også ses i lys av den konteksten man var i under sammenslåingen:

Ja, for det var-de bygget ut og det kostet mye penger å bygge ut og få større plass; også skjære ned på halvparten av folka man har her til slutt; så det, da hadde det holdt lenge med den plassen vi hadde fra før av; så det... det hadde nok ikke skjedd hvis den nedgangstiden hadde kommet litt før. (..) så...(bedrift A, hall2)

Her ser man at informanten mener finanskrisen gjorde sammenslåingen unødvendig å gjennomføre. Dette viser at man ikke har en tro på at fusjonen ville gjøre bedriften sterkere i seg selv, men at det kun var på grunn av plassmangel i den gamle fabrikken. Dette antyder at bedrift A i utgangspunktet var en sterk bedrift som egentlig kunne klart seg selv hvis man kunne hatt større lokaler. Bedrift A sin sterke rolle i forhold til bedrift B blir også antydnet ved at man hadde en sterkere produksjonsutvikling og teknologi før fusjonen:

.. jeg hørte alltid det når jeg jobbet på Bedrift A- at på Bedrift B så var det-var det... veldig, (..) ja, de var ikke noe gode til å bygge sånne skjermes og det var litt sånn- i produksjonen så var det en litt sånn kultur- men jeg kom jo inn- kan du si- relativt fersk, jeg har jo ikke vært her så lenge, jeg har ikke merket noe til det, eeh.. kanskje, ja, jeg har ikke merket noe til det, bortsett fra teknisk så var de ikke så gode som vi var på Bedrift A da, vi hadde jo utviklingsarbeid og sånne ting,..(bedrift A, hall 1)

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Her ser man at bedrift B sitt omdømme før fusjonen var preget av at bedrift A ikke hadde en så stor tiltro til deres teknologi og produksjon. Man kan derfor se dette også som en bekreftelse på bedrift A sin noe høyere status før sammenslåingen. Siden dette er en produksjonsbedrift så er det også naturlig å slutte seg til at teknologi og produktutvikling vil være en sentral positiv egenskap for bedriften. Dette kan tyde på at bedrift A var noe sterkere enn bedrift B før sammenslåingen på produksjonsegenskaper. Neste sitat viser at bedrift A sine sterkere sider på dette området har blitt delvis videreført i den nye fusjonerte bedriften:

Ja, de har nok stilt seg inn på produksjonen sånn som.. vi ville at det skulle være, fordi at eeeh.. den produksjonen til (..) det var mye manglende produksjonsunderlag og.. dårlig tegningsunderlag og sånn på Bedrift Bprodukter- det gikk veldig mye på husken på forskjellige mennesker; eeeh, og vi har ikke tatt vare på noe særlig av den biten der egentlig... det her styresystemet som vi bruker- de hadde et helt annet oppsett på det som skulle være intelligent; og i følge de så var det intelligent, og det mener de framdeles den dag i dag. Eeeeh, men når jeg og X- som jobber på min avdeling- når vi ser på det her f.eks. så ser vi jo det at det var en uniform på alle artiklene og sånne ting- bortsett fra de og de da, for de var litt spesielle, og der var de tomt for- så det var mange ting som ikke var tenkt på i forhold til det da. Så det var- det var- men det var, de holdt framdeles like godt på det systemet da egentlig. (bedrift A, hall 1)

Sitatet viser at bedrift A har forsøkt å videreutvikle teknologiske programmer for den nye bedriften og systematisere produksjonsgrunnlaget slik at man får en mer standardisering. Informanten gir uttrykk for at bedrift A sine metoder har blitt videreført til en viss grad i den nye bedriften, men likevel opplever man at bedrift B har ønsket å beholde noe av sine gamle metoder. Det kan virke som informanten her ikke mener disse metodene er legitime og at bedrift B muligens burde være mer åpen for å endre på metodene.

Neste sitat viser hvordan en informant fra bedrift B opplevde fusjonen:

Jeg var vel positiv sånn...vi hadde vel ikke noe særlig valg den gangen egentlig; hvis vi skulle fortsette å...[skulle fortsette å bestå ja] ja [så du tenkte at..] (bedrift B, hall 1)

I dette sitatet antydes det at bedrift B var mer avhengig av fusjonen hvis de skulle fortsette som bedrift. Dette signaliserer at det er denne bedriften som har blitt ”berget” av fusjonen. Situasjonens nødvendighet gjør derfor informanten mer nøytral eller positiv til sammenslåingen. Man kan derfor se en antydning til skjevhet i balansen mellom bedriftene, der bedrift B var mer avhengig av fusjonen for å overleve som bedrift enn bedrift A. Samme informanten har forståelse for at bedrift A opplevde sammenslåingen som vanskelig:

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Ja det..jeg tror kanskje at det var (kremt) jeg tror kanskje det var verre for-det var jo veldig mange som var mot flyttinga ut av gamle Bedrift A og liksom ned hit og..jeg tror kanskje det var verre for de å komme ned i sammen med oss enn vi i sammen med de da.(bedrift B, hall 1)

Nei altså..ikke noe annet enn det at du hørte at det liksom var mange som var...negative til å....det er kanskje at de måtte jo flytte på seg da; det er det at når du liksom har vært en plass så skal du da...flytte en annen plass; egentlig så var det jo vi som hadde grunnen til å...(he) (..) komme sammen med de andre liksom; for å være oppegående;(bedrift B, hall 1)

Her viser informanten en forståelse for at det var vanskelig for bedrift A å gjøre den største endringen. Man tar derfor bedrift A sitt perspektiv på fusjonen og mener de hadde mer grunnlag for å være negativ til sammenslåingen og viser forståelse for det. Dette mener informanter kan ha blitt opplevd som urettferdig for bedrift A, siden det var bedrift B som var mest avhengig av fusjonen. Å flytte på seg blir derfor tillagt en relativt sentral betydning for tilpasning til fusjonen. Informanten antyder at sammenslåingen var lettere for deres bedrift siden man slapp å bytte lokaler. Informanten antyder at siden bedrift B var mer avhengig av fusjonen for å overleve som bedrift, ville det kanskje ha vært en mer naturlig prosess at de hadde byttet lokaler og gjort den største endringen.

Den sterkestes rett

Gjennom kategorien ”den sterkestes rett” vil jeg vise til hvordan man har fått tilløp til en konflikt mellom partene basert på hvilke sentrale egenskaper man ønsket å videreføre i den samlede bedriften. Dette kan oppfattes som et uttrykk for at begge bedriftene ønsker å ha innflytelse for å kunne videreføre sine egne praksiser fra den gamle bedriften.

Neste sitat viser at løftet om et godt samarbeid mellom partene ikke ble innfridd etter fusjonen:

Ja! Men så...første lønnsforhandlinger vi hadde etter sammenslåingen-og da var vi framdeles to bedrifter, vi var ikke kommet ned hit; vi holdt på å bygge det nye bygget-så var vi veldig spente på hvordan vi skulle gjøre det her for da ..(puster ut)..da ringte-ringte vi faktisk ned og-og ble faktisk veldig enstemt hva vi skulle gjøre; så vi samlet oss alle fire-eller alle fem da-rundt bordet sammen med ledelsen; og det gikk greit; men den dagen vi kom ned her så var det jo ikke snakk om å samarbeide lenger-da var det tupp i fua og ut med dere, så skulle de ta og ordne resten. [okei] Så...eeeh jeg vet ikke hva som er riktig eller galt men...(bedrift A, hall 2)

Her viser informanten hvordan man følte seg sviktet av bedrift B etter fusjonen. Løfter om samarbeid ble brutt etter sammenslåingen, og man følte bedrift B tok over styringen. Ved å bruke uttrykket ”tupp i fua og ut med dere”, signaliserer informanten at man følte seg kastet

FELLES IDENTITET I FUSJONER

på hodet ut og ikke fikk noe man skulle ha sagt i den nye gruppen. Det kan derfor ha blitt oppfattet som bedrift B sin måte å vise at man ønsket å dominere den nye bedriften og ekskludere bedrift A fra møtevirksomhet der fagforeningen var det ledende organ.

Fagforeningens rolle har vært ulik i de to tidligere bedriftene:

Ja-ja-ja. Det er det absolutt. For det var ikke noe sånt opp på før. Det var aldri noe snakk om å være organisert; altså det var jo ikke noe...altså jeg vil si at vi klarte oss like godt uorganisert som organisert.(bedrift A, hall 2)

Her ser man at bedrift A sitt forhold til å være organisert var annerledes enn for bedrift B før fusjonen. Sitatet viser at det å være fagorganisert ikke var nødvendig for bedrift A, noe som kan påvirke motivasjonen til å bli medlem i den nye bedriften. Det kan virke som det er noe man var stolt av som bedrift at man ikke var fagorganisert og at dette ikke var nødvendig for dem. Det kan derfor være sannsynlig at bedrift A heller ikke mente det var et behov i sammenslutningen. Neste sitat illustrerer hvordan informanten opplever fagorganisasjonens dominans i bedriften:

Jeg var jo spent! For jeg kjente ikke-jeg kjente jo til noen av de personene som jobbet her fra før av, men ikke alle. Og...jeg visste jo da som sagt at de var organisert; og...(...) eeh..de har vært knallharde på den organisasjonen der; altså det...jeg føler at det kanskje at det nesten-de sier at det ikke er tvang-men jeg føler nesten tvang altså; og det er jeg veldig imot; det skulle være frivillig og det skal ikke være noe som skal bli tredd over hodet på en [nei], eeh..(bedrift A, hall 2)

Informanten sier her at man på forhånd trodde fagorganisasjonen var så sterk i bedrift B at det kunne bli et problem i den sammenslåtte bedriften. Dette kan tyde på at enkelte i bedrift A allerede før fusjonen var skeptiske til denne sterke rollen fagorganisasjonen hadde i bedrift B. Informanten er uenig i de metoder man opplever de organiserte bruker for å få flere medlemmer. Å bruke ord som ”tvang” kan være et signal på at man opplevde at bedrift B forsøkte å få bedrift A inn i sitt mønster og påtvinge sine egenskaper på den andre parten.

Neste sitat antyder fagforeningens innflytelse i bedrift B også før fusjonen:

Ja. Da var det mer sånn-med en gang som du begynte da så var det liksom (...) de fleste var det den gangen egentlig [ja, så det..] du ble vel helst skula litt på hvis du ikke ...det var liksom noe som skulle være..(bedrift B, hall 1)

Her blir det å være medlem i fagforeningen framstilt som nærmest en selvfølge for at man skulle føle tilhørighet til bedrift B og være et fullverdig medlem av gruppen. Det å bli skulet på kan være et uttrykk for at man blir satt utenfor gruppen, og man opplever nærmest et

FELLES IDENTITET I FUSJONER

gruppepress i forhold til det å være organisert. Fagforeningen er en framtreddende egenskap ved bedriften B.

Neste sitat viser videre at fagorganisasjonen har ført til et skille mellom bedrift A og B:

Ja, jeg føler at det blir helt feil. For her var-det var veldig mange som ikke var organisert-nå er jo noen slutta og noen har jo mistet jobben og sånne ting-men det var mange som ikke var organisert; og jeg føler at de har og et krav på en tillitsmann som de kan gå til hvis det er noe, for..på meg –virket det som i begynnelsen i hvert fall- at ledelsen til de organiserte-altså klubben- de var ikke interessert i å gjøre noe for de uorganiserte [okei]. Det er på en måte en vegg og ferdig med det-og dere som er på den siden blir på den siden...(bedrift A, hall 2)

Sitatet viser at fagorganisasjonen skaper et skille mellom de som er organisert og de som ikke er det. Det blir som en vegg der man blir plassert på enten den ene eller den andre siden. Dette betyr at enten er du innenfor, eller så er du utenfor. Dette blir en måte å kategorisere på, der fagforeningen er det som avgjør hvilken gruppe du tilhører. På den måten blir det å være fagorganisert en egenskap for identifisering med den ene eller den andre gruppen.

Informanten mener det burde være mulig å videreføre også bedrift A sine tradisjoner, der man hadde et tillitsapparat men at det ikke var knyttet til en større fagorganisasjon. Informanten antyder at fagorganisasjonen har diskriminerer uorganiserte, noe som også kommer fram i neste sitat:

(sukker) Det har vært eeeh snakk om det også så klart, i krinker og kroker, at...at at det er ikke bra rett og slett, at de har vist misnøye mot det; eeoh, eeoh..det var nok verre før så lenge det var så mange som ikke var organisert fra Bedrift A; men etter hvert så har det blitt fler og fler som er organisert; [så det sklir litt over liksom?] ja det gjør jo det; det blir jo ferre og ferre som ikke er organisert for å si det sånn.(bedrift A, hall 2)

Sitatet viser at ansatte fra bedrift A var misfornøyd med situasjonen i starten av perioden, men at man etter hvert har sett en økning av organiserte i den fusjonerte bedriften. Det kan virke som oppslutningen for fagforeningen i bedrift B har hatt innflytelse på hele bedriften, slik at stadig flere i hele bedriften har blitt fagorganisert. Man kan si at ansatte fra bedrift A i mer eller mindre grad har begynt å akseptere fagorganisering som en egenskap man kan identifisere seg med og som definerer den nye samlede gruppen.

Neste utdrag av et sitat viser at man mener det burde være like rettigheter for alle, enten man er fagorganisert eller ikke:

FELLES IDENTITET I FUSJONER

...Selv om vi er uorganiserte og organiserte så er vi en bedrift og vi jobber med samme tingene og vi ...mottar samme lønna, og det-det...nei. (bedrift A, hall 2)

Man kan tolke dette sitatet som at informanten mener man burde kunne være en del av en helhetlig bedrift der man har ulike praksis rundt fagorganisering. Dette kan ses som at man kan være en del av en bedrift der man aksepterer hverandres forskjeller. Neste sitat viser et motsatt perspektiv:

Ja det er jo klart det er jo vi som (...) mye av det som blir forhandlet og sånn da; vi betaler jo en del ... (sukker) av lønna liksom i...vi som er organisert; men det er jo det samme; de har jo den samme lønna og ferie og alt sammen som vi har da liksom. (?) - de får en gratis. [hm] ja for vi har jo fått det gjennom forhandlinger opp igjennom..(bedrift B)

Her kommer det indirekte fram at det å ikke være fagorganisert er en form for å snylte på de som er fagorganisert. Man mener kanskje at det å ikke være fagorganisert ikke er akseptabel måte å opptre på i organisasjonen. Det virker som det er viktig for de ansatte fra bedrift B at man får gjennomslag for denne praksisen, og informanten mener dette burde videreføres i den nye sammenslutningen.

Situasjonens nødvendighet skaper samarbeid

I overgangen fra en kontekst til en annen var det flere faktorer som spilte inn med tanke på hvordan samarbeidet i hall 2 utviklet seg. Informantene vektlegger følgende årsaker til et positivt samarbeid: nye gruppesammensetninger umiddelbart etter fusjonen, et nøytralt arbeidslokale for begge partene, samt hvordan en kritisk situasjon gjennom finanskrisen ble snudd til noe positivt.

Situasjonen som oppstod under flyttingen av bedrift A til bedrift B opplevde mange kaotisk og stressende. Samtidig med sammenslåingen fikk man en finanskriser der man måtte permittere nærmere halvparten av arbeidsstokken. Det virker som planene for fusjonen ble forpurret der man flyttet bedrift A mye raskere enn planlagt. Dette førte til at man ikke fikk den myke overgangen som man hadde sett for seg på forhånd:

Ja, jeg synes det, for da var jeg den eneste som var teamleder og skulle organisere alt og det var ingenting som var planlagt på forhånd. Det var egentlig planlagt for at det skulle ta lengre tid, også skulle vi ta det på en uke i stedet! Så da blir det... (hehehe)(bedrift B, hall 2)

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Her kommer det fram at situasjonen med finanskrisen førte til at man fikk en helt annen gang i integreringsprosessen enn det man hadde sett for seg. Selv om dette for noen virket kaotisk og utfordrende, så kan nettopp dette ha hatt en positiv virkning på integreringsprosessen.

Var ganske like store. Så det ble mer sånn (..) så lenge ikke de som skulle bli gruppe ikke ble gruppe, de måtte liksom- det ble to grupper i stedet for fire på vindskjerm og..så ble heller ikke...så får du heller ikke den gangen i det som vi så for oss-med ..full rulle og masse å gjøre og..lettere å... (bedrift A, hall 2)

Informanten antyder her at de gruppesammensetningene som var planlagt ble annerledes når man fikk redusert bemanning. Siden omtrent halvparten av arbeidsstokken forsvant, ble man også bare to grupper i stedet for fire. De tidligere grupperingene man hadde i de to tidligere bedriftene ble oppløst og situasjonen gjorde samarbeid mellom partene nødvendig. Her ser man derfor at tidligere gruppegrensener ble brutt, og man dannet nye, integrerte team. Et annet poeng som blir trukket fram er at de ansatte ble blandet med en gang:

Ja jeg tror det var det, som gjorde det. Og... også at det ble gjort med en gang- at vi ikke jobbet hver for oss liksom en.. periode- det ble gjort liksom med en gang, og det tror jeg var en fordel. (bedrift A, hall 2)

Her viser informanten til at man fikk en brå oppbruddsfase der man måtte samarbeide med nye kolleger med en gang man slo seg sammen. Det som antydes her er at hvis man hadde jobbet sammen en periode, kunne man fått en annen utvikling. Det sies ikke direkte hva man kunne tenke seg skjedd, men det antydes at man kunne fått en sterkere gruppering mellom bedriftene. Siden situasjonen gjorde samarbeid nødvendig, skapte dette en god integrering.

Neste sitat viser at en ny hall bidro til en positiv integrering:

Ja; pluss at det-når de som kom inn i den nye hallen- det var jo nytt for alle, som kom inn der; hallen var jo ny og innredningen var jo ny og vi innredet den jo på nytt egentlig selv-hver vår plass;(bedrift A, hall 2)

Sitatet viser til at det var fordi man kom inn i en ny hall der ingen hadde jobbet før, at integreringen gikk så bra i denne hallen. Dette fordi man da fikk mulighet til å finne ut av sin egen arbeidsplass sammen i en kontekst som var helt ny for alle. Man startet på en nøytral grunn der ingen fra verken bedrift A eller B hadde jobbet før. Dette kan ha vært positivt med tanke på at alle startet med blanke ark og kunne organisere arbeidet i fellesskap. Her snur man en negativ og kritisk situasjon til noe positivt ved at man får mulighet til å finne ut av sin nye arbeidsplass i fellesskap. Et poeng kan også være at man fikk en viss grad av kontinuitet i den nye situasjonen ved at man kunne tilrettelegge sin egen arbeidsstasjon.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Men selv om man er godt integrert i hallen og samarbeider godt så er det en oppfatning av at man kommer fra to ulike bedrifter:

Ja, det er nok det, selv om vi tuller med, dette kommer sikkert til å bli tullet med i mange år framover fortsatt, så..[hva tenker du på da?] nei det er sånn Bedrift A-måten mot Bedrift B-måten sånn uansett, men det er jo bare sånn tull alt sammen ... men jeg vet jo at det er andre steder her på bedriften som det ikke går så greit igjen tror jeg..(bedrift A, hall2)

Sitatet viser at det er produksjonsmåten som blir kommentert som en forskjell mellom ansatte fra de to ulike bedriftene. Men i denne hallen, altså hall 2, så blir ikke forskjellen gjenstand for noen konflikter, men man har mer humor rundt det. Man aksepterer forskjellene mellom de to tidligere bedriftene, men man opplever seg likevel som en del av en den nye samlede enheten der man kan samarbeide like godt med den som den andre parten:

...jeg kan samarbeide like godt med med en i fra gamle Bedrift A liksom-som gamle Bedrift B. (bedrift B, hall 2)

Om å verne egne områder

Med denne kategorien vil jeg beskrive situasjonen i hall 1, der man i stedet for en integrering har fått en separasjon mellom arbeidsgrupper basert på de to tidligere bedriftene. Som vi skal se har dette sin årsak i at de ansatte ønsker å beskytte sine områder og videreføre sine respektive praksiser i den nye konteksten.

Neste sitat illustrerer hovedproblemet med integreringen i bedriften:

Eeh..får ta fusjonen først da, der kunne det blitt gjort litt annerledes føler jeg. Jeg føler Bedrift Afolk og Bedrift Bfolk kunne bli blandet mer når de kom ned her. Eeh, noen team ble veldig fint blandet mens andre ble ikke blandet i det hele tatt. Og det er der problemet ligger, med de som ikke ble blandet, for det bli automatisk en usynlig vegg, og eeh, enda så er det i hvert fall et team som ikke går sammen i forhold til Bedrift Bfolk og Bedrift Afolk. De får liksom ikke den sammenflettingen, og... samme teamet der er det også, de gjør samme tingen men de har Bedrift Bmåten å gjøre det på og de hare Bedrift Amåten å gjøre det på. Så det er to forskjellige måter å gjøre samme jobben på. [okei]. Og det kommer av at de ikke har flettet det godt nok inn tror jeg. (bedrift A, hall 2)

Sitatet beskriver kjernen i problematikken for hall 1. Informanten mener at det beste for bedriften hadde vært å få en full integrering i hallen. Metoden man skulle gjort dette på var å bryte opp gamle team man hadde i tidligere bedrift og danne nye arbeidsgrupper basert på ansatte fra begge bedrifter. Informanten gir en billedlig beskrivelse av situasjonen ved å

FELLES IDENTITET I FUSJONER

beskrive det som om at man har opprettet en usynlig vegg mellom enkelte grupper i hallen. Denne grupperingen er basert på et skille mellom bedrift A og bedrift B. En usynlig vegg skaper et tydelig skille mellom partene. Det skapes en barriere der det ikke er noen form for åpen kommunikasjon. Barrieren forsterkes antakeligvis av negativt kroppsspråk mellom gruppene:

Men jeg merker det her, hvis jeg snakker med den eller den eller den, så er det liksom mye misnøye [det er mye prating] ja mye sånn. Skuling og de kikker på, ” de kikker jo på oss hele tiden og..” hører jo det. (bedrift A, hall 2)

Sitatet viser at kommunikasjonen mellom gruppene består i et kroppsspråk der man skuler og kikker på hverandre på avstand. Dette beskriver hvordan den usynlige veggen opprettholdes ved at man ikke har en åpen dialog, men heller en mistenkeliggjøring av den andre parten. Den separasjonen man har i hall 1 påvirker bedriften i negativ forstand ved at man mister litt av fleksibiliteten i bedriften siden man ikke kan bruke personer fritt på ulike stasjoner i hallen:

Ja det-nei det- altså du kan si det hindrer, med at du ikke kan flytte mennesker fritt (..) Det hadde vært kanksje det optimale; hvis eeeh.. alle som for eksempel kunne lage vinduer kunne ha jobbet litt rundt omkring. Nå er det, altså satt inn kapasitet og sagt at nå må vi ha flere folk her la oss lage den ordenen. Eeeh.. (...) så det er liksom ikke så enkelt å hente i fra forskjellige grupper da å sette i sammen. (bedrift B, adm.)

Sitatet viser til en situasjonen der det hadde vært mest effektivt for bedriften hvis man kunne bruke de ansatte der det er mest behov. Dette blir litt vanskelig å gjennomføre når man ikke kan sette sammen visse personer i samme gruppe. Det kan derfor virke som bedriften må ta hensyn til enkelte grupper som ikke greier å samarbeide og som derfor setter bedriften litt tilbake når det gjelder fleksibiliteten. Neste sitat viser at det er verst for bedriften som sådan slik situasjonen er, og at det ikke har så stor innvirkning på egen arbeidssituasjon:

Vi kan ha det sånn ja; men det er jo ikke det beste for bedriften;(bedrift A, hall 1)

Sitatet kommer fra en informant som jobber i gruppen fra bedrift A, og som ikke samarbeider med de andre gruppene i hallen. Denne gruppen har en oppfatning om at det er bedriften som helhet som taper på at det er en slik separasjon mellom gruppene. Samtidig viser sitatet at gruppen ikke har noen personlig motivasjon til å forsøke å forbedre situasjonen. Man har innfunnet seg med denne og aksepterer at det er slik. Men denne aksepten kan også være et tegn på at man ikke har en sterk forpliktelse til å ville jobbe til det beste for bedriften.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Det er ulike meninger om hvorfor man har fått denne separasjonen mellom gruppene. Jeg vil se på dette fra begge gruppenes synspunkt og starter med gruppen fra bedrift B. Sett fra deres ståsted, er det gruppen fra bedrift A som har stilt seg utenfor.

Ja, vi har jo en gruppe (...) i hall 1 da, (mmm) - som du ikke kommer innpå i det hele tatt (Intervjuer ler). Hvorfor- det vet vi jo ikke. Men de hadde samme systemet der oppe på Bedrift A når de var Bedrift A..(bedrift B, hall 1)

Sitatet viser at man ikke kommer inn på gruppen fra bedrift A og man kobler dette opp mot at gruppen også isolerte seg på tidligere fabrikk A. Dette antyder at informantene ikke har en forståelse av at dette har noe konkret med sammenslåingen å gjøre. Det er heller en praksis som gruppe A har hatt tidligere og som man ikke har ønsket å endre på i den nye bedriften. Informantene mener man burde ha fulgt planene man hadde på forhånd om integrering:

..de holder seg for seg selv. (..) Og det....jeg sa det jo også når vi var med og de skulle flytte ned her, og.... (...), de sa det jo da på de møtene at de måtte blande folka, og det er jo ikke blitt gjort.(bedrift B, hall 1)

Informantene stresser her at man burde ha blandet folkene i hall 1 slik som planen var på forhånd. Her antydes at man snur ansvaret til ledelsen og ikke på gruppen fra bedrift A i seg selv. Så selv om informantene mener gruppen fra bedrift A har stilt seg utenfor på egen hånd, så har ledelsen et ansvar ved at man skulle styrt prosessen mer og gjort bevisste handlinger for å få en bedre integrering. Dette uttrykker informantene som en svakhet hos ledelsen:

Ja, jeg vil jo si at det er litt svakt fra ledelsen. At det ikke har blitt gjort.(bedrift B, hall 1)

Neste sitat viser et litt annet perspektiv på saken:

Ja jeg...(...) [hva tror du?] jeg merker jo at det er det. For det er jo mange her i Bedrift B hallen som er eldre folk da og som har jobbet i en årrekke og har sine faste ting å gjøre og...det er sikkert vanskeligere for de å se at unge folk kommer til og de skal gjøre det på en annen måte kanskje og... ”sånn har vi aldri gjort det her og” det blir litt sånn... ”jöss, gjør du det sånn; sånn har aldri vi gjort det” litt sånne...sånne tulleting da som egentlig bare skaper (...) misnøye i forhold til .. (bedrift A, hall 2)

Informantene viser her en forståelse for at bedrift B har sine faste rutiner og måter å gjøre arbeidet på, og at man kan ha opplevd den nye gruppen som en trussel. Man ser at bedrift B har et ønske om å videreføre sine produksjonsmåter og derfor motsetter man seg nye idéer og forslag til hvordan man kan gjøre arbeidet. Dette kan grunnes i et ønske om kontinuitet og at

FELLES IDENTITET I FUSJONER

man ønsker å redusere trusselen fra bedrift A. I stedet for å samarbeide har man vernet om sine egne metoder for å kunne møte trusselen som bedrift A kan ha utgjort. Neste sitat viser situasjonen fra bedrift A sitt perspektiv:

Du-du kommer litt på siden for å si det sånn, du slipper liksom ikke inn i den gamle- eller den bedriften som var her fra før.(bedrift A, hall 1)

Her framstilles det som at det er bedrift B som er lukket, og man føler seg satt utenfor den bedriften som var etablert i hallen fra før. Som beskrevet ovenfor, kan det være forståelig at bedrift B har hatt behov for å beskytte sine arbeidsmetoder, siden de har jobbet i hallen i så mange år. Samtidig viser dette sitatet at det kan ha vært vanskelig for gruppen fra bedrift A å skulle etablere seg på sin nye arbeidsplass og at man føler seg litt utenfor resten av bedriften. Representanten fra bedrift A mener man fra starten av har forsøkt å kommunisere med bedrift B:

Ja i starten så prøvde jeg, men du fikk bare høre at sånn har vi ikke gjort det her og sånn gjør vi det ikke her og ..(bedrift A, hall 1)

Et annet poeng er at bedrift A kan ha hatt behov for å beskytte seg fra hva man mener er en negativ innflytelse på egen gruppe:

Eeeh, du kan si når en kommer fra Bedrift A-der var det en helt annen-et helt annet effektivitet rett og slett; uten at noen trengte å slite seg ut av den grunn; ... (bedrift A, hall 1)

Nei, vi var mer effektive ...vi hadde (..) vi var egentlig en avdeling som var helt selvhjulpen for å si det sånn; nå er du mer avhengig av ting rundt deg (...)(bedrift A, hall 1)

Informanten påpeker her at det er arbeidsmetoder angående hvor raskt man greier å jobbe som har stor betydning for ens arbeidsgruppe. Før fusjonen satte man effektivitet og selvstendighet høyt i akt, og man kan tenke seg at det var en stor del av deres prestisje som arbeidsgruppe. Man har etter fusjonen opplevd økt kontakt med bedrift B som truende mot egne arbeidsmetoder:

Nei men jeg synes jo det er rart at det ikke har smittet mer over. Det har stresset mange å se på det for å si det sånn; (bedrift A, hall 1)

Sitatet viser at man på forhånd hadde en forventning om større påvirkning fra bedrift B. Man ser imidlertid at det kanskje ikke har påvirket gruppen så mye som man fryktet. En antatt

FELLES IDENTITET I FUSJONER

negativ innflytelse kan likevel ha ført til gruppens distansering fra samarbeid med sine nye kolleger fra bedrift B. Informanten mener også at det har vært en utfordring for kolleger fra bedrift A å være vitne til bedrift B sine arbeidsmetoder som de mener ikke er tilstrekkelige.

I hall 1 har bedrift A møtt motstand mot å gjøre endringer som kan ha lettet arbeidet for dem:

Ja jeg har jo blant annet hatt et ønske om i salen å ominnrede-eller flytte på en del ting; men når du går å... ”nei, sånn vil jeg ikke gjøre det liksom, sånn skal det ikke være”, når ikke argumentet er tyngere enn det; det godtar ikke jeg. Og det sa jeg i grunnen klart i fra om så....men du kan jo ikke-du kan jo ikke begynne å krangle heller så...da må-da må den ene gi seg. (bedrift A, hall 1)

Informanten viser her til at man har forsøkt å påvirke egen arbeidsplass ved å foreslå enkelte endringer. Dette har imidlertid blitt møtt med motstand fra bedrift B, som er opptatt av å gjøre arbeidet slik man alltid har gjort det i hallen. Samtidig viser sitatet en resignasjon og nærmest en overbærenhet, der man ikke ønsker en konflikt men nærmest ofrer seg for å minske konfliktnivået. Dette fører imidlertid også til at man i større grad kan fortsette arbeidet uforstyrret uten innblandinger fra den andre bedriften.

Neste sitat viser at tilhørighet til egen arbeidsgruppe kan ha hatt en positiv virkning for bedriften:

Ja ikke sant. Hvis du hadde vært på et annet team så hadde du kanskje vurdert å gjøre noe annet da..

Da hadde jeg nok ikke vært her..

Intervjuer: Nei. Så det er litt det som holder deg litt her..

Det er det.

Denne dialogen viser at det er lojalitet til ens egen arbeidsgruppe som har gjort at man ikke har sluttet i bedriften. Dette kan derfor være en positiv virkning av at man ikke har brutt opp tidligere grupperinger i hallen. Det trenger derfor ikke kun være negativt at man har beholdt tidligere arbeidsteam i den nye bedriften. Likevel viser disse resultatene at separasjonen mellom bedriftene fører til en lavere fleksibilitet i bedriften, samt lavere tilpasning til den fusjonerte bedriften gjennom svekket tilhørighetsopplevelse, kanskje spesielt for bedrift A.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Oppsummering

I dette kapitlet har jeg vist til hvordan de ansatte har opplevd møtet mellom to bedrifter, og hvordan man kan se tydelige skiller mellom integreringsprosessene i bedriften. Disse resultatene leder mot at man i hall 1 oppfatter tydelige skiller mellom de to tidligere bedriftene, mens man i hall 2 kan samarbeide like gjerne med kolleger fra den ene bedriften som den andre. Man kan derfor anta at man i hall 2 har utviklet en større tilhørighet til den nye fusjonerte gruppen som en samlet enhet. Samtidig så ser man under kategorien ”den sterkestes rett” hvordan de to bedriftene kan være noe uenige om hvilke egenskaper den nye bedriften skal ha. Dette kan også ha betydning for i hvilken grad man identifiserer seg med den nye bedriften som del av ens egen gruppe. Jeg vil i neste kapittel analysere og drøfte på hvilken måte de faktorene jeg har vist til her, kan ha fremmet eller hemmet utvikling av en ny felles identitet i den nye bedriften.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg analysere og drøfte hvorvidt ansatte i en fusjonert bedrift identifiserer seg med den overordnede kategori representert gjennom den sammenslåtte bedriften, eller om man identifiserer seg mer med tidligere bedrift. Som jeg har vist i teorikapittelet, kan en fusjon innebære en trussel mot en gruppes distinktive egenskaper i forhold til en tidligere konkurrerende bedrift representert ved fusjonspartneren. Jeg vil her vise til faktorer som fører til at trusselen vil forhindre identifisering med den nye bedriften, og hvilke konsekvenser dette får for å danne harmoniske gruppeforhold og en positiv tilpasning gjennom fusjonen. Dette for å svare på den overordnede problemstillingen for oppgaven:

Hvilke faktorer fremmer eller hemmer utvikling av en felles identitet i en fusjonert bedrift?

Jeg har valgt å se på hvordan grupperelasjoner har påvirket tilpasning gjennom identifisering i denne oppgaven. Dette opplevde jeg som naturlig med tanke på det distinkte skillet man har mellom enkelte grupper i bedriften, og hvordan disse skillene synliggjør at man tidligere har vært to ulike bedrifter.

Jeg vil først i dette kapittelet gi en mer helhetlig analyse av resultatene og kategoriene jeg har utledet. Jeg vil deretter drøfte dette opp mot relevant empiri og det teoretiske rammeverket presentert tidligere i oppgaven.

En videre analyse av kategoriene

Utgangspunktet for analysen illustreres ved følgende sitat:

Nei, altså den tonen som er der inne det er liksom "tja, ja du har jobbet på Bedrift B du liksom" det er bare sånn-det er bare gøy, så jeg.... merker ikke noe der inne med splittelsen mellom de to bedriftene. Vi har liksom blitt en. Så akkurat det er veldig bra. (bedrift A, hall 2)

Ja det føles veldig [at dere ikke er integrert] det føles veldig som to bedrifter. (bedrift A, hall 1)

Jeg mener disse sitatene reflekterer integreringsprosessen i bedriften, der man har ulike oppfatninger om i hvilken grad man anser den nye gruppen som en felles enhet eller ikke. Utsagnene er henholdsvis fra en representant fra hall 2 og hall 1. Det antydes her at man i hall 2 identifiserer seg med, og oppfatter seg som en del av, en samlet enhet, der man ikke skiller

FELLES IDENTITET I FUSJONER

betydelig mellom tidligere bedrift A og bedrift B. I hall 1 har man imidlertid ikke en slik integrering, og representanter fra de som jobber der opplever et distinkt skille mellom bedrift A og B i den fusjonerte bedriften.

Kategoriene jeg har utledet kan bidra til å forklare noen aspekter ved fusjonsprosessen som kan knyttes opp mot hvordan ens sosiale identitet og identifisering med bedriften oppleves for de ansatte, og hvordan dette har påvirket tilpasningen til fusjonen.

Holdninger til fusjonen antyder relativ statusposisjon mellom bedriftene. Ut i fra resultatene kan man se et skille mellom bedrift A og B i hvilken grad man var positiv til fusjonen eller ikke. Det er en generell tendens til at informanter fra bedrift A var litt mer negative eller skeptiske til fusjonen enn spurte representanter fra bedrift B. Positive holdninger til fusjonen fra bedrift A handler om at man mister en konkurrent gjennom fusjonen, og at man vil bli en sterkere bedrift sammen. Det er imidlertid et poeng at bedrift A er oppkjøper i fusjonen, noe som kan tolkes som at man har en forståelse for at man skal få mer innflytelse i sammenslutningen. Resultatene viser imidlertid en sterkere tendens til at bedrift A var negativ til fusjonen, noe som kan forklares ved at ansatte i denne bedriften hadde negative erfaringer med bedrift A tidligere, samt at det var bedrift A som måtte gjøre den største endringen med å bytte fabrikk. Det er en holdning blant enkelte ansatte i bedrift A at man er sterkere på produksjonsutvikling og teknologi, samt at man er mer effektiv i arbeidet. Resultatene antyder også at bedrift B var mer avhengig av fusjonen for å overleve som bedrift, noe som kan være en ytterligere bekreftelse på at bedrift A var den sterkeste bedriften før fusjonen.

Basert på dette kan man se bedrift A som høystatusbedriften i denne sammenslåingen. Som jeg har vist til i teoridelen, vil status mellom grupper defineres ut i fra hvilken relativ posisjon man har til hverandre før sammenslåingen, og dette vil være basert på en gruppes anseelse for gjennomføring av arbeidet i forhold til en annen gruppe (Jetten et al., 2002). Dette underbygges videre av at det som regel er bedriften som blir ”berget” av fusjonen som oppfattes som den lavere statusgruppen (Marks & Mirvis, 1992). Likevel er det ikke entydig at bedrift B var underlegen bedrift A, med tanke på at enkelte fra bedrift A opplevde B som en konkurrent, noe som kan tyde på at de var konkurransedyktige i forhold til bedrift A. Dette kan også være et tegn på at bedrift B hadde en viss grad av status i forhold til A før fusjonen (Amiot et al., 2007). Likevel vil jeg videre i analysen bygge videre på at bedrift A var høystatusgruppen og bedrift B lavstatusgruppen, basert på relasjonen mellom dem før sammenslåingen. Som vi skal se i den videre analysen, kan dette ha hatt betydning for integreringsprosessen i bedriften.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Den sterkeste rett. Resultatene viser hvordan tradisjonen for organisering i fagforeningen i de respektive bedriftene kan ha skapt et skille mellom dem i den nye sammenslutningen. Som vi har sett så har fagforeningen en sentral rolle for bedrift B, mens ansatte fra bedrift A mener man har greid seg fint uten denne organiseringen. Det man har sett i bedriften to år etter fusjonen, er at fagforeningen har fått mer og mer innflytelse på bedriften, der flere og flere fra bedrift A har meldt seg inn. Dette kan være et tegn på at man i tidligere bedrift A har akseptert denne egenskapen, nemlig å være fagorganisert, som en del av ens nye gruppe. Likevel er det enkelte fra bedrift A som motsetter seg denne egenskapen, og mener det burde være mulig å videreføre tillitsapparatet man hadde før fusjonen som en likeverdig instans i bedriften. Når det er sagt, siden stadig flere fra bedrift A har meldt seg inn i fagforeningen etter sammenslåingen, kan det virke som bedrift B ”vinner” kampen om å videreføre sin praksis på dette området, og i dette henseende får mer innflytelse på den overordnede kategori representert ved fusjonen.

Siden det var bedrift A som var oppkjøper i fusjonen, kan det tyde på at denne bedriften også var mer stabil i forhold til eierskap før sammenslåingen. De ansatte i bedrift A beskriver miljøet som uformelt mellom leder og ansatte, der man hadde en lav terskel mellom avdelingene.

Ja det blir jo det. Fordi du hadde liksom kontoret sånn at du så de stadig vekk og..de kunne liksom bare slå av en prat og..men nå er det liksom sånn-veldig sånn adskilt,

Sitatet viser at man hadde en uformell kontakt mellom avdelingene i bedrift A, der terskelen for å prate med ledelsen var lav. Det antydes også at arbeidslokaler var viktig for denne kontakten, der man hadde en større fysisk nærhet mellom ledelse og administrasjon. Denne nærheten til ledelsen har ikke bedrift B hatt i samme grad før sammenslåingen,

Ja, tilgjengeligheten også, fordi, som sagt, (sjefen) var her nede en gang i uka-eller det var ikke bestandig han var det heller- han hadde en kontordag her i uka; og da var det ikke sikkert han var her en gang, for han var mye ute og reiste. Såå.., sånn sett så..(..)på godt og vondt, så hadde vi det veldig fritt da; men på den annen side så var vi ikke så veldig informert om hva som foregikk oppe på Bedrift A. Vi var vår egen- vi var vår egen bedrift på godt og vondt.

Her ser man at bedrift B følte de var nærmest overlatt til seg selv før selve sammenslåingen, og at de hadde lite kontakt med ledelsen. Selv om det ikke sies eksplisitt, kan man tenke seg at man så fagforeningen som en viktig instans og en form for ledelse i bedrift A, der man opplevde ledelsen som fraværende. Når bedriftene møtes, ser man derfor at man har ulike egenskaper man har satt pris på i den tidligere bedriften, og begge parter ønsker å videreføre

FELLES IDENTITET I FUSJONER

sin praksis. Selv om enkelte fra bedrift A nærmest føler en tvang til for å bli medlem i organisasjonen, så har bedrift B, som vist ovenfor, gått ”seirende” ut av denne kampen for sin praksis med ens sterke fagorganisering. Dette kan være et tegn på at lavstatusgruppen (bedrift B) har fått mer innflytelse enn høystatusgruppen (bedrift A) i den samlede bedriften.

Situasjonens nødvendighet skaper samarbeid. Som resultatene viser, har man i hall 2 hatt en ganske annerledes integreringsprosess enn i hall 1. Jeg har belyst hvordan den kritiske situasjonen man havnet i, med nedbemanning på grunn av finanskrisen samtidig med fusjonen, kastet dem ut i en kritisk situasjon. Dette bidro til at de gruppene man hadde jobbet i før fusjonen, og som man etter planene skulle videreføre i den nye sammenslutningen, ble oppløst, og man måtte samarbeide på tvers av bedriftene. Her ser man derfor at tidligere gruppegrensener ble diffuse eller oppløst helt, noe som trolig skapte grobunn for et godt samarbeid mellom de nye partene. Resultatene viser også betydningen av at man startet samarbeidet med en gang etter sammenslåingen. Selv om man fant situasjonen truende og usikker, hindret ikke dette et positivt samarbeid mellom partene.

Ved å komme inn i en helt ny hall, fikk alle de ansatte en ny start, der ingen hadde innarbeidet rutiner for hvordan arbeidet skulle gjennomføres. Selv om dette blir beskrevet som en krevende situasjon, der man følte man ble kastet inn i en situasjon som virket kaotisk og lite planlagt, så kan dette ha hatt en positiv virkning for integreringsprosessen. For det første kan man se det som en svært usikker situasjon som kan ha trigget en fellesskapsfølelse. For det andre så fikk man muligens en større sjanse til å påvirke egen arbeidssituasjon der man fikk mulighet til å innrette sin egen arbeidsstasjon og på den måten videreføre sine arbeidsrutiner i den nye konteksten. Man fikk derfor et strekt brudd med tidligere bedrift samtidig som man fikk en viss grad av kontinuitet i den nye konteksten.

I følge Hogg og Terry (2000) vil usikkerhet føre til en sterkere tilhørighet til egen gruppe. Identifisering med en gruppe blir en måte å søke sammen for å få en trygghetsfølelse i en usikker situasjon. For eksempel kan man skape en større fellesskapsfølelse i en bedrift hvis man øker konkurransen med andre bedrifter. Ønsket om en større positiv distinksjon fra den andre bedriften vil da føre til en større samhørighet i egen gruppe. Man kan si at situasjonen i caset mitt viser hvordan en sterk trussel utenfra, gjennom finanskrisen, kan ha ført til at man fikk et sterkt samhold på tvers av to tidligere distinkte grupper i hall 2, siden man fant dette nødvendig for i det hele tatt å håndtere situasjonen.

Om å verne egne områder. Som jeg har vist til i resultatdelen, kan situasjonen i hall 1 belyses ved ulike faktorer, der man ser en fellesnevner i at begge parter ønsker kontinuitet i sine arbeidsmetoder, og at dette separerer gruppene i hallen. Her ser man den motsatte

FELLES IDENTITET I FUSJONER

utvikling fra hall 2, der man i hall 1 fortsatt har et distinkt skille mellom partene basert på tidligere bedrift A og B.

Gruppene har imidlertid ulike grunner til å bevare det man hadde fra før. Spesielt fra bedrift A kommer det antydninger om at man var redd for negativ innflytelse fra bedrift B, slik at man ville få dårligere arbeidsmetoder gjennom kontakt med de andre gruppene. Det kommer fram at gruppen fra bedrift A har et sterkt samhold, der det antydes at man hadde den samme gruppestrukturen også før fusjonen. Man kan derfor anta at for denne gruppen så innebar fusjonen en frykt for at gruppen skulle splittes opp, og at man skulle miste noe av den yrkesstoltheten man hadde før. Det framgår av resultatene at gruppen verdsetter effektivitet og selvstendighet i arbeidet, og at dette derfor en viktig egenskap for gruppen. I møte med den andre bedriften har man følt disse egenskapene som truet, samt at man skulle få negativ innflytelse fra den andre gruppen i den fusjonerte bedriften. Gruppen fra bedrift A rapporterer også om en opplevd lav innflytelse på hvordan arbeidet skulle tilrettelegges i den nye hallen, og at bedrift A var lite villig til å gjøre foreslåtte endringer. Det virker derfor som trusselen ved endring for denne gruppen handler om at man mister innflytelse, samt at man er redd for negativ påvirkning av den andre gruppen gjennom tettere kontakt. Man har derfor distansert seg fra samarbeid med sine nye kolleger.

Resultatene viser også hvordan sammenslåingen kan ha vært truende for bedrift B, med tanke på at de måtte forholde seg til en ny gruppe på sine veletablerte arbeidsområder. Det er ansatte som har jobbet i denne hallen i en årrekke og har sine faste rutiner for hvordan man skal gjøre arbeidet. Det kan derfor virke som man har en stolthet i forhold til å la den nye gruppen gjøre endringer man ikke ønsker selv. Man beskytter seg mot å gjøre disse endringene ved å låse situasjonen og være standhaftig i forhold til forslag fra den nye gruppen fra bedrift A. Uenigheten mellom gruppene kan derfor ses ut i fra at ingen av partene ønsker å gjøre endringer ved sine rutiner og arbeidsmetoder, og at man derfor distanserer seg fra den andre gruppen. Man kan derfor si at ønsket om kontinuitet har ført til en splittelse mellom gruppene i stedet for en integrering.

Kolleger som observerer denne situasjonen beskriver det som en usynlig vegg, der man kommuniserer kun gjennom negativt kroppsspråk og mistenkeliggjøring av den andre part. Dette viser at grensene mellom gruppene er ugjennomtrengelige og at man opprettholder distansen mellom gruppene ved nærmest en fiendtlighet. På denne måten opprettholder man tidligere gruppegrensener og hindre innflytelse på egen gruppe gjennom samarbeid med den andre gruppen.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Dette viser også at man favoriserer egen gruppe framfor den andre, og har liten tro på at man skal kunne få noe positivt ut av relasjonen med den andre gruppen. For gruppen fra bedrift A ønsker man å beskytte sine arbeidsmetoder, noe som jeg tidligere har definert som en egenskap som gir bedrift A noe høyere status enn bedrift B. Man kan derfor se deres atferd som et ønske om å beskytte sin tidligere status i forhold til bedrift B. På den andre siden kan man se bedrift B sitt ønske om å hindre endringer i hallen som et tegn på at man beskytter det som kan gi dem et fortrinn ovenfor bedrift A.

Jeg vil videre sette mine resultater inn i en empirisk kontekst.

Betydningen av status for opplevelsen av identitetstrussel

Som vi har sett i analysen, har jeg definert bedrift A som høystatusgruppen og bedrift B som lavstatusgruppen i denne sammenslåingen, basert på eierskap og produksjonsrelaterte egenskaper. Som jeg har vist til tidligere, kan trusselen mot ens tidligere gruppeidentitet forekomme ved tap av status, vedvarende lav status og diffuse gruppegrensener (Hornsey & Hogg, 2000). En fusjon vil føre til at gruppegrensene mellom to tidligere distinkte grupper blir diffuse eller gjennomtrengbare (Fischer et al., 2007). To bedrifter som dette caset omhandler har tidligere vært konkurrenter om det samme markedet, og egenskaper som knyttes opp mot produktivitet, produktutvikling og teknologi var derfor trolig framtreddende egenskaper for en positiv distinksjon mellom gruppene. Å skulle dele slike egenskaper kan derfor være truende for den opprinnelige sosiale identitet man forbinder med den tidligere bedriften og som knytter opp mot en positiv tilhørighet til sin arbeidsplass.

Ut i fra en sosial identitetsteoretisk tilnærming på fusjoner, antar man at kontakt mellom partene vil ha ulike konsekvenser sett ut i fra hvilken statusposisjon man har før sammenslåingen. En lavstatusgruppe vil kanskje se en fusjon som en sjanse til å heve sin sosiale status, mens en høystatusgruppe vil oppleve en trussel ved at deres posisjon vil være truet gjennom økt kontakt med en lavstatusgruppe (Terry & Callan, 1998).

Caset mitt bekrefter dette, ved at man ser en generelt større negativ holdning til fusjonen fra bedrift A enn bedrift B. Ut i fra den analysen jeg har gitt, er det en tendens til at bedrift B var mer positiv, eller nøytral, til fusjonen, noe som begrunnes med at denne gruppen var mer avhengig en sammenslåing for å overleve som bedrift. For bedrift A viser resultatene at man hadde mer å tape på sammenslåingen, og det var flere som ikke mente den var så nødvendig eller ønskelig fra deres side. Man ser derfor her at statusposisjon kan ha hatt betydning for holdninger til fusjonen. Bedrift A, som trolig var mest negativ til fusjonen, kan ha opplevd sammenslåingen mer truende.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

I en fusjon vil man som regel se at høystatusgruppen vil dominere den nye bedriften (van Knippenberg et al., 2002). De forventningene og holdningene lavstatusgruppen har til en fusjon står i kontrast til den statusendringen man faktisk får etter fusjonen. Dette knyttes gjerne opp mot at lavstatusgruppen etter hvert vil se at man ikke får den statusendringen som man forventet, og at høystatusgruppen faktisk greier å beholde sin posisjon etter fusjonen (Amiot et al., 2007). Denne studien var imidlertid basert på en fusjon som fulgte et absorberingsmønster, der lavstatusgruppen ble innlemmet av høystatusgruppen, framfor en integrering der begge partene hadde like stor innflytelse. Giessner et al. (2006) fant imidlertid at både en høystatusgruppe og en lavstatusgruppe først og framst ønsker integrering basert på å kombinere partene, der begge får en viss grad av innflytelse, men at høystatusgruppen gjerne ønsker litt mer innflytelse enn lavstatusgruppen. Dette kan ha sammenheng med at høystatusgruppen føler det er sin legitime rett å få mer innflytelse på fusjonen. Man kan derfor anta at gruppen fra bedrift A i hall 1 opplevde man fikk for lite innflytelse i den nye hallen og at man opplevde dette som urettferdig i forhold til deres posisjon. Av dette kan man se en annen utvikling i caset mitt enn i studiet til Amiot et al. (2007), der høystatusgruppen har fått noe mindre innflytelse på den nye bedriften. Dette kan man også se når det gjelder fagorganisasjonens økte oppslutning i den nye bedriften.

Terry og O'Brien (2001) fant at en lavstatusgruppe i større grad vil akseptere en underlegen posisjon i forhold til den andre gruppen hvis man oppfatter dette som legitimt. Dette kan for eksempel være om man opplever det som rettferdig at man har en underlegen rolle, for eksempel basert på hvor sterk man er produksjonmessig eller på andre områder i forhold til høystatusgruppen. Høystatusgruppen vil trolig forvente større innflytelse i den nye bedriften, på grunn av sin overlegenhet. Hvis det for lavstatusgruppen er viktig med legitim tildeling av sin posisjon, kan man tenke seg at dette også vil påvirke høystatusgruppen. I caset mitt ser man at det er høystatusgruppen, bedrift A, som kanskje føler seg urettferdig behandlet i forhold til at man får noe mindre innflytelse enn bedrift B i sammenslutningen. Dette kan man spesielt se vedrørende bedrift A sin manglende aksept av fagorganisasjonens rolle i bedriften. Bedrift A føler man må gi avkall på sin tidligere praksis i forhold til sitt tillitsapparat.

Gruppen fra bedrift A sin isolasjon i hall 1, kan ses som en måte å kontrollere situasjonen på, ved at man melder seg ut og ikke ønsker å akseptere bedrift B som en del av egen gruppe. En slik tilbaketrekning kan ses som en måte å dominere situasjonen på (van Vuuren, Beelen & de Jong, 2010). Man har redusert kontakten mellom partene til det minimale, og man snakker om opprettholdelsen av en "usynlig vegg", der man har fravær av

FELLES IDENTITET I FUSJONER

all kommunikasjon mellom partene. Her ser man derfor en distansering som bekrefter opplevelsen man har om at samarbeid med den andre parten kan oppleves som en trussel. Det blir et sterkt skille mellom "oss" og "dem". Man ser derfor at man har opprettholdt grensene mellom tidligere grupper, noe som kan være et tegn på at man opplever kontakt med den andre parten som en trussel.

Gruppen fra bedrift A i hall 1 gir uttrykk for at man fryktet en negativ påvirkning fra bedrift B som følge av fusjonen. Gruppen fra bedrift A er redd for at man skal bli påvirket av bedrift B og bli "dårligere" arbeidere gjennom samarbeid og kontakt med "de andre". Dette kan være et eksempel på det Hornsey et al., (2003) omtaler som "dragging down", der høystatusgruppen er redd for å bli "dratt ned" på et lavere nivå gjennom kontakt med en lavstatusgruppe. De mener at denne prosessen forekommer gjennom samarbeid mellom høy-, og lavstatusgrupper, der høystatusgruppen er redd for ikke å få nok uttelling for arbeidet man selv utfører, og at lavstatusgruppen skal "dra" høystatusgruppen ned på et lavere nivå. Gruppen fra bedrift A antyder at man var redd for negativ påvirkning, og at man skulle "miste" sin tidligere identitet knyttet til stolthet over å gjøre et grundig og effektivt arbeid. Dette kan derfor ha vært en faktor som påvirket deres separasjon fra resten av gruppene i hall 1. Min studie avviker på dette punktet fra studien til Hornsey et al. (2003). Selv om de også antok at høystatusgruppen ville distansere seg fra lavstatusgruppen for å bevare sin posisjon, fikk man ikke bekreftet dette i studien. Det man så var at medlemmer av høystatusgruppen enten forlot begge gruppene på individuelt plan, eller at man som gruppe prøvde å hjelpe lavstatusgruppen opp på deres nivå gjennom vennlighet og hjelpsomhet. En forklaring på denne utviklingen mener de kan være at identifisering med egen gruppe ikke var så sterk, siden dette var et eksperiment der man ble plassert i grupper for studiens skyld. I min studie har man trolig en sterk identifisering med sin tidligere arbeidsgruppe, og terskelen for å forlate gruppen er derfor høyere.

I hall 2 har man ikke sett at status og grad av dominans har hatt betydning for integreringsprosessen. En har her sett samarbeid umiddelbart etter sammenslåingen av bedriftene. Dette har jeg tolket som at man i starten av fusjonen begynte å samarbeide med en gang og at tidligere gruppegrensener ble brutt. Her fikk derfor ikke trusselen gjennom tap av tidligere gruppegrensener den betydningen som den fikk i hall 1. Dette kan derfor være en bekreftelse på at en omkategorisering av to grupper, der man får økt kontakt mellom partene, vil føre til en ny felles identitetsfølelse (Gaertner et al., 1993).

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Trussel gjennom tap av kontinuitet

Som vi har sett i teorikapittelet, kan grad av endring for egen gruppe påvirke hvor mye man identifiserer seg med den nye bedriften. I følge Rousseau (1998) vil ofte kontinuitet være viktigere for identifiseringsprosessen enn likhet mellom gruppens medlemmer. Hvis man opplever et sterkt brudd med tidligere identitet under endringsprosessen, kan dette forhindre identifisering med organisasjonen etter endringen.

Som jeg har vist til i teorikapittelet, kan en forventning om at man må gjøre store endringer i egen gruppe på grunn av en fusjon, føre til at man knytter seg sterkere til sin tidligere identitet (Zaheer et al., 2003). Desto mer man har å tape, jo større sjanse er det for at man opplever endringen som en trussel (Jetten & Hutchison, 2011). Hvis man opplever endringen som en trussel ved at man må forandre sentrale karakteristikker ved egen gruppe, kan man risikere at man knytter seg sterkere til sin tidligere identitet framfor å akseptere den nye bedriften som en framtreddende gruppe for identifisering (van Leeuwen & van Knippenberg, 2003; Zaheer et al., 2003).

I caset mitt ser man at begge bedriftene har måttet gjøre endringer i forhold til sin tidligere identitet. Bedrift B har skiftet bedriftsnavn, og bedrift A har flyttet fra sine tidligere arbeidslokaler. Produksjonslokalene blir framstilt som en viktig kontekst for dannelsen av en enhetsfølelse for bedrift A. Man kan derfor anta at deres brudd med tidligere arbeidslokaler ville endre deres opplevelse tilhørighet til bedriften. Jeg har inkludert et sitat som illustrerer dette her:

Forskjellen er jo at ting er blitt mye mer stort og spredt på en måte, så du har ikke den lille bedriften lenger da; som egentlig var det beste syntes jeg med å være der vi var. Det var-det ble jo litt for mange så det ble jo trangt om plassen men (..) men den derre samholdet som man hadde der oppe det er jo på en måte vekk. Det er liksom borte-så det er det liksom en annen tid i den bedriften som er vekk da; og det tror jeg nok mange kjenner litt på. Du hører liksom at folk sitter å prater i lunsjen og..så snakker de jo om alt det "husker du ditt husker du datt husker du at vi gjorde det blir du med på det.." det skjedde liksom mye ting bare internt den gjengen vi var da; ...(bedrift A)

Her viser informanten til at det var trangt om plassen på den tidligere bedriften. Dette kan ha lagt grunnlaget for et tettere samhold mellom de ansatte. Man har mistet noe av den enhetsfølelsen man hadde med å være en "gjeng", og dette blir fremdeles snakket om gjennom mimring og historiefertellinger. Bytte av arbeidslokaler har på den måten representert et brudd med dette samholdet, i og med at man nå i den nye bedriften har større avstander mellom ulike avdelinger. Dette kan for bedrift A opplevdes som et betydelig brudd med tidligere enhetsfølelse som tilfredsstilte de ansattes sosiale behov tidligere.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

For bedrift B var kanskje det største bruddet med tidligere identitet at man skiftet navn til bedrift A sitt tidligere bedriftsnavn. Dette kan også ses i sammenheng med bedrift B sin underlegne rolle i bedriften som oppkjøpt part. Hvor sterk tilhørighet bedrift B hadde til sitt bedriftsnavn er imidlertid usikkert. De hadde skiftet eiere og navn på bedriften flere ganger siden de ble en bedrift, og man hadde vært under bedrift A sitt eierskap i syv år før selve sammenslåingen, som denne studien omhandler. Man kan derfor tenke seg at bruddet med tidligere identitet kan ha vært sterkere til stede for bedrift A enn for bedrift B, noe som igjen kan ha ført til en større opplevelse av trussel for bedrift A (Jetten & Hutchison, 2011).

Siden bedrift B var overrepresentert i hall 1 etter fusjonen, kan gruppen fra bedrift A ha følt seg mer truet av situasjonen. I følge van Leeuwen et al. (2003), vil høy representasjon av egen gruppe i den nye bedriften føre til at man får mer innflytelse på hvilke egenskaper som skal videreføres i den nye bedriften. Høy representasjon kan derfor ha bidratt til at bedrift B fikk en mulighet til å påvirke hvordan arbeidet skulle gjøres i hallen i større grad enn gruppen fra bedrift A. Det har gitt bedrift B muligheten til å dominere situasjonen og få mer innflytelse i den nye bedriften. Samtidig kan gruppen fra bedrift A sin distansering fra samarbeid og interaksjon med bedrift B være en måte å dominere situasjonen på. Dette kan være en markering av sin posisjon i forhold til bedrift B. På den måten får også gruppen fra bedrift A en videreføring av sine arbeidsmetoder i egen gruppe. Men man anerkjenner ikke bedrift B sine metoder, og mener det er nærmest nødvendig for dem å distansere seg for ikke å bli påvirket av bedrift B. En slik distansering kan imidlertid føre til at man får mindre innflytelse på den overordnede gruppen, noe som kan bidra ytterligere til at man vil identifisere seg sterkere med egen gruppe enn med resten av bedriften (Hornsey & Hogg, 2000). På denne måten gir man bedrift B overtaket på den nye bedriften og de kan definere i større grad hvordan ting skal gjøres i det videre arbeidet. Bedrift B får derfor større innflytelse på bedriften som helhet og kan tilrettelegge arbeidet slik at man viderefører det man hadde før i sin tidligere bedrift. Siden kontinuitet trolig fører til sterkere identifisering (Rousseau, 1998), kan man derfor si at bedrift B antakeligvis identifiserer seg i større grad med den nye bedriften enn det gruppen fra bedrift A gjør. Det kan virke som bedrift A identifiserer seg mer med sin egen arbeidsgruppe og mindre med den helhetlige bedrift, som man ikke aksepterer fullt ut.

I hall 2 fikk man et markert brudd med sin tidligere arbeidssituasjon på flere måter. I tillegg til at man skulle jobbe i et helt nytt lokale, fikk man også endringer i de grupperinger man hadde hatt før fusjonen. Denne endringen gjaldt for både bedrift A og bedrift B. Man kan derfor anta at situasjonen ville være truende for de ansatte ved at man mistet mye av de

FELLES IDENTITET I FUSJONER

holdepunktene man hadde for sin tidligere gruppeidentitet. Det som kanskje førte til en positiv integrering i denne hallen, er imidlertid at det ble like store endringer for begge partene. Dette ga muligens en likeverdighet mellom partene, som kan være viktig under en integreringsprosess mellom to bedrifter (Marks & Mirvis, 1992). I følge Zaheer et al. (2003) kan man dempe noe av trusselen en fusjon utgjør hvis man for eksempel gir den nye bedriften et helt nytt navn som kan skape en ny felles identitetsfølelse. Man kan si at en nøytralitet mellom bedriftene kan være positivt for integreringen. Som vi ser i dette caset, kan nye lokaler ha hatt en lignende effekt, der man får en ny start på nøytral grunn.

Et annet poeng i hall 2 kan være at selv om det var en svært stressende situasjon å skulle jobbe i en hall der lite var tilrettelagt for produksjon, så blir dette også framstilt som positivt ved at man fikk mulighet til å tilrettelegge sin egen arbeidsstasjon. Man fikk derfor, tross alt, en viss grad av kontinuitet av arbeidsmetode. Her ser man derfor at man har både kontinuitet og diskontinuitet for begge partene. Det kan være at denne jevnbyrdigheten mellom dem har lagt et godt grunnlag for at man har utviklet et positivt og harmonisk samarbeid mellom partene i denne hallen.

Når det gjelder forholdet til fagforeningen, ser man at bedrift B har dominert og fått mer innflytelse på å få gjennomslag for denne egenskapen i den nye bedriften. Representanter fra bedrift A har kjempet for å få likeverdighet i forhold til sin tidligere praksis rundt tillitsapparatet. Man har imidlertid møtt mye motstand fra bedrift B på dette punktet, og det antydes at maktmetoder har blitt brukt for å få ansatte fra bedrift A til å melde seg inn i fagorganisasjonen. Bedrift A har etter hvert fått gjennomslag for dette ved at flere og flere fra bedrift A har akseptert medlemskapet. Resultatet blir derfor en videreføring av bedrift B sin praksis i større grad enn for bedrift A på dette punktet. Basert på forskning på kontinuitet kan dette ha ført til en lavere identifisering med organisasjonen som helhet for bedrift A. I følge van Knippenberg et al. (2002) kan man være tjent med å akseptere forskjellene mellom partene og la den minst dominerende part også videreføre særegne egenskaper fra tidligere gruppe. Bedriften vil trolig tjene på at en dominerende part ikke forsøker å tvinge sine egenskaper på den andre parten (van Knippenberg et al., 2002). Man kunne kanskje derfor i den fusjonerte bedriften ha tjent på å akseptere bedrift A sine ønsker om å danne et eget tillitsapparat for dem som ikke ville være et medlem av fagorganisasjonen. Samtidig kan det være positivt at den ene parten "tar ledelsen" i den nye bedriften (Zaheer et al., 2003), slik at man kan samles rundt én praksis for å skape en felles identitet.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Kontekstens betydning

Man ser i denne analysen at de kontekstuelle faktorer kan ha hatt en stor betydning for opplevd trussel i møtet mellom partene. Man kan hypotetisk tenke seg at bedrift A ville fått en større innflytelse på den nye bedriften hvis man hadde lagt produksjonen til deres tidligere lokaler. Som sagt tidligere, kan bedrift B ha fått mer innflytelse siden man har videreført bedriften i deres gamle produksjonshall. Kontekstens rolle kommer også fram i sammenligningen mellom hallene, der man i hall 2 har fått en positiv utvikling av en enhetsfølelse med den nye gruppen nettopp på grunn av en nøytral grunn for arbeidet.

Som jeg også har antydnet, var den endringskonteksten man var i, med trussel utenfra gjennom finanskrisen, muligens en positiv faktor for hall 2. Trusselen skapte her en nødvendighet for godt samarbeid med nye kolleger. Denne effekten fikk man ikke i hall 1, der man kanskje ble mer opptatt av hvilken betydning endringen hadde for deres grupper i den nye konteksten fusjonen utgjorde.

Jeg har hittil sett på hvilke faktorer som påvirket integreringsprosessen mellom bedrift A og bedrift B. Som vi har sett, er det forskjeller i hvilken grad man har akseptert den nye fusjonerte bedriften og identifiserer seg positivt med denne. Jeg vil videre gå mer inn på hvilke konsekvenser dette kan ha hatt for bedriften og de ansattes trivsel i bedriften.

Konsekvenser av situasjonen i hall 1 og hall 2

Den umiddelbare konsekvensen av separasjonen mellom partene i hall 1, er at man ikke får en positiv interaksjon mellom partene. Dette vil trolig hindre utviklingen av en identifisering på et dypere nivå (Rousseau, 1998). Man kan si at de respektive gruppene i hall 1 har trolig en dypere identifisering med sin tidligere bedrift, og man har derfor ikke i den grad greid å bryte med den tidligere gruppeidentitet i den nye situasjonen. Å oppnå en dyp strukturidentifisering vil være positivt for bedriften, der de ansatte vil oppleve tilhørighet til en gruppe selv om man, for eksempel, får nye arbeidsoppgaver eller roller i bedriften (Rousseau, 1998). Det kan bli vanskelig å utvikle en slik form for identitet i hall 1, siden man har en splittelse mellom partene, og man slik ikke blir kjent med hverandre. Det blir en negativ sirkel der trusselen fra den andre parten skaper hindringer for samarbeid, noe som igjen hindrer en positiv interaksjon som kan skape grunnlaget for en ny felles identitet.

Som jeg har vist i teorikapittelet, vil ens identifisering med egen arbeidsgruppe oftest være sterkere og mer framtrædende enn identifisering med organisasjonen som helhet (van Knippenberg & Schie, 2000; Riketta & van Dick, 2004). Dette kan skape splittelse i bedriften hvis arbeidsgruppens normer ikke sameksisterer med organisasjonens (Riketta & van Dick,

FELLES IDENTITET I FUSJONER

2004), og det kan hindre fleksibiliteten i bedriften ved at man ikke kan flytte ansatte rundt i ulike arbeidsteam ved behov (van Knippenberg & Schie, 2000).

I caset mitt ser man at gruppene i hall 1 gir uttrykk for en sterk identitet med sin egen arbeidsgruppe. Spesielt for gruppen fra bedrift A, gir man uttrykk for en stolthet over det arbeidet man gjør, og lojalitet til ens arbeidsgruppe blir lagt til grunn for at man ikke har sluttet i bedriften under kriseperioden. Her ser man derfor en positiv effekt av identifisering med egen arbeidsgruppe, ved at dette motiverte til ikke å slutte i bedriften. Denne holdningen har imidlertid endret seg noe etter hvert, der noen har begynt å snakke om at man ønsker å finne seg en annen jobb. Dette illustreres i følgende sitat:

...Nei jeg tror ikke det. Jeg tror de...føler at de har mistet litt av den arbeidsplassen de hadde, som de trives i (bedrift A, hall 1).

Her har informantene svart på hvorfor man tror enkelte i egen arbeidsgruppe har begynt å vurdere å slutte i bedriften. Her ser man hvordan overgangen fra tidligere til ny bedrift har satt spor i de ansatte over lang tid, og man greier ikke å tilpasse seg den nye situasjonen. Dette kan også illustrere hvor sterk emosjonell tilknytning man hadde til sin tidligere bedrift. Denne utviklingen eller tendensen kan også være et tegn på at lojaliteten til egen arbeidsgruppe ikke er tilstrekkelig for å kunne opprettholde motivasjonen til å fortsette på sin arbeidsplass der man ikke opplever seg som en del av den helhetlige bedrift, og savnet etter tidligere arbeidsplass blir for stort.

I en studie gjort av Bachman (1993; omtalt i Gaertner et al., 1996), der man studerte hvilken effekt en dobbel identitet har i en fusjon, så man at ved å bevare tidligere gruppegrensene inn i den nye bedriften, ville man få en økt tendens til favorisering av egen gruppe på arbeidsrelaterte karakteristikk som jobbmoral og organisering av arbeidet. Dette forklarer Gaertner et al. (1996) med at å bevare tidligere gruppegrensene virker mot fusjonens hensikt som nettopp er å skape en ny, felles identitet. De mener derfor at det kan lønne seg for bedriften at man ikke bevarer tidligere gruppeidentitet i den fusjonerte bedriften. I følge van Leeuwen og van Knippenberg (2003) er det imidlertid ikke alltid like riktig å stresse en ny felles identitet på bekostning av tidligere gruppegrensene. Dette for å dempe noe av trusselen en endring kan innebære for egen gruppe.

Det blir påpekt av flere ansatte at situasjonen i hall 1 kan man leve med, men manglende samarbeid gjør at bedriften blir mindre fleksibel som helhet. Dette fordi man ikke kan flytte folk rundt på ulike arbeidsstasjoner ved behov, noe man har sett kan bli et problem ved nedgangstider. Som jeg har beskrevet i teorikapittelet, vil kanskje en kompleks identitet

FELLES IDENTITET I FUSJONER

være det beste for bedriftens yteevne og for de ansattes trivsel i bedriften (Ruvolo, 2004). Man kan da skifte mellom ulike arbeidsteam i bedriften, men likevel føle tilhørighet til den overordnede bedriften uansett i hvilken gruppe man jobber i.

Hvis man ser på situasjonen som har utviklet seg i hall 2, så ser man at der har man utviklet harmoniske gruppeforhold på tvers av de to tidligere bedriftene. Man har også en sterkere opplevelse av å tilhøre den samme enheten. Som jeg har vist til, kan dette ha vært et resultat av likeverdighet mellom partene, og at situasjonens nødvendighet tvang samarbeid fram. Statusforskjeller ble derfor trolig mindre viktig i situasjonen. Mottola et al. (2007) fant at samarbeid og relativt jevn status mellom fusjonspartene vil føre til en større enhetsfølelse. En positiv kontakt har derfor ført til en positiv identifisering med den nye bedriften. Man er likevel bevisst på at det er forskjeller mellom bedriftene, men dette blir akseptert innenfor de nye rammene.

Teoretiske implikasjoner av analysen

Jeg vil her se nærmere på hvordan min analyse av kategoriene ovenfor har implikasjoner for det teoretiske rammeverket presentert tidligere.

Viktigheten av enighet rundt den overordnede kategori. Det jeg har beskrevet under kategorien ”den sterkestes rett”, er hvordan fagforeningens ulike rolle for bedriftene før fusjonen, har skapt nærmest en maktkamp mellom hvem som skal få videreføre sine tradisjoner i den nye bedriften. Det er tydelig at man er uenige om hvorvidt fagforeningen skal ha en så stor innflytelse som bedrift B ønsker i den nye bedriften. Bedrift A mener at det må være mulig å videreføre sin praksis innenfor de nye rammene. Det kan virke som det å tilhøre fagorganisasjonen på den måten avgjør hvem som skal inkluderes og ekskluderes fra å være et fullverdig medlem av den fusjonerte bedriften, og slik setter bedrift B premissene for hvilke egenskaper den overordnede bedriften skal ha.

Man kan ut i fra dette se hvordan bedrift B projiserer egne gruppekaraktistikker på bedrift A og forventer at de skal innordne seg under det å være fagorganisert. I følge Mummendey og Wenzel (1999) vil en gruppes tendenser til å projisere egne egenskaper på andre grupper innenfor den samme overordnede kategori, være et tegn på at man ønsker den andre gruppen må strekke til ovenfor ens egen gruppe. Hvis den andre part ikke lever opp til egen gruppes standarder for atferd og normer, vil man heller ikke kunne akseptere denne gruppen som fullverdig medlem av den overordnede kategori. Bedrift B sin atferd mot nye kolleger som ikke er fagorganisert, kan ses som en form for utestenging av bedrift A. Mummendey og Wenzel (1999) viser til hvordan to grupper kan akseptere hverandres

FELLES IDENTITET I FUSJONER

karakteristiske trekk hvis man kan bli enige om normer og regler for atferd i den overordnede gruppen. Da vil man kanskje også sette pris på en viss distinktivitet for egen gruppe innenfor de rammene man har blitt enige om å sameksistere i. Dette er også i tråd med ideen om en strukturell kompatibilitet, der man anerkjenner og aksepterer hverandres karakteristiske trekk innenfor en ny fusjonert bedrift (van Leeuwen & van Knippenberg, 2003). I stedet for å akseptere ulik praksis for bedriftene rundt det å være fagorganisert eller ikke, kan det virke som bedrift B ønsker å dominere situasjonen ved å tvinge sine praksiser i den nye bedriften. Dette kan derfor ha ført til at enkelte fra bedrift A får problemer med å akseptere den nye bedriften som en positiv gruppe for tilhørighet. Man hadde kanskje vært tjent med å bli enige om hvilke karakteristikk, for eksempel fagorganisering, som skulle gjelde for bedriften, basert på en mer likeverdighet mellom partene.

Det man imidlertid har sett, er at et økende antall ansatte fra bedrift A har meldt seg inn i fagforeningen. Dette kan være et tegn på at man har akseptert denne egenskapen og dermed identifiserer seg med den gruppen i større grad. Dette gjør at bedrift B muligens har fått mer innflytelse på den overordnede kategori, og at bedrift A vil få en mer underdanig rolle. Bedrift B sin innflytelse på dette punktet gir derfor støtte til argumentet om at en høystatusgruppe ikke alltid vil dominere den samlede bedriften (van Knippenberg et al., 2002).

En kognitiv eller emosjonell identifisering? Som jeg har vist til i teorikapittelet, kan identifisering med en gruppe skje kognitivt bare ved at man er plassert i en gruppe som har en felles oppgave eller felles mål (Tajfel et al., 1971; Ashforth & Mael, 1989). I følge felles inngruppeidentitetsmodell kan man gjennom å endre en kognitiv representasjon av to grupper til én enhet få en mer positiv innstilling til en tidligere utgruppe (Gaertner et al., 1993). I caset mitt var de to bedriftene en del av den samme enheten ved eierskap i syv år før selve sammenslåingen. Siden man allerede var en del av den samme skjebnen, kan man anta at dette ville gi en mer positiv holdning mellom gruppene. Likevel er det enkelte grupper i bedriften som framdeles skiller mellom ”oss og dem”. Det er spesielt i hall 1 man har dette skillet, der det på tidspunktet jeg var i bedriften, framdeles var en separasjon mellom tidligere bedrift A og bedrift B. Her ser man derfor hvordan kun det å plassere folk i én gruppe som har et felles mål, ikke trenger å være tilstrekkelig for identifisering med gruppen som helhet. Faktorer som status og grad av endring for egen gruppe vil trolig også ha innflytelse på grad av identifisering med den helhetlige gruppen.

I hall 2 ser man imidlertid at man ikke skiller betydelig mellom gruppene, og man har en positiv innstilling til sine nye kolleger. Dette skjedde med én gang etter sammenslåingen.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Man kan derfor se en større tendens til at det å bli plassert i en gruppe der man får en felles oppgave har hatt betydning for utviklingen av en felles identitet i hall 2. Det er imidlertid viktig å se dette ut i fra den konteksten man var i, der hall 2 var på nøytral grunn for begge parter, mens hall 1 var det motsatte, nemlig et nytt samarbeid på gruppe B sine enemerker.

I en bedrift er det gjerne først og fremst bedriftsnavn og logoer som er symbol for det man kognitivt identifiserer seg med (Ashforth & Mael, 1989). Siden bedrift A fikk beholde sitt navn gjennom fusjonen, kunne man i utgangspunktet ha forutsett at de ville få en sterkere identifisering med den nye bedriften enn bedrift B, siden de fikk en større grad av kontinuitet på dette punktet (Jetten & Hutchison, 2011). Man ser imidlertid at bruddet med tidligere lokaler har vært en sterk emosjonell faktor for bedrift A i overgangen til en samlet bedrift, slik at man på grunn av fysiske forhold. Som jeg har vist til ovenfor, var lokalene man jobbet i ved tidligere bedrift A en kilde til tett samhold i bedriften. Man gir uttrykk for savn av dette gjennom mimring og historiefortellinger, noe som kan være et tegn på at man emosjonelt bearbeider det man har tapt (Riad, 2007). Dette tapet av tidligere arbeidsplass har for noen ført til at man vurderer å slutte i jobben. Man ser derfor at kanskje den emosjonelle tilhørighet man hadde til den tidligere gruppen var sterkere enn den kognitive, representert ved bedriftsnavn. Bedrift A hadde på den måten mer å tape på endringen enn hva bedrift B hadde, noe som kan ha gjort fusjonen mer truende for bedrift A (Jetten & Hutchison, 2011; van Leeuwen & van Knippenberg, 2003).

En felles identitet? Utgangspunktet for denne oppgaven var å belyse hvilke faktorer som har fremmet eller hindret utvikling av en felles gruppeidentitet for en fusjonert bedrift. Det kan derfor være relevant å vurdere hvor viktig det er for en bedrift å utvikle en felles identitet i en ny kontekst. Som jeg har nevnt tidligere, kan et for stort fokus på å utvikle en felles identitet, føre til mer motstand mot fusjonen (van Leeuwen & van Knippenberg, 2003). I følge felles inngruppeidentitetsmodell, vil man kunne skape mer harmoniske grupperelasjoner innenfor en overordnet kategori hvis man har likeverdighet mellom partene, for eksempel lik status, verdier og normer (Gaertner et al., 1993). I en fusjon vil man imidlertid som regel ha en viss forskjell mellom partene på disse områdene (Zaheer et al., 2003). Fokus på å skape en felles identitet kan derfor virke mot sin hensikt, der man i en forventning om at man må gjøre store endringer for egen gruppe, vil knytte seg sterkere til sin tidligere identitet (van Leeuwen & van Knippenberg, 2003; Zaheer et al., 2003).

Ved å jobbe for å anerkjenne begge parter i en fusjon, vil man kanskje oppnå en større grad av kontinuitet og dermed identifisering med den nye bedriften (Rousseau, 1998; van Leeuwen & van Knippenberg, 2003). Vi har sett hvordan enkelte grupper i caset mitt ikke har

FELLES IDENTITET I FUSJONER

anerkjent hverandres egenskaper i fusjonen. Separasjonen i hall 1 viser at selv om man i stor grad har fått mulighet til å videreføre sine arbeidsmetoder i den nye konteksten, har man ikke utviklet en enhetsfølelse med den nye fusjonerte gruppen. Dette kan kanskje forklares ved at man ikke har fått anerkjennelse i den nye bedriften, og at man frykter negativ innflytelse fra den andre part. I den delen av bedriften, hall 2, der man har akseptert forskjellene mellom partene, har man oppnådd en tilhørighet til den nye gruppen gjennom vilje til samarbeid og en positiv holdning mot sine nye kolleger.

Med tanke på hvilken rolle konteksten hadde for integreringsprosessen i hall 2, kan man ikke uten videre slutte seg til at den samme utviklingen ville skjedd i hall 1 ved å starte samarbeid mellom partene med en gang etter fusjonen. Man kunne kanskje fått mer motstand mot endringen ved å splitte opp tidligere grupperinger og sette sammen nye. Ved å bevare de tidligere gruppene, fikk de ansatte muligens økt opplevelse av kontinuitet. Den ene gruppen fra bedrift A som jobber i hall 1, antyder også hvordan tilhørighet til egen arbeidsgruppe hindret at man forlot bedriften under kriseperioden. Man har imidlertid endret noe av denne holdningen to år etter fusjonen, der det blir antydning at savnet etter tidligere bedrift blir for stort, og det er noen av gruppens medlemmer som har begynt å snakke om å slutte i bedriften. Her ser man kanskje et tegn på at tilhørighet til arbeidsgruppen ikke vil være tilstrekkelig i lengden hvis man ikke opplever man at er integrert i den felles enheten.

Jeg hevder derfor at caset mitt viser hvordan en felles identitetsopplevelse med den nye fusjonerte gruppen fører til en høyere tilpasning til situasjonen. Det er imidlertid trolig viktig at man anerkjenner hver gruppes særegenheter innenfor de nye rammene.

Konklusjon

Jeg har i denne oppgaven vist til hvilke faktorer som fremmer eller hemmer utvikling av en ny felles identitet i en fusjonert bedrift. Som vi har sett har man i deler av bedriften ikke fått en felles tilhørighet i den nye bedriften, noe som kan skyldes ønsket om å videreføre egne praksiser i den nye bedriften. Frykten for påvirkning og innflytelse fra ”den andre” part har ført til at man i hall 1 har en separasjon mellom grupper fra de to tidligere bedriftene. Dette blir derfor et hinder for å utvikle en positiv identifisering med den nye fusjonsgruppen som en del av ens egen, og man anser den nye bedriften som to distinkte parter. Jeg har også vist til hvordan man i hall 2 har fått en motsatt utvikling, der kontekstuelle og situasjonelle faktorer har påvirket en tilhørighet til en ny felles gruppe. Når det gjelder aksept av fagorganisasjonen som en fremtredende egenskap i den nye bedriften, ser man hvordan ulike praksiser i de to respektive bedriftene har skapt friksjoner. Man ser likevel at bedrift B har fått mer innflytelse

FELLES IDENTITET I FUSJONER

på dette området. Her ser man da også muligens hvordan konteksten spiller en viktigere rolle enn statusforskjeller for grad av innflytelse på den nye fusjonerte bedriften.

Hovedvekten i denne oppgaven har vært på hvordan status og kontinuitet har hatt betydning for utvikling av en nye felles tilhørighet i den nye organisasjonen. Som jeg har vist til i analysen, kan imidlertid den sorgreaksjon man opplevde etter bruddet med den tidligere bedriften ha hatt sentral betydning for tilpasning til fusjonen. Dette blir spesielt uttrykt fra ansatte fra tidligere bedrift A. Man har et savn etter den sosiale tilhørighet man hadde med sin tidligere bedrift. Dette kan derfor ha hatt en stor betydning for deres aksept av den nye fusjonsgruppen, som kanskje ikke har tilfredstilt de ansatte behov for en sosial tilhørighet i like stor grad. Å bearbeide dette savnet kan derfor være en viktig vei å gå for å skape en felles tilhørighet i den nye bedriften.

Jeg har avslutningsvis vist til at utvikling av en felles tilhørighet trolig vil være mer positivt for de ansattes tilpasning til den nye fusjonerte bedriften. Dette vil også være av betydning for bedriftens yteevne gjennom fleksibilitet. Jeg kan imidlertid se ut til at en viss videreføring av tidligere gruppeegenskaper vil føre til en redusert trusselopplevelse i den nye bedriften. Man kan derfor se hvordan man kan bygge videre på dette gjennom å utvikle en kompleks identitet i den nye bedriften.

Metodiske betraktninger

Jeg vil i dette avsnittet reflektere over noen begrensninger denne studien har hatt, med tanke på kontekst for datainnsamling og min rolle som fersk forsker. Å reflektere over eget studie ser jeg som viktig for å kunne utvikle seg som forsker og lære av erfaring.

Mulige begrensninger for studiens datainnsamling. Den konteksten jeg var i under intervjurunden, kan ha påvirket innsamlingen av data. Det var en fremmed situasjon for meg, og jeg følte en forventning om å skulle prestere, både for bedriften som hadde gitt av sine ressurser og i forhold til å gjøre et godt forskningsprosjekt. Intervjurundene ble gjort over to dager, og jeg følte meg ganske utmattet etter det intense arbeidet. Som intervjuer får man mye informasjon på kort tid, og det er mye å ta inn og fordøye. Man må være konstant oppmerksom mot samtalen, både for å vise interesse for informantens historier, og blant annet identifisere når i samtalen det trengs oppfølgingsspørsmål for å få mer dybde i interessante tema. En fersk forsker som jeg var, i en fremmed kontekst, har jeg i etterkant sett hvordan datamaterialet gikk mer i bredden enn i dybden. Jeg tror den konteksten jeg var i, kan ha bidratt til at jeg ikke fikk den roen over samtalen med informantene som kanskje hadde vært mer gunstig for å frambringe en dypere innsikt i tema. Jeg ser også i etterkant at jeg kunne ha

FELLES IDENTITET I FUSJONER

trent meg mer på min rolle som intervjuer før jeg reiste til bedriften. Å teste ut intervjuguiden på forhånd gjennom et pilotintervju, kan være nyttig for å se hva som fungerer eller ikke i intervjusituasjonen. Trening kan også være viktig for å bli tryggere på en ukjent situasjon.

Grounded theory er i utgangspunktet en metode for å utvikle teori, gjennom en prosess der man henter inn data, analyserer og utvikler teori samtidig. Denne prosessen betegnes som teoretisk sampling (Glaser & Strauss, 1967; Charmaz, 2006). Man skal derfor ideelt sett hente inn data på ulike tidspunkt, slik at man kan gjøre analyse av de første intervjuene og identifisere hvilke tema som vil være interessante å gå dypere inn i for videre datainnsamling. Rammene for denne studien gjorde det naturlig å gjøre intervjuene på samme tidspunkt og ikke i flere runder. Dette kan derfor ha påvirket dybden på materialet, der jeg ikke fikk mulighet til å gjøre analyser mellom hvert intervju. Å gå inn i feltet med ulike temaområder som beskrevet ovenfor, førte også trolig til at datamaterialet manglet fokus og dybde. Selv om man skal ha et åpent fokus før de første intervjurundene, er det viktig å ha et fokus som er realistisk å gjennomføre i forhold til prosjektets rammer (Thagaard, 2003). Jeg ser i etterkant behovet for at jeg skulle gått mer i dybden på en endringsprosess under intervjurundene, og ikke fokusere intervjuene både på nedbemanning og fusjon. Jeg tror også jeg hadde vært tjent med å ha litt mer kunnskap om temaområdet før intervjuene. Dette kunne ha hjulpet meg til å få større innsikt og rikere data (Kvale & Brinkmann, 2009) Med tanke på at materialet gikk mer i bredden enn i dybden, har jeg tatt noen valg gjennom analysen der det har vært nødvendig å utelate deler av datamaterialet. Jeg har valgt å fokusere på enkelte tema som har gitt et godt grunnlag for å gjøre en komparativ studie.

På grunn av de rammene et masterprosjekt gir, valgte jeg bort muligheten til å gå tilbake til feltet og samle inn nye data etter de første analysene. Dette kunne vært en løsning på et manglende fokus for oppgaven, der jeg kunne gjennomført en såkalt teoretisk sampling. Av hensyn til progresjonen av oppgaven har jeg imidlertid unnlatt å gjøre dette. Likevel ser jeg at dette kunne ha gitt oppgaven en større dybde og analytisk kraft.

Studien baserer seg en del på retrospektive holdninger to år etter fusjonen. Jeg vil derfor her ta et forbehold om at det som blir uttrykt av informantene kan være farget av hvordan integreringsprosessen faktisk har gått i etterkant. Den mest ideelle metoden for å studere en fusjon vil være å gjøre en langtidsstudie der man intervjuer informantene på ulike tidspunkt i prosessen. Med tanke på tema for oppgaven ville dette også ha vært hensiktsmessig for å kunne se hvordan identifisering gjerne endrer seg gjennom interaksjon over tid (Ashforth & Mael, 1989; Rousseau, 1998). Siden rammene for et masterprosjekt er tidsbegrenset, har en slikt langsiktig forskning imidlertid ikke vært gjennomførbart.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Studiens troverdighet. Å validere et kvalitativt materiale innebærer en nærhet til data, der man gjennom utvikling av konsepter og kategorier sjekker disse opp mot data slik at man forholder seg tro mot informantenes utsagn (Corbin & Strauss, 2008). Jeg har under hele analyseprosessen vært opptatt av å forholde meg nært til data. Det ideelle ville kanskje være å presentere hvilke sitater jeg ville benytte i analysen for informantene, men dette har ikke vært forenlig å gjøre innenfor et masterprosjekts rammer. Jeg har derfor vært nøye med å forholde meg nært til data, der jeg har vært oppmerksom på ikke å overtolke og se sammenhenger i materialet der det ikke er grunnlag for det. Datamaterialet for denne oppgaven var i utgangspunktet noe deskriptivt. Jeg har derfor ikke sett muligheten for å utvikle egne teoretiske konsepter i denne studien. For å gjøre dette på en troverdig måte, ser jeg behovet for en mer forklarende dybde i datamaterialet. Jeg mener likevel at ved å sammenligne mine kategorier og tolkninger opp mot eksisterende teori og empiri, har jeg oppnådd en tilstrekkelig troverdighet for studien.

Implikasjoner av studien

Denne studien kan ha noen implikasjoner for videre forskning på identitetsprosesser i fusjoner. Forskning på sosiale identitetsprosesser har tidligere fokusert mye på de strategiske sidene ved en sammenslåing, der status, videreføring av egne gruppekaraktistikker og høy eller lav representasjon i den nye bedriften har stått sentralt (e.g. Terry & O'Brien, 2001; Terry & Callan, 1998; van Leeuwen et al., 2003). Det studien min har vist, er muligens hvordan den emosjonelle tilhørighet til sin tidligere bedrift har vært av større betydning for de ansatte. Dette ser man gjennom tap av den sosiale tilhørighet man hadde på den tidligere bedrift A. Som jeg har argumentert for i denne studien ser man kanskje hvordan emosjonell tilhørighet til sin tidligere bedrift kan ha hatt betydning for å kunne akseptere den nye bedriften. Den emosjonelle siden ved identifisering har ikke vært mye i fokus når det gjelder studie av identitetsprosesser i fusjoner. Man har imidlertid begynt å se viktigheten av en emosjonell tilhørighet, blant annet gjennom grad av historisk kontinuitet (Jetten & Hutchison, 2011). Jeg mener jeg har belegg for å si at statusforskjeller hadde mindre betydning i denne studien for tilpasning til fusjonen i forhold til emosjonell tilhørighet, derfor kan man se viktigheten av å forske videre på de emosjonelle sidene ved tap av tidligere identitet.

Endringer i organisasjoner går ofte galt, og man når som regel ikke de mål man har for endringen. Det kan derfor være hensiktsmessig å vurdere fordelene man har ved en endring opp mot de utfordringer man vil møte i prosessen (Saksvik, 2011). Man ser i caset for denne

FELLES IDENTITET I FUSJONER

studien hvordan ledelsen satte i gang en fusjonsprosess som økte de ansattes usikkerhet under finanskrisen. Man kan kanskje tenke seg at dette var et sjansespill å ta i forhold til den økonomiske og psykiske belastningen prosessen påførte bedriften og de ansatte. Likevel tok ledelsen avgjørelsen med å gjennomføre fusjonen i et raskere tempo enn det som var planlagt på grunn av den økonomiske krisen. Selv om dette blir uttrykt som en stor belastning for de ansatte, har man fått en positiv virkning av prosessen gjennom integreringen i den ene hallen i bedriften. Dette viser at selv om det kan være vanskelig å se fordelene med en endringsprosess i starten av implementeringen, så kan det ha positive følger på lang sikt. Den usikkerheten de ansatte opplevde kan nettopp ha ført til at man fikk en positiv integrering. Her ser man derfor en positiv konsekvens for de ansatte som følge av ledelsens kanskje noe hastige avgjørelser i en kriseperiode.

Man kan også ut i fra dette se at å nedlegge store ressurser på å planlegge en endringsprosess ikke alltid er hensiktsmessig med tanke på at man ofte ikke har kontroll på de eksterne faktorer. Hvis man kan bygge opp en positiv identitet som vil være vedvarende gjennom endringsprosesser (Rousseau, 1998) vil kanskje dette være mer hensiktsmessig enn å planlegge de strategiske sidene ved prosessen. Når det er sagt kan likevel en sterk identitet med tidligere bedrift føre til mer motstand i en fusjonsprosess der det forventes at man må forlate noe av sin tidligere gruppeidentitet.

Som jeg har antydnet gjennom analysen, kan en vedvarende identifisering med sin tidligere gruppe i stedet for den nye fusjonerte gruppen ha påvirket fleksibiliteten i bedriften. Å jobbe med de ansattes forhold til sin bedrift kan derfor ha hatt stor betydning i forhold til det å være en robust bedrift mot senere endringer. Som jeg skriver i avslutningen i analyse, vil trolig en kompleks identitet være mest hensiktsmessig for de ansattes trivsel og for bedriftens yteevne. Dette kan ha implikasjoner for bedriften, der man kanskje kan forsøke å utvikle en bedrift der alle identifiserer seg med både den nye fusjonerte gruppen og egen arbeidsgruppe.

Avslutning

I denne oppgaven har jeg belyst hvilke faktorer som fremmer eller hemmer de ansattes identifisering med den nye fusjonsgruppen som en felles enhet. Grunnlaget for studien har vært en bedrift som gjennomgikk to omfattende endringsprosesser i 2008, der jeg har fokusert på fusjonen. Studien baserer seg på en kvalitativ komparativ analyse av de ulike integreringsprosesser i bedriften, som reflekterer i hvilken grad man identifiserer seg med den nye fusjonsgruppen eller med de respektive bedrifter før fusjonen. Jeg har vist til hvordan trussel gjennom grad av endring eller statusforskjeller kan påvirke de ansattes aksept av den

FELLES IDENTITET I FUSJONER

nye fusjonsgruppen, mens en ekstern trussel og nøytralt grunnlagt for begge parter kan føre til en positiv integrering mellom partene. Ut i fra caset mitt ser man hvordan viktigheten av en felles tilhørighet til den nye bedriften har betydning for ulike gruppenivå i bedriften; gjennom harmoniske gruppeforhold i arbeidsteam samt for bedriftens fleksibilitet og robusthet på overordnet nivå. Videre har jeg vist til viktigheten av en strukturell kompatibilitet og kompleks identitet, der man anerkjenner hverandres styrker og forskjeller i den samlede bedriften. Dette kan være veien å gå for å skape en nye felles identitet i den nye bedriften. Avslutningsvis har jeg gitt noen praktiske og teoretiske implikasjoner for studien og for endringsprosesser generelt.

Referanser

- Albert, S. (1998). The definition and metadefinition of identity. I A. Whetten & P. C. Godfrey (Red.), *Identity in organizations, building theory through conversations* (s. 1-13). California: Sage Publications, Inc.
- Amiot, C. E., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2007). Status, equity and social identification during an intergroup merger: A longitudinal study. *The British Psychological Society*, 46, 557-577. doi: 10.1348/014466606X146015
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of management Review*, 14, 20-39. doi: 10.2307/258189
- Brewer, M. B., & Gardner, W. (1996). Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 83-93. doi: 10.1037/0022-3514.71.1.83
- Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions: managing collisions between people, cultures, and organizations*. Washington, DC: Beard Books.
- Charmaz, K. (2000). Grounded theory: Objectivist and constructivist methods. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research* (s. 509-536). Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. London: Sage.
- Charmaz, K. (2008). Grounded theory. I J. A. Smith (Red.), *Qualitative psychology: A Practical guide to research methods* (s. 81-110). London: Sage Publications Ltd.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research*. Thousand Oakes, California: Sage Publications, Inc.
- Ellemers, N., Wilke, H., & van Knippenberg, A. (1993). Effects of the legitimacy of low group og individual status on individual and collective status-enhancement stratgies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 766-778. doi: 10.1037/0022-3514.64.5.766
- Epstein, M. J. (2004). The drivers for success i post- merger integration. *Organizational Dynamics*, 33, 174-189. doi: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.005
- Fischer, P., Greitemeyer, T., Omay, S. I., & Frey, D. (2007). Merger and group status: The impact of high, low and equal group status on identification and satisfaction with a company merger, experienced controllability, group identity and group cohesion.

FELLES IDENTITET I FUSJONER

- Journal of Community & Applied Social Psychology*, 17, 203-217. doi: 10.1002/casp.874
- Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Anastasio, P. A., Bachman, B. A., & Rust, M. C. (1993). The common ingroup identity model: Recategorization and the reduction of intergroup bias. *European Review of Social Psychology*, 4, 1-26. doi: 10.1080/1479343000004
- Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., & Bachman, B. A. (1996). Revisiting the contact hypothesis: The induction of a common ingroup identity. *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 271-290. doi: 10.1016/0147-1767(96)00019-3
- Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., Rust, M. C., Nier, J. A., Banker, B. S., Ward, C. M., Mottola, G. R., & Houlette, M. (1999). Reducing intergroup bias: Elements of intergroup cooperation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 388-402. doi: 10.1037/0022-3514.76.3.388
- Giessner, S. R., Viki, G. T., Otten, S., Terry, D. J., & Täuber, S. (2006). The challenge of merging: Merger patterns, permerger status, and merger support. *Personality and Social Bulletin*, 32, 339-352. doi: 10.1177/0146167205282151
- Gioia, D. A. (1998). From individual to organizational identity. I S. Whetten & P. C. Godfrey (Red.), *Identity in organizations, building theory through conversations* (s. 17-32). California: Sage Publications, Inc.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. C. (2000). Social identity, self-categorization, and Work motivation: Rethinking the contribution of the group to positive and sustainable organizational outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 319-339. doi: 10.1111/1464-0597.00018
- Hatch, M. J. (2004). *Organisasjonsteori: Moderne, symbolske og postmoderne perspektiv*. Abstrakt forlag: Oslo.
- Hogg, M. A., Abrams, D., Otten, S., & Hinkle, S. (2004). The social perspective: Intergroup Relations, self-conception, and small groups. *Small Group Research*, 35, 246-276. doi:10.1177/1046496404263424
- Hogg, M., & Terry, D. (2000). Social identity and self-categorization processes in contexts. *The Academy of Management Review*, 1, 121-140. doi:10.2307/259266
- Hornsey, M. J., van Leeuwen, E., & van Santen, W. (2003). Dragging down and dragging up: How relative group status affects responses to common fate. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 7, 275-288. doi: 10.1037/1089-2699.7.4.275

FELLES IDENTITET I FUSJONER

- Jetten, J., Duck, J., Terry, D., & O'Brien, A. (2002). Being attuned to intergroup differences in mergers: The role of aligned leaders for low-status groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 1194-1201. doi: 10.1177/01461672022812005
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Marks, M., & Mirvis, P. H. (1992). Rebuilding after the merger: Dealing with "survivor sickness." *Organizational Dynamics*, 21, 18-32. doi: 10.1016/0090-2616(92)90061-Q
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1998). *Joining forces: making one plus one equal three in mergers, acquisitions and alliances*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Mottola, G. R., Bachman, B. A., Gaertner, S. L., & Dovidio, J. F. (1997). How groups merger: The effects of merger integration patterns on anticipated commitment to the merged organization. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1335-1358. doi: 10.1111/j.1559-1816.1997.tb01809.x
- Mummendey, A., & Wenzel, M. (1999). Social discrimination and tolerance in intergroup relations: Reactions to intergroup difference. *Personality and Social Review*, 3, 158-174. doi: 10.1207/s15327957pspr0302_4
- Nguyen, H., & Kleiner, H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & organization Development Journal*, 24, 447-454. doi: 10.1108/01437730310505876
- Price, D., & van Dick, R. (2012). Identity and change: recent developments and future directions. *Journal of Change Management*, 12, 7-11. doi: 10.1080/14697017.2011.652372
- Riad, S. (2007). Of mergers and cultures: "What happened to shared values and joint assumptions?" *Journal of organizational change management*, 20, 26-43. doi: 10.1108/095310715261
- Riketta, M., & van Dick, R. (2004). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic Comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational Identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510. doi: 10.1016/j.jvb.2004.06.001
- Rousseau, D. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 3, 217-233. doi: 10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<217::AID-JOB931>3.0.CO;2-N
- Ruvolo, C. M. (2004). Benefits of organizational-level identity. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56, 163-172. doi: 10.1037/1065-9293.56.3.0
- Saksvik, P. Ø. (2011). Å leve med omstilling. I S.Einarsen & A. Skagstad (Red.), *Det gode*

FELLES IDENTITET I FUSJONER

- arbeidsmiljø. Krav og utfordringer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Saksvik, P. Ø., Nytrø, K., & Tvedt, S. D. (2008). Sunn endring i organisasjoner. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45, 295-300.
- Schoenauer, A. W. (1967). Behavior patterns of executives in business acquisitions. *Personnel Administration*, 30, (27-32). Hentet fra <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=s>
- Styhre, A., Börjesson, S., & Wickenberg, J. (2006). Managed by the other: cultural anxieties in two Anglo- Americanized Swedish firms. *The international Journal of Human Resource Management*, 17, 1293-1306. doi: 10.1080/09585190600756715
- Tajfel, H., Billig, M. G., Bundy, R. P., & Flament, C. (1971). Social categorization and Intergroup behavior. *European Journal of Social Psychology*, 1, 149-178. doi: 10.1002/ejsp.2420010202
- Tajfel, H., & Turner, J. (2001). An integrative theory of intergroup conflict. I M. A. Hogg & D. Abrams (Red.), *Intergroup relations* (s. 94-109). Philadelphia: Psychology Press.
- Terry, D. J., & Callan, V. J. (1998). in-group bias in response to an organizational merger. *Group dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, (67-81). doi: 10.1037/1089-2699.2.2.67
- Terry, D. J., Carey, C. J., & Callan, V. J. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 267-280. doi: 10.1177/0146167201273001
- Terry, D. J., & O'Brien, A. T. (2001). Status, legitimacy, and ingroup bias in the context of an organizational merger. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4, 271-289. doi: 10.1177/1368430201004003007
- Thagaard, T. (2003). *Systematikk og innlevelse: Innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P. A. (2006). Working under a black cloud: How to sustain organizational identification after a merger. *British Journal of Management*, 17, 69-79. doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00479.x
- Van Dick, R., Wagner, U., & Lemmer, G. (2004). Research note: The winds of change-multiple identifications in the case of organizational mergers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 121-138. doi: 10.1080/13594320444000038
- Van Knippenberg, D., & Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147. doi: 10.1348/096317900166949

FELLES IDENTITET I FUSJONER

- Van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Monden, L., & de Lima, F. (2002). Organizational identification after a merger: A social identity perspective. *The British Psychological Society*, 41, 233-252. doi: 10.1348/014466602760060228
- Van Leeuwen, E., & van Knippenberg, D. (2003). Organizational identification following a merger: The importance of agreeing to differ. I S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. J. Platow, & N. Ellemers (Red.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (s. 205-212). New York: Psychology Press.
- Van Leeuwen, E., van Knippenberg, D., & Ellemers, N. (2003). Continuing and changing group identities: The effects of merging in social identification and ingroup bias. *Personal and Social Bulletin*, 29, 679-690. doi: 10.1177/0146167203029006001
- Van Vuuren, M., Beelen, P., & de Jong, M. D. (2010). Speaking of dominance, status, and identification: Making sense of a merger. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83, 627-643. doi: 10.1348/096317909X463661
- Zaheer, S., Schomaker, M., & Genc, M. (2003). Identity versus culture in mergers of equals. *European Management Journal*, 2, 185-191. doi: 10.1016/S0263-2373(03)00013-6

VEDLEGG**Vedlegg A: Intervjuguide****Intervjuguide ansatte**

Innledning.

Introduksjon av meg selv

Hva jeg ønsker å studere: integreringsprosessen

Bruk av diktafon

Konfidensialitet og anonymitet

Oppbevaring av datamaterialet og rapportering

Frivillig deltakelse

Bakgrunnsinformasjon om informanten

Stilling og arbeidsoppgaver

Ansiennitet

Rolle under endringsarbeidet

Nedbemanning og redusert produksjon

Kan du si litt om det som skjedde med bedriften når finanskrisen kom?

Hvordan opplevde du dette?

Hvordan har dette påvirket din arbeidshverdag?

Kan du fortelle litt om hvordan du opplevde den store reduksjonen i produksjon som følge av finanskrisen? Hvordan påvirket dette din arbeidshverdag?

Reagerte du noe spesielt på dette? Hvilken betydning hadde det for deg?

Endret det sosiale miljøet seg noe som følge av dette?

På hvilken måte påvirket dette din arbeidshverdag?

Hvilke reaksjoner hadde du på dette som var personlige?

Var det mange ulike reaksjoner på dette blant dine kolleger?

Hvordan vil du si din organisasjon har taklet de endringene som har vært?

I hvor stor grad har nedbemanningen påvirket din arbeidssituasjon?

I hvor stor grad vil du si at dette har hatt for deg og din arbeidsstasjon/arbeidsområde?

Hva tror du har hatt størst påvirkning for deg og din arbeidssituasjon av de endringene som har skjedd i bedriften de siste årene?

Endret arbeidssted

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Fusjon

Nedbemanning og reduksjon i produksjonen

Hvorfor tror du det er slik?

Var du noen ganger redd for at du ikke skulle få beholde jobben din?

Var det endringer i det sosiale arbeidsmiljøet under perioden med redusert marked og nedbemanninger?

Hvordan er situasjonen i dag?

Følte du at din nærmeste leder var tilgjengelig for deg under denne perioden?

Hvilke av disse endringene tror du har vært mest avgjørende for det sosiale fellesskapet på jobben?

Hvordan vil du beskrive bedriften din med tanke på sosiale forhold og kommunikasjon med ansatte? Hvordan vil du beskrive måten dere jobber sammen på?

Hva gjorde dette med motivasjonen din for arbeidet?

Føler du at du fikk tilstrekkelig med informasjon under denne perioden? Var informasjonen nyttig for deg? Følte du det var noe som du savnet informasjon om?

Hvordan kommuniserte din nærmeste leder under perioden?

Ansikt-til-ansikt

To-veis-kommunikasjon

Var du fornøyd med den informasjonen du fikk? Hvorfor/hvorfor ikke?

Hadde du noen følelsesmessige reaksjoner på situasjonen bedriften befant seg i?

Usikkerhet og utrygghet for egen jobb

Endringer i det sosiale arbeidsmiljøet

Følte du usikkerhet for din egen framtid i bedriften?

Var det noen du kunne snakke med om denne usikkerheten? Hvem da?

Kolleger

Mellomledere

Ledere

Venner og kjente utenfor bedriften

Føler du deg trygg i bedriften i dag? Hvorfor/hvorfor ikke?

Var det noen situasjoner som du ikke var fornøyd med under perioden?

Bedriften før fusjonen

FELLES IDENTITET I FUSJONER

1. Hvordan vil du beskrive bedriften du jobbet for før sammenslåingen?
2. Hvordan vil du beskrive ”tonen” du hadde med dine kolleger og ansatte? Trivdes du på jobb?

Prat på kantina, korridorer

Arbeidsmiljø, arbeidet alene eller mye sammen med andre?

Arbeidsmåte

3. Var du fornøyd med informasjon du fikk og hvordan leder kommuniserte med deg?
4. Følte du deg akseptert av dine kolleger og leder? Aksepterte du dem?

Fusjonen

5. Hvordan reagerte du første gang du hørte om at bedriften skulle fusjoneres? Kan du beskrive situasjonen?
6. Merket du noen andre reaksjoner/samme reaksjoner fra dine kollegaer?
7. Var du fornøyd med den informasjonen du fikk om fusjonen i forkant av sammenslåingen?

Kan du gi eksempler på det du var fornøyd med?

Eksempler på det du var misfornøyd med?

8. Var informasjonen du fikk nyttig for din forståelse av fusjonen?

Satt du igjen med mange spørsmål?

Følte du informasjonen var tilstrekkelig?

9. Hadde du på forhånd forståelse for hvorfor bedriften skulle fusjoneres? På hvilken måte/hvilken måte ikke?
10. Hadde du forståelse/tanker rundt for hva det ville bety for din arbeidssituasjon at bedriften skulle fusjoneres? Konsekvenser?
11. Endret arbeidsoppgavene dine som følge av fusjonen? Hva synes du om det?

Møtet med en ny kultur

12. Hvordan opplever du integreringsprosessen?
13. Hvor mye visste du om den andre bedriften på forhånd?
14. Hva tenkte du første gang du møtte ansatte fra den andre bedriften?
15. I hvilken grad jobber du med ansatte fra den andre bedriften?

FELLES IDENTITET I FUSJONER

16. Hvordan opplevde du denne situasjonen i starten?
17. Snakker du med dine kolleger fra den gamle bedriften om ansatte fra den andre bedriften?
(Probe: "oss mot dem" mentalitet).
18. Hvordan vil du beskrive kontakten du har med ansatte fra den andre bedriften? (sosialt)
19. Arbeider "de andre" på en annen måte enn hva du er vant til? (rutiner, arbeidsmetoder, arbeidsmiljø, hvordan de kommuniserte med hverandre). Problematisk?

Informasjon og kommunikasjon

20. Hvem/hva er din hovedkilde for informasjon rundt endringen i bedriften?
21. Er du fornøyd med denne informasjonskilden? Hvorfor/hvorfor ikke?
22. Er det noen/noe du savner informasjon fra?
23. Hva tror du kunne blitt gjort bedre når det gjelder informasjon under fusjonen?
24. Er det noen spesielle situasjoner du kunne tenkt deg var håndtert på en annen måte?
25. Følte du at du kunne snakke med din leder om ting som var vanskelig under fusjonen?

Endringsvilje/aksept

26. Synes du denne prosessen har vært greit å gjennomføre?
27. Har du vært følelsesmessig engasjert av endringen?

Probe:

Negative eller positive følelser

Hvorfor tror du du opplevde det slik?

28. Hva har vært det vanskeligste å akseptere for deg i forhold til fusjonen i det store og det hele?

Probe:

Kommunikasjon og informasjon fra leder

Andre kulturen

Egen arbeidssituasjon

Tap av det gamle

Usikkerhet

29. Kan du beskrive en situasjon der du opplevde endringen som en belastning for deg?
Hvordan løste denne situasjonen seg, hvis den har blitt løst?
30. Har det vært mye usikkerhet i forhold til fusjonen?

FELLES IDENTITET I FUSJONER

31. Har det blitt satt inn tiltak for å forbedre integreringsprosessen?

Situasjonen i dag

32. Hvordan vil du beskrive bedriften i dag?

33. Trives du på jobben i dag? Hva tenkte du første gang du møtte ansatte fra den andre bedriften?

34. Hva tenkte du første gang du møtte ansatte fra den andre bedriften?

35. Hvor viktig er det for deg at ansatte fra den andre bedriften er integrert med deg og dine tidligere kolleger? Har du bidratt på noen måte i denne prosessen?

36. Er dere integrert nok i forhold til ditt ønske i dag? Hvorfor/hvorfor ikke? Gjerne kom med eksempler.

37. Hvordan synes du ledelsen har håndtert prosessen?

Avslutning

Takker for intervjuet og at du ville stille opp.

Spør om det er mulighet for noen oppfølgingsspørsmål senere, muligens over telefon.

Intervjuguide ledere

Innledning

Hvem jeg er

Prosjektets formål

Bruk av diktafon

Konfidensialitet og anonymitet

Frivillig informert samtykke

Bakgrunnsinformasjon informant

Stilling og arbeidsoppgaver/endringer som følge av fusjonen?

Ansiennitet

Rolle i endringsarbeidet

Kan du fortelle litt om den perioden bedriften gjennomgikk store endringer i forhold til redusert produksjon og nedbemanninger?

Hvordan påvirket dette din arbeidssituasjon?

FELLES IDENTITET I FUSJONER

Fikk du mange ulike reaksjoner på dette fra de ansatte? Hvordan håndterte du denne situasjonen med de ansatte?

Kommunikasjon

Informasjon

Tilgjengelighet

Konflikthåndtering/konstruktive konflikter

Håndtering av motstand

Kan du beskrive en situasjon der du opplevde det som vanskelig å håndtere en slik situasjon?

Endret de ansatte måten de jobbet på under reduksjonen av produksjon?

Hvor stor påvirkning tror du nedbemanningen har hatt for de ansattes sosiale forhold?

Trygghet på arbeidsplassen? Trivsel?

Vil du si at situasjonen har stabilisert seg i dag?

Bedriften før fusjonen

1. Hvordan vil du beskrive bedriften før fusjonen inntrådte?
2. Hvordan vil du beskrive ”tonen” mellom deg og ansatte/kollegaer?
3. Hvordan fungerte kommunikasjon og informasjonsflyt mellom deg og dine ansatte?
4. Oppfattet du det som at de ansatte var fornøyd med jobben sin?
5. Var arbeidsplassen en god plass å være? Godt arbeidsmiljø?

Prosessen

6. Hvordan ble fusjonen kunngjort for ansatte og kollegaer?
7. Hvem var det som initierte fusjonen? Hvorfor fusjon?
8. Kan du beskrive den praktiske gjennomføringen av fusjonen?
9. Kan du beskrive hvordan de ansatte reagerte når de først fikk vite om fusjonen?
10. Hvilke forventninger hadde du til sammenslåingen?
11. Gjorde dere noen tiltak for å forberede bedriften på fusjonen? Var slike tiltak nødvendig?
12. Hvilke utfordringer har dere blitt møtt med under sammenslåingen?

Møtet med en ny kultur

13. Hvordan vil du beskrive det første møtet med den andre bedriften?
14. Hvilke reaksjoner så du hos ansatte fra din tidligere bedrift?
15. Var det noe spesielt som var mer vanskelig å håndtere enn andre ting?

FELLES IDENTITET I FUSJONER

16. Satte dere inn noen tiltak for å få en bedre integreringsprosess?
17. Var det store forskjeller mellom de to bedriftene? På hvilken måte?

Probe:

- Arbeidsmetode
- Sosiale forhold
- Hvordan man forholder seg til leder og kollegaer
- Opplevs dette som problematisk?

18. Er det noen forskjeller i ledelsesstilen som du synes har vært litt vanskelig å håndtere under integreringsprosessen?

Kommunikasjon og informasjonsflyt

19. Hvordan jobbet dere med informasjon om omstillingen til de ansatte? Gjennom hvilke kanaler?
20. Har kommunikasjonsmønsteret mellom deg og dine ansatte endret seg i løpet av sammenslåingen? I tilfelle på hvilken måte?
21. Har de ansatte gitt uttrykk for hvordan de opplever måten endringen gjennomføres på/har blitt gjennomført på?
22. Kan du beskrive en situasjon der noen av dine ansatte delte sin opplevelse/reaksjon med deg/andre ledere?
23. Var du tilgjengelig for de ansatte under endringsarbeidet?
24. Er det noe som det skulle blitt informert mer om?
25. Opplever du at de ansatte er fornøyde eller misfornøyde ved aspekter av informasjonsflyten i bedriften?
26. Hvor stor betydning tror du kommunikasjon og informasjon har hatt på integreringsprosessen?

Endringsvilje/aksept

27. Hvordan synes du endringsarbeidet har godt stort sett?
28. Opplevde du mye motstand fra de ansatte under endringsarbeidet? Hvordan reagerte du på dette?
29. Har det vært mange følelsesmessige reaksjoner hos de ansatte?
30. Har du merket et annet reaksjonsmønster hos ansatte fra den andre bedriften?
Hvorfor/hvorfor ikke tror du?

FELLES IDENTITET I FUSJONER

31. Har du opplevd mye motstand til endringen fra ledergruppen?
32. Hvis det har vært motstand, kan du gi et eksempel på en slik situasjon?
33. Hvor stor betydning tror du dette har hatt for integreringsprosessen?

Situasjonen i dag

34. Hvordan vil du beskrive bedriften i dag?
35. Er du fornøyd med gjennomføringen av fusjonen?
36. Føler du at integreringsprosessen er vellykket i dag? Hvorfor/hvorfor ikke?
37. Er det noe du kunne tenkt deg hadde vært bedre?
38. Er det noe du savner i dag framfor hvordan det var tidligere i bedriften før sammenslåingen?