

Lene Gjævert

Hvordan lykkes med virksomhetsoverdragelser?

En casestudie av hvordan ansatte opplever virksomhetsoverdragelser

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse

Veileder: Marius Tuft Mathisen

August 2020

Lene Gjøvert

Hvordan lykkes med virksomhetsoverdragelser?

En casestudie av hvordan ansatte opplever
virksomhetsoverdragelser

Masteroppgave i Organisasjon og ledelse
Veileder: Marius Tuft Mathisen
August 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet det siste året av en erfaringsbasert master i organisasjon og ledelse med spesialisering i strategi og forretningsutvikling ved NTNU Videre. Masteren har blitt gjennomført ved siden av full jobb - som har inkludert flere virksomhetsoverdragelser.

Tusen takk til min arbeidsgiver for at jeg har fått gjennomføre masteren - og tusen takk til alle kolleger som har støttet og vært gode sparringspartnere underveis. Lærdommen fra arbeidet har allerede hatt stor betydning for utøvelsen av min rolle.

Jeg vil også rette en stor takk til alle informanter som har gjort det mulig å gjennomføre denne studien. Jeg har satt stor pris på at de har satt av tid og delt åpent om sine opplevelser.

Tusen takk til Marius Tuft Mathisen for veiledning og råd i prosessen. Din kunnskap og faglige støtte har vært avgjørende for resultatet.

Og sist, men ikke minst, tusen takk til min mann, familie og venner som har vist forståelse og støttet meg gjennom hele utdanningen.

Lene Gjævert

Oslo, 24. august 2020

Sammendrag

Oppkjøp av teknologiselskaper er ofte motivert av et ønske om å anskaffe taus og sammensatte kunnskapsbaserte ressurser. På tross av en stor vekst innen feltet, er det mange oppkjøp og integrasjoner som ikke når sine strategiske eller finansielle mål. Denne oppgaven har som formål å belyse hvordan ansattes opplevelse av en virksomhetsoverdragelse former den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten. Oppgaven besvarer to forskningsspørsmål for å avdekke hvilke elementer som har positiv og negativ betydning for opplevelsen, og hvordan opplevelsen kan påvirkes positivt gjennom tiltak.

For å undersøke dette har tre virksomhetsoverdragelser gjennomført av samme virksomhet blitt undersøkt. I tillegg har virksomhetens integrasjonsstrategi blitt undersøkt for å kunne identifisere tiltak som kan påvirke de ansattes opplevelse positivt. For å få en forståelse av de ansattes opplevelse har en kvalitativ tilnærming blitt benyttet.

Funnene viser at identitetstrusler oppstår som en naturlig reaksjon ved en virksomhetsoverdragelse. Dette er medvirkende til at de ansatte aktivt bidrar til å demonstrere kunnskap og løsninger, som bidrar til verdiskaping. Disse handlingene bidrar til økt jobbtilfredshet ved at de ansatte påvirker utfallet av organisasjonsorienterte tiltak. Organisasjonsorienterte tiltak bidrar til slitasje. Graden av slitasje avhenger av det strategiske potensialet som skal oppnås som følge av integrasjonen. I tillegg oppstår trygghet og økt fiendtlighet, som påvirker opplevelsen positivt og negativt. Disse er i stor grad mulig å kontrollere for virksomheten. Hovedelementene som har negativ betydning for opplevelsen er målene til virksomheten og graden av menneskelig integrasjon, da dette ikke danner et tilstrekkelig grunnlag for oppgaveintegrasjonen. Dette er det viktigste som virksomheten kan påvirke positivt gjennom tiltak og dermed sikre den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten. Ledere i kjøpers selskap bør kobles inn i integrasjonsprosessen på et tidlig tidspunkt for å kunne støtte den menneskelige integrasjonen. I tillegg til at fokus på ledere i det oppkjøpte selskapet kan bidra til at asymmetrisk informasjon ikke hindrer oppnåelse av planlagte og uforutsette synergieffekter.

Abstract

Acquisition of technology companies is often motivated by a desire to acquire tacit and socially complex knowledge-based resources. Despite a large growth in the field, there are many acquisitions and integrations that do not reach their strategic or financial goals. The purpose of this thesis is to illustrate how employees' experience of a merger shapes long-term job satisfaction and efficiency. In addition, the thesis includes two research questions to determine which elements have a positive and negative impact on their experience, and how their experience can be positively influenced through actions.

To answer this, three merger processes carried out by the same organisation have been the subject of this thesis. In addition, the company's integration strategy has been a part of the research, in order to identify measures that can have a positive impact on the employees' experience. To gain an understanding of the employees' experience, a qualitative approach has been used.

The findings show that identity threats arise as a natural response to a merger. This is contributing to the employees actively demonstrating knowledge and solutions that will create value. These actions will likely increase job satisfaction by employees having an influence on the outcome of the organizational oriented actions. The operationalisation of the merger contributes to fatigue. The degree depends on the strategic potential to be achieved as a result of the merger. The findings also show safety and increased hostility, which affects the experience positively and negatively. These are to a greater extent possible for the company to control. The main elements that have a negative impact on the experience is the organization's goal and the degree of human integration, as this does not form a sufficient foundation for the task integration. This is the most important area that the company can implement actions to ensure long-term job satisfaction and efficiency. Leaders in the buyers company should be involved in the integration process at an early stage in order to support human integration. In addition, focusing on managers in the acquired company can help ensure that asymmetric information does not prevent the company from achieving planned or unforeseen synergies.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
Figuroversikt	VI
Tabelloversikt	VI
1.0 Innledning	1
2.0 Teoretisk rammeverk	5
2.1 Begrepsavklaring	5
2.2 Sosial identitetsteori	6
2.2.1 Sosial identitetsteori i virksomhetsoverdragelser	7
2.2.2 Identitetstrusler	10
2.3 Integrasjonsprosessen	11
2.3.1 Integrasjonsstrategi	12
2.3.2 Menneskelig- og oppgaveintegrasjon	13
2.3.3 Integrasjonshastighet	15
2.3.4 Lederes rolle i integrasjonsprosessen	16
2.3.5 Kommunikasjon	18
2.4 Oppsummering	20
3.0 Metode	23
3.1 Forforståelse og egen rolle	23
3.1.1 Om casene	25
3.2 Forskningsdesign	25
3.3 Metode for innsamling av data	28
3.4 Metode for analyse av data	29
3.5 Studiens troverdighet	30
4.0 Analyse og resultater	32
4.1 De ansattes opplevelse	33
4.1.1 Prosess- og organisasjonsendringer	35
4.1.2 Økt fiendtlighet	37
4.1.3 Slitasje	39
4.1.4 Trygghet	41
4.1.5 Identitet trues	43
4.2 Virksomhetens integrasjonsstrategi	45

4.2.1 Mål	46
4.2.2 Organisasjonsorienterte tiltak	46
4.2.3 Individorienterte tiltak	47
5.0 Drøfting	50
5.1 Hvilke elementer har positiv og negativ betydning for opplevelsen?	52
5.1.1 Identitet trues	54
5.1.2 Økt fiendtlighet	57
5.1.3 Slitasje	58
5.1.4 Trygghet	59
5.1.5 Individorienterte- og organisasjonsorienterte tiltak	60
5.1.6 Ledelse	62
5.1.7 Kommunikasjon	63
5.2 Hvordan kan opplevelsen påvirkes positivt gjennom tiltak?	64
5.2.1 Individorienterte- og organisasjonsorienterte tiltak	64
5.2.2 Ledelse	65
5.2.3 Kommunikasjon	67
6.0 Konklusjon	68
6.1 Implikasjoner for teori og praksis	71
7.0 Litteraturliste	73
Vedlegg 1: Selskapsprofiler	76
Vedlegg 2: Intervjuguide for ansatte	77
Vedlegg 3: Intervjuguide for virksomheten	78
Vedlegg 4: Samtykkeskjema	79

Figuroversikt

Figur 1: Virksomhetens status og tilpasning til fusjonssituasjon	9
Figur 2: Oppsummering av litteratur	21
Figur 3: Struktur for analyse og resultater	32
Figur 4: Dimensjoner fra ansattes opplevelse av virksomhetsoverdragelsene	50
Figur 5: Dimensjoner fra virksomhetens integrasjonsstrategi	51
Figur 6: Virksomhetens integrasjonsstrategi og de ansattes opplevelse	53

Tabelloversikt

Tabell 1: Caseoversikt	25
Tabell 2: Informanter	28
Tabell 3: Kategorier og dimensjoner fra de ansatte	34
Tabell 4: Kategorier og dimensjoner fra virksomheten	45

1.0 Innledning

Mindre enn halvparten av oppkjøp og integrasjoner oppnår sine strategiske og finansielle målsettinger. Allikevel har det i praksis vært en enorm vekst innen dette feltet (Ashkenas & Francis, 2000, s. 108). Forskningen gir ikke en uniform støtte til den tilsynelatende entusiasmen for oppkjøp og fusjoner. Dette skyldes at funnene ikke gir entydige svar på hvilken effekt oppkjøp og fusjoner har for virksomheters prestasjoner (Haspeslagh & Jemison, 1991; Roll, 1988; Sirower, 1997, gjengitt i King, Dalton, Daily & Covin, 2004, s. 187). Betydningen av oppkjøp på individ- og organisasjonsnivå har blitt forsket på og det har blitt hevdet at kvaliteten på integrasjonsprosessen i stor grad avgjør i hvilken grad et oppkjøp blir vellykket (Meglio, 2002, gjengitt i Rossi, Tarba & Raviv, 2013, s. 68).

Oppkjøp av teknologiselskaper er ofte motivert av ønsket om å anskaffe og overføre taus og sosialt sammensatte kunnskapsbaserte ressurser (Grant, 1996; Ranft & Lord, 2000, 2002, gjengitt i Graebner, 2004, s. 751). Denne typen kunnskap er krevende å overføre og er dermed en medvirkende faktor til at en høy andel av oppkjøp blir integrert. I mange tilfeller er dette nødvendig for å kunne realisere den potensielle verdien ved oppkjøpet (Ranft & Lord, 2000, 2002; Puranam, Singh & Zollo, 2002, gjengitt i Graebner, 2004, s. 751-752). Samtidig er det en mulighet for at integrasjon vil kunne resultere i at det oppkjøpte selskapets kunnskapsbase svekkes grunnet turnover og hindringer for organisatoriske rutiner (Puranam et al., 2002; Ranft & Lord, 2002, gjengitt i Graebner, 2004, s. 752). Taus og sosialt sammensatt kunnskap vil være vanskelig for eksterne parter å observere. Kjøper kan ha liten informasjon om hvor verdifull kunnskap befinner seg i organisasjonen (Coff, 1999; Ranft & Lord, 2002, gjengitt i Graebner, 2004, s. 752), som kan føre til at kjøper foretar ineffektive beslutninger knyttet til integrasjonsprosessen (s. 752). Teknologi-oppkjøp har ofte som hensikt å få produkter raskt til markedet ved å kombinere det oppkjøpte selskapets teknologiske ekspertise med kjøpers ekspertise innen kommersialisering, produksjon og distribusjon (Puranam et al., 2002, gjengitt i Graebner, 2004, s. 752). Dersom interaksjonen mellom selskapene forsinkes, vil oppnåelsen av synergier utsettes og det kan resultere i at det nye selskapet ikke får produktene ut i markedet til riktig tid (s. 752).

Ansattes opplevelse av integrasjonsprosessen har betydning for i hvilken grad virksomheter lykkes med å integrere oppkjøpte selskap. Suksessen for integrasjonen har videre betydning for å realisere den potensielle verdien ved oppkjøpet. Med dette som grunnlag har denne oppgaven som formål å avdekke hvordan ansattes opplevelse av integrasjonsprosessen former den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten. Herunder hvilke elementer som former opplevelsen og hvordan opplevelsen kan påvirkes positivt gjennom tiltak.

I denne oppgaven forutsettes det at effektivitet er et parameter for suksess som vil kunne påvirkes av flere elementer, deriblant integrasjonsprosessen i forbindelse med et oppkjøp. Litteraturen sier lite om hva som skaper friksjon og hvordan dette kan minimeres. Denne oppgaven legger til grunn at effektiviteten vil kunne svekkes som følge av friksjon. Det forutsettes at friksjon er et element som må håndteres og at dette vil være en forutsetning for å oppnå suksess.

Problemstillingen for oppgaven lyder som følger:

Hvordan former ansattes opplevelse av en virksomhetsoverdragelse den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten?

Med grunnlag i problemstillingen er det utformet to forskningsspørsmål som oppgaven vil besvare:

1. Hvilke elementer har positiv og negativ betydning for opplevelsen?
2. Hvordan kan opplevelsen påvirkes positivt gjennom tiltak?

For å besvare problemstillingen er ansattes opplevelse av tre integrasjonsprosesser tema for denne oppgaven. De tre casene er kjøpt opp og overdratt av samme virksomhet. Med hensikt om å forstå og beskrive hvordan de ansatte opplever prosessen, har en kvalitativ tilnærming blitt

benyttet. Virksomhetens integrasjonsstrategi er også et tema i oppgaven. Denne har blitt undersøkt med hensikt om å få en forståelse for hvordan virksomheten integrerer selskapene, da dette danner grunnlaget for å kunne besvare forskningsspørsmålene. Problemstillingen er åpen og undersøkende, og derfor har grounded theory blitt valgt som metode for analyse av dataene. Dette innebærer at eksisterende forskning og teori ikke har vært styrende for undersøkelsen, men blitt trukket inn senere og vektlagt på lik linje med dataene i denne studien.

Det første forskningsspørsmålet har et deskriptivt formål ved å avdekke hvilke dimensjoner som har positiv og negativ betydning for de ansattes opplevelse. Det andre forskningsspørsmålet har et normativt formål og beskriver hvordan virksomheter kan integrere oppkjøpte selskap.

Det teoretiske rammeverket som er valgt for oppgaven er sosial identitetsteori og litteratur om integrasjonsprosesser. Sosial identitetsteori er valgt som et teoretisk grunnlag, da det danner et grunnlag for å forstå ansattes opplevelse av en integrasjonsprosess. Litteratur om integrasjoner inneholder sentrale temaer som skal gi et dekkende bilde av fagfeltet og faktorer som er av betydning for å lykkes med integrasjoner.

Funnene viser at identitetstrusler oppstår som en naturlig reaksjon ved en virksomhetsoverdragelse. Videre støtter funnene nyere forskning som viser at identitetstrusler kan ha en positiv effekt på prestasjoner etter oppkjøpet. Identitetstrusler er medvirkende til at de ansatte aktivt bidrar til å demonstrere kunnskap og løsninger, som bidrar til verdiskaping. Det fremkommer at organisasjonsorienterte tiltak bidrar til slitasje og at graden av denne avhenger av det strategiske potensialet som skal oppnås som følger av integrasjonen. I tillegg oppstår trygghet og økt fiendtlighet, som påvirker opplevelsen positivt og negativt. Hovedelementene som har negativ betydning for opplevelsen er målene til virksomheten og graden av menneskelig integrasjon, da dette ikke danner et tilstrekkelig grunnlag for oppgaveintegrasjonen. Dette er det viktigste som virksomheten kan påvirke positivt gjennom tiltak og dermed sikre den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten. Ledere i kjøpers selskap bør kobles inn i integrasjonsprosessen på et tidlig tidspunkt for å kunne støtte den menneskelige integrasjonen. I

tillegg kan ledere i det oppkjøpte selskapet bidra til at asymmetrisk informasjon ikke hindrer oppnåelse av planlagte og uforutsette synergieffekter. Denne studien kan ha implikasjoner for videre forskning og praksis. For virksomheter som skal kjøpe opp og integrere selskaper, fremkommer det flere tiltak som kan iverksettes for å bedre de ansattes opplevelse og sikre oppnåelse av både planlagte og uforutsette synergier.

2.0 Teoretisk rammeverk

Det teoretiske rammeverket innleder med begrepsavklaring for å definere betydningen av sentrale begreper for oppgaven. Videre består det teoretiske rammeverket av to hoveddeler.

Sosial identitetsteori er en sosialpsykologisk teori om intergruppers relasjoner, prosesser og det sosiale selvet (Hogg, Terry & White, 1995, s. 259). Dette er en av de de dominerende tilnærmingene til sosial identitet og er valgt som et teoretisk grunnlag i denne oppgaven da den danner et grunnlag for å forstå ansattes opplevelse av en integrasjonsprosess. Teorikapittelet vil redegjøre for sosial identitetsteori og sosial identitetsteori i forbindelse med virksomhetsoverdragelser, samt identitetstrusler.

Den andre hoveddelen av det teoretiske rammeverket inneholder litteratur om integrasjonsprosesser. Zollo og Meier (2008) forklarer at for å vurdere graden av suksess ved oppkjøp, kan realisering av synergier eller strategiske mål brukes som parametere (s. 56). Larsson og Finkelstein (1999) beskriver realisering av synergier som netto fordeler skapt gjennom interaksjon mellom to virksomheter som er involvert i en fusjon eller et oppkjøp (s. 3). Dette fokuserer kun på verdiskaping som er resultat av aktivitetene til de fusjonerte selskapene (Jemison, 1988, gjengitt i Larsson & Finkelstein, 1999, s. 4). Med dette kan realisering av synergier forstås som formålet ved fusjonsprosesser. Gjennomgang av forskning innen integrasjoner (Meglios, 2009, gjengitt i Rossi et al., 2013, s. 69; Haleblian, Devers, McNamara, Carpenter & Davison, 2009, s. 479) illustrerer en variasjon i analysenivået i litteraturen og at det dermed ikke er mulig å definere en fullstendig teoretisk modell som dekker de sentrale aspekter rundt oppkjøp og integrasjoner som fenomen. Det teoretiske rammeverket inneholder sentrale temaer som skal gi et dekkende bilde av fagfeltet og faktorer som har betydning for å lykkes med integrasjoner.

2.1 Begrepsavklaring

Opplevelse kan forklares som innholdet av en persons subjektive erfaring. Denne kan henge sammen med persepsjon, emosjonell tilstand, tankeprosesser, motivasjon og andre elementer

(Kennair, 2016). Denne oppgaven vil gjennom å samle flere informanternes beskrivelse av egen opplevelse, danne beskrivelser av ansattes opplevelse på et aggregert nivå.

Videre er begrepet *langsiktig arbeidstilfredshet* aktuelt. Jobbtilfredshet kan forklares som en evaluerende tilstand som uttrykker tilfredshet med positive følelser om egen jobb. I denne konteksten er det relevant å se til begrepet organisatorisk forpliktelse da dette til dels kan forklare det langsiktige aspektet ved arbeidstilfredshet. Organisatorisk forpliktelse kan forklares som et individs psykologiske bånd med organisasjonen. Dette er representert ved en affektiv tilknytning til organisasjonen, en følelse av lojalitet og intensjon om å forbli en del av den (Judge & Kammeyer-Mueller, 2012, s. 343). Videre i denne oppgaven vil jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse sammen danne grunnlaget for forståelsen av begrepet langsiktig arbeidstilfredshet.

Begrepet *effektivitet* kan forklares som at noe er virkningsfullt, at det virker etter plan eller at utbyttet eller avkastningen er stor i forhold til innsatsen (Nilstun, 2018). Realisering av synergier eller strategiske mål kan brukes som parametere for å vurdere graden av suksess ved oppkjøp (Zollo & Meier, 2008, s. 56). Effektivitet vil i denne oppgaven benyttes som et begrep for å forklare i hvilken grad et selskap i kraft av en fusjon har styrket sine forutsetninger for å realisere synergier og øke prestasjonsnivået.

2.2 Sosial identitetsteori

Sosial identitetsteori bygger på ideen om at sosiale kategorier som individer tilhører eller føler en tilhørighet til, har betydning for selvkonseptet, gitt karakteristikken til kategoriene.

Medlemskap i gruppen beskriver og bestemmer individets egenskaper, og kategoriene har dermed betydning for individets sosiale identitet. Mennesker har et repertoar av ulike kategorimedlemskap som i ulik grad har en betydning for selvkonseptet (Hogg, 1993, s. 92). Disse medlemskapene er en del av individets sosiale identitet, som har en beskrivende og preskriptiv funksjon, og vil i tillegg evaluere andre sosiale kategorier. Medlemmene er sterkt

motivert for å ta i bruk strategier som bidrar til at de oppnår eller opprettholder sammenligningen av egen gruppe i favør til andre grupper (Hogg et al., 1995, s. 260).

Når mennesker definerer seg som medlem av en sosial kategori, vil selvkategoriseringen bidra til at fellestrekkene mellom medlemmene på stereotypiske dimensjoner blir fremhevet, på samme måte som forskjellen mellom grupper. Dette betyr at oppfatningen av selvet og andre medlemmer, ikke oppfattes som individer, men gruppemedlemmer. Som følge av dette er mennesker motivert til å favorisere gruppen, over grupper utenfor. For å opprettholde et positivt bilde av selvet eller selvfølelse, tenderer mennesker å tolke normer og stereotypier i gruppens favør (Terry, Carey & Callan, 2001, s. 268).

Motivert av å øke egen selvfølelse, vil mennesker strebe etter å tilhøre grupper med høy status (Tajfel, 1974, 1975; Tajfel & Turner, 1979, gjengitt i Terry et al., 2001, s. 268). Grupper som har lav status, sett opp mot andre grupper, klarer ikke å gi sine medlemmer en positiv sosial identitet. Disse medlemmene vil derfor søke etter medlemskap i grupper med høyere status. Medlemmer i grupper med høy status vil etterstrebe å opprettholde medlemskapet og å bevare den sosiale kategorien, da dette bevarer positive attributter som styrker selvkonseptet (Ellemers, Doosje, van Knippenberg & Wilke, 1992; Sachdev & Bourhis, 1985; van Knippenberg & Ellemers, 1993, gjengitt i Terry et al., 2001, s. 268). Den kritiske variabelen som avgjør individuell mobilitet eller kollektiv respons er gruppemedlemmenes holdning til å tøyne gruppens grenser (Tajfel & Turner, 1979, gjengitt i Terry et al., 2001, s. 268).

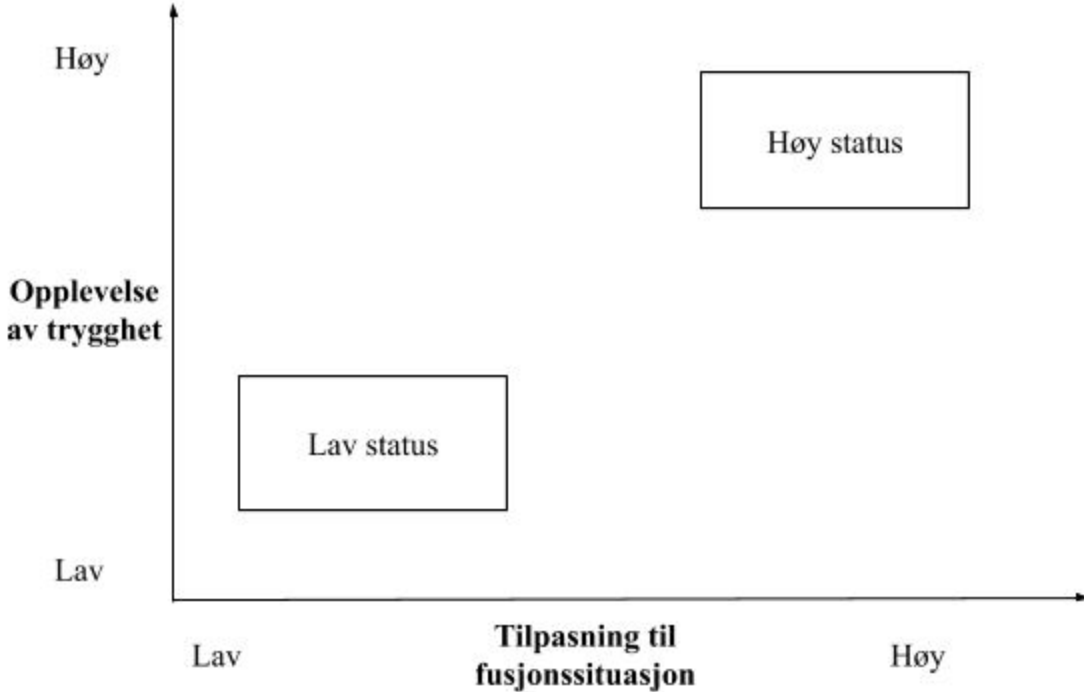
2.2.1 Sosial identitetsteori i virksomhetsoverdragelser

Det er vist at organisasjonsendringer kan skape usikkerhet og trusler mot individets selvtillit og trivsel (Callan, Terry & Schweitzer, 1995; Schweiger & Ivancevich, 1985, gjengitt i Terry et al., 2001, s. 267). Denne responsen er særlig fremtredende ved fusjonsprosesser, som en konsekvens av hastighet og omfanget av endringer. Dette gjør at graden av usikkerhet trolig vil medføre at denne typen endring er særlig belastende (s. 267). Forskning anerkjenner den potensielle viktigheten av å hensynta intergruppens natur i en fusjonskontekst (Anastasio, Bachman,

Gaertner & Dovidio, 1997; Haunschild, Moreland & Murrell, 1994; Mottola, Bachman, Gaertner & Dovidio, 1997; Terry & Callan, 1998, gjengitt i Terry et al., 2001, s. 267). En fusjon betyr i praksis at en gruppeidentitet blir påtvunget de ansatte (Haunschild et al., 1994, gjengitt i Terry et al., 2001, s. 267). Dersom identiteten ikke er ansett å tilby de ansatte en positiv sosial identitet, er det større sannsynlighet for at de avviser den og holder fast ved den tidligere identiteten. I intergruppen vil det trolig kunne oppstå negativ respons og følelser som kan sette fusjonens suksess på spill (s. 267).

Rollen som ansatt og organisasjonsmedlemskapet som medfølger, er trolig et viktig element i sosial identifisering. Dermed er gruppemedlemskap og sosial identitet relevant for å forstå sosiale relasjoner både innad og mellom virksomheter (Brown, Condor, Mathews, Wade & Williams, 1986; Oaker & Brown, 1986; Skevington, 1981, gjengitt i Terry et al., 2001, s. 268). Ved en fusjon vil det fra et sosialt identitetsperspektiv være aktuelt å se til spesifikk grupperelaterte konstruksjoner som trolig er relevante for forståelsen av gruppens relasjoner. Med dette vil oppfatningen av relativ gruppestatus og gjennomtrengeligheten til gruppens grenser være blant de aktuelle konstruksjonene (s. 268).

En fusjon av to virksomheter vil trolig gjøre de ansattes medlemskap i deres tidligere virksomhet mer fremtredende og dermed fremheve statusforskjeller mellom gruppene (Mullen, Brown & Smith, 1992, gjengitt i Terry et al., 2001, s. 269), gitt at to selskap som fusjonerer sjeldent har likeverdig status (van Oudenhoven & deBoer, 1995, gjengitt i Terry et al., 2001, s. 269). Med dette vil trolig ansatte fra virksomheten med lavere status oppleve fusjonen som truende og være mindre tilbøyelige til å identifisere seg med den nye organisasjonen, enn medlemmene fra virksomheten med høy status. De vil trolig ha en svak tilpasning til fusjonssituasjonen og ha forutinntatte holdninger, særlig innen dimensjoner som ikke er direkte relevante for differensieringen av status (s. 269). Dette blir illustrert i figuren nedenfor.



Figur 1: Virksomhetens status og tilpasning til fusjonssituasjon

Funnene fra studien som Terry et al. (2001) gjennomførte, indikerer at fokuset ved en fusjonsprosess overfor ansatte fra lavstatus-organisasjonen bør være å overbevise de ansatte om at grensene er relativt gjennomtrengelige. På den andre siden bør ansatte fra høystatus-organisasjonen overbevises om at statusen til den nye virksomheten ikke vil bli et kompromiss som et resultat av fusjonen, på tross av at grensene mellom gruppene vil være gjennomtrengelige. For å redusere konkurransen mellom gruppene, bør virksomheter som nylig har fusjonert, oppmuntre til å skape en ny og felles identitet. I dette bør ansatte oppleve organisasjonen som inkluderende, overordnet og som en egen kategori, fremfor to grupper (Gaertner, Rust, Dovidio, Bachman & Anastasio, 1994; Anastasio et al., 1997; Mottola et al., 1997, gjengitt i Terry et al., 2001, s. 278-279). Dette kan gjøres ved å øke viktigheten av en sammenlignbar gruppe eller konkurrent, og dermed skape grunnlag for sosial kategorisering (Haunschild et al., 1994, gjengitt i Terry et al., 2001, s. 279).

2.2.2 Identitetstrusler

Colman og Lunnan (2011) gjennomførte et eksplorativt casestudie for å undersøke hvordan identitet påvirker utfallet av oppkjøp. Funnene utfordrer tradisjonell kunnskap om at identitetstrusler har en negativ effekt på prestasjoner etter oppkjøpet. Studien viste at trusler mot identitet resulterer i lavere tilfredshet, men at truslene også bidro til uforutsett verdiskaping. Identitetstrusler tvinger ansatte i det oppkjøpte selskapet til å demonstrere kunnskap og løsninger fra før oppkjøpet som de anser som bedre enn kjøpers (s. 840). I de tilfellene der ansatte umiddelbart identifiserer seg med kjøper, er ansatte mer tilfredse. Disse integrasjonsprosessene er ofte enklere å gjennomføre med mindre konflikter og høyere grad av medarbeidertilfredshet (Hogg & Terry, 2000; Ullrich, Wieseke & Van Dick, 2005; Van Dick et al., 2004, gjengitt i Colman & Lunnan, 2011, s. 856).

Disse funnene er ikke i tråd med studier basert på sosial identitetsteori som hevder at det er nødvendig å skape en felles identitet for å skape verdi gjennom oppkjøp. Colman og Lunnan (2011) hevder at det vil være fordeler og ulemper knyttet til identitetstrusler (s. 856). Gjennom studien var det tre interessante funn som kan ha betydning for identitetstrusler og oppkjøpsprosesser. Det første funnet var at identitetstrusler gjør ansatte mer tilbøyelige til å handle. I tråd med tidligere funn som indikerer at når individer identifiserer seg med et fellesskap, vil det skapes en energi når deres bidrag til fellesskapet ikke anerkjennes (Ellemers, De Gilder & Haslam, 2004, gjengitt i Colman & Lunnan, 2011, s. 857). Det andre funnet var knyttet til ansatte og ledere i en av enhetene som skapte støy og konflikter (s. 857). Flere studier viser at forstyrrelser kan ha positiv betydning for læring, i tillegg til at konflikter representerer en mulighet for å improvisere og prøve noe nytt som vil kunne forbedre organisasjonen (Andrade, Plowman & Dudon, 2008, gjengitt i Colman & Lunnan, 2011, s. 857). Konflikter vil også tvinge ledere til å være oppmerksomme og mer sensitive for å styrke muligheten for suksess. Funnene viser også at dialektikk støtter læring bedre enn konsensusmetoder (Brickson, 2000; Dean & Sharfman, 1993, gjengitt i Colman & Lunnan, 2011, s. 857). Dialektikk kan forklares som en metode som gjennom samtale; spørsmål, svar, bevis og argumentasjon, søker å trenge inn i et

problem (Tranøy, 2019). Det siste funnet indikerer at handlinger basert på identitetstrusler krever retning, støtte og veiledning gjennom aktiv selvbevarende demping og mobilisering (Colman & Lunnan, 2011, s. 857). En rask og “sømløs” strukturell integrasjon vil øke risikoen for at kompleks, taus kunnskap fra det oppkjøpte selskapet blir oversett, grunnet asymmetrisk informasjon; integrasjonsledere har mindre informasjon om det oppkjøpte selskapet enn eget selskap (Coff, 1999; Haspeslagh & Jemison, 1991; Puranam & Srikanth, 2007, gjengitt i Colman & Lunnan, 2011, s. 857).

Disse funnene har betydning for ledere innen to områder. Det første er at oppkjøpsledere bør være åpne for identitetstrusler. Dette innebærer at de må anerkjenne at ansatte i det oppkjøpte selskapet er stolte av sin tidligere tilhørighet og at de føler at sine løsninger er overlegne i forhold til de som det kjøpers selskapet har. Fremfor å fremskynde en rask og sømløs integrasjon, bør virksomheter være mer nøye med å ansette og lære opp integrasjonsledere som kan håndtere forstyrrelser og konflikt over tid. Det andre funnet er at ledere i selskapet som kjøpes opp har en sentral rolle i verdiskapingen i oppkjøp. Studiet viser at selv om selskapet integreres, skaper disse lederne sosial og kulturell autonomi som bidrar til handling, i tillegg til støtte og struktur som bidrar til implementering i den nye organisasjonen. Derfor må selskapet som kjøper være villig til å gi ansvar til disse lederne og gi dem mulighet til å ivareta de ansatte (Colman & Lunnan, 2011, s. 858).

2.3 Integrasjonsprosessen

Kapitlene nedenfor inneholder sentrale temaer som til sammen danner et helhetlig bilde av integrasjonsprosessen. Først vil det redegjøres for integrasjonsstrategi for å illustrere hvorfor integrasjoner er en forutsetning for å realisere synergier. Deretter tar kapitlene for seg litteratur som beskriver menneskelig- og oppgaveintegrasjon, integrasjonshastighet, lederes sentrale rolle i integrasjonsprosesser og kapitlet om kommunikasjon redegjør for en sentral utfordring i oppkjøps- og integrasjonsprosesser.

2.3.1 Integrasjonsstrategi

Oppkjøp blir ofte behandlet som selvstendige hendelser, men de kan også være en del av en oppkjøpsstrategi. Slike strategier innebærer som regel sekvensielle organisatoriske restruktureringer for å realisere gevinstene fra flere oppkjøp. Prestasjonene fra det enkelte oppkjøpet avhenger oppkjøpets posisjon innenfor sekvensen av oppkjøp. Dersom man anser integrasjonsprosessen som en langvarig prosess og ikke en enkelthendelse, kan dette bidra til å synliggjøre fordeler som ofte blir oversett ved å håndtere oppkjøp frittstående (Barkema & Schijven, 2008b, s. 715, gjengitt i Haleblan et al., 2009, s. 490).

Larsson og Finkelstein (1999) undersøkte hvordan potensiale for strategiske (kombinasjonspotensial), organisatoriske og HRM-faktorer påvirker realisering av synergier i oppkjøps- og integrasjonsprosesser. Funnene viste at disse tre faktorene hadde en signifikant betydning for å realisere synergiene. De strategiske faktorene har en positiv effekt både der virksomhetene har likheter, men de kan også være positive i de tilfellene der forskjellene kan innebære muligheter for å skape synergier gjennom å kombinere ulikheter i drift som styrker den nye virksomhetens posisjon. Forholdet mellom kombinasjonspotensial og realisering av synergier er sterkt positivt korrelert (s. 15).

Integrasjonsprosessen er helt essensiell for å realisere integrasjonsstrategien og dermed lykkes med oppkjøp (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 29). Dette bekreftes av studien til Larsson og Finkelstein (1999) som viste at organisatorisk integrasjon er den sterkeste prediktoren for å realisere synergier; større grad av interaksjon og koordinering mellom virksomhetene vil bidra til høyere grad av realisering av synergier. Strukturelle og prosessuelle endringer er en forutsetning for denne realiseringen. Integrasjonsprosessen er mer krevende å gjennomføre i de tilfellene der det er høyt strategisk potensial, da dette krever mer koordinering og samarbeid for realiseringen, enn det som kreves i de prosessene som har færre potensielle synergier (s. 16). Organisatoriske og HRM-faktorer vil redegjøres for i kapitlet nedenfor.

2.3.2 Menneskelig- og oppgaveintegrasjon

Medarbeidere reagerer negativt på oppkjøp og fusjoner av flere grunner. Fra et psykologisk perspektiv har flere problemer blitt identifisert, som “oss mot de” antagonisme, nedlatende holdninger, mistillit, spenning og fiendtlighet (Astrachan, 1990; Blake & Mouton, 1985; Levinson, 1970, gjengitt i Larsson & Finkelstein, 1999, s. 6). Marks og Mirvis (1986) beskrev “merger syndrome” der ansatte i det oppkjøpte selskapet sørger over virksomhetens død og det oppstår “worst-case” rykter, ulike stressreaksjoner og innsnevret kommunikasjon (s. 41, gjengitt i Larsson & Finkelstein, 1999, s. 6). Oppkjøp og integrasjoner kan ha en stor innvirkning på karriereplaner til de ansatte gjennom oppsigelser, flytting og mangel på individuell innflytelse (Greenwood, Hinings & Brown, 1994; Hirsch, 1987; Walsh, 1989, gjengitt i Larsson & Finkelstein, 1999, s. 6). I tillegg til de overnevnte elementene, er det ikke uvanlig at kulturer kolliderer når to organisasjoner med ulike etablerte rutiner forsøker å tilpasse disse (Chatterjee, Lubatkin, Schweiger & Weber, 1992, gjengitt i Larsson & Finkelstein, 1999, s. 6). I de fleste tilfeller vil det oppkjøpte selskapet oppleve at de kulturelle tradisjonene utfordres. Med dette finnes det flere kilder som beskriver ansattes motstand, både på individuelt og kollektivt nivå. Denne opposisjonen kan komme til uttrykk aktivt og passivt (s. 6-7). Motstand fra medarbeidere har en negativ effekt for å realisere synergiene i en oppkjøps- og integrasjonsprosess. Funnene indikerer at motstanden er større i de tilfellene der det er strategiske likheter enn i de tilfellene det er forskjeller mellom selskapene. I tillegg viser funnene at likheter i lederstil reduserte motstanden til de ansatte, men at dette elementet hadde liten effekt på den organisatoriske integrasjonen. Med det kan lederstil ha en stor betydning for realisering av synergier gjennom å dempe kulturelle forskjeller mellom virksomhetene, fremfor å fasilitere interaksjon og koordinering mellom de ulike ledergruppene (s. 16-17).

Birkinshaw, Bresman og Håkanson (2000) undersøkte tre oppkjøpsprosesser over en periode på fem år for å studere integrasjon av oppgaver og integrasjon av mennesker hver for seg og for å se i hvilken grad det sammen hadde betydning for resultatet av integrasjonsprosessen (s. 400). De tre prosessene viser at integrasjonen av oppgaver ikke ble oppnådd i samme grad eller hastighet

som planlagt ved oppkjøpstidspunktet. Studiens første funn er at desto større problemer som oppstår i integrasjonsprosessen, vil gi et lavere nivå av integrasjon av oppgaver den første perioden på ett til to år (s. 411). I den senere perioden av studien oppstår det en ny fase for integrering av oppgaver. Funnene indikerer at misnøye ved begrenset oppnåelse av oppgaveintegrasjon vil lede til nye tiltak for full integrasjon av oppgaver. Det er også klare bevis for at dette skiftet til en viss grad ble fasilitert med grunnlag i at den menneskelige integrasjonen var oppnådd (s. 412). Videre finner studien at forholdet mellom oppgaveintegrasjon og suksess for oppkjøpet avhenger av eksisterende prestasjonsnivå for hver av enhetene. Lavere prestasjonsgrad i hver av enhetene vil begrense oppgaveintegrasjonen som en driver for suksess etter oppkjøpet (s. 419). Dette funnet er konsistent med tidligere funn (Haspeslagh & Jemison 1991, s. 151, 181, gjengitt i Birkinshaw et al., 2000, s. 419).

For menneskelig integrasjon viser studien noen fellestrekk. Det første fellestrekket er at denne prosessen tar lang tid. Denne prosessen er krevende å lede og på tross av betydelig erfaring, var ikke gjennomføringen på et høyt nivå for særlig to av virksomhetene. Den andre observasjonen som trekkes frem er at stor bekymring for medarbeidertilfredshet kan være feil. Med dette hevder de at menneskelig integrasjon og dermed medarbeidertilfredshet er kun et middel for å oppnå synergier eller operative prestasjoner, og ikke er et mål i seg selv (Birkinshaw et al., 2000, s. 417). Studien viser også at den menneskelige integrasjonen gikk sakte og var vanskelig å lede, samtidig som den er viktig for overordnet suksess ved oppkjøp. Betydningen av menneskelig integrasjon var forøvrig mer kompleks enn antatt, da den fremmer effektiviteten i oppgaveintegrasjonen. Dersom oppgaveintegrasjon starter før menneskelig integrasjon, er det stor sannsynlighet for problemer. Dette skyldes at ansatte på hver sin side ikke kjenner hverandre og det vil kunne oppstå mistanke om motiver til ledelsen hos kjøperen. Det siste funnet i studien er at forholdet mellom oppgaveintegrasjon og suksess for oppkjøpet er basert på nivået av menneskelig integrasjon. Med andre ord vil et lavt nivå av menneskelig integrasjon begrense effektiviteten for oppgaveintegrasjon som en driver for suksess etter oppkjøpet (s. 419).

2.3.3 Integrasjonshastighet

Schweizer og Patzelt (2012) har undersøkt betydningen av integrasjonshastighet og lederskap for ansattes forpliktelse i en integrasjonsprosess. I likhet med Cohen (1993) definerer de forpliktelse som ansattes beslutning om å bli i det nye selskapet gjennom integrasjonsprosessen (gjengitt i Schweizer & Patzelt, 2012, s. 299). Videre argumenterer de for at ansatte ofte forlater et oppkjøpt selskap under en integrasjonsprosess fordi situasjonen innebærer høy grad av usikkerhet, som den ansatte søker å unngå (McMullen & Shepherd, 2006; Podolny, 1994, gjengitt i Schweizer & Patzelt, 2012, s. 299). Å overkomme ansattes opplevelse av usikkerhet under integrasjonsprosessen er sentralt for å sikre deres forpliktelse til virksomheten (s. 299). Det har blitt argumentert for at en rask implementering er positivt for ansattes forpliktelse, til dels fordi det reduserer usikkerhet for ansatte (Ashkenas, DeMonaco & Francis, 1998; Inkpen, Sundaram & Rockwood, 2000, gjengitt i Schweizer & Patzelt, 2012, s. 299). Samtidig argumenteres det for at en rask integrasjon kan være problematisk (Bragado, 1992; Schweizer, 2005, gjengitt i Schweizer & Patzelt, 2012, s. 299). Dette skyldes at tilvenning og forståelse mellom ansatte fra to selskap krever tid (Birkinshaw et al., 2000, gjengitt i Schweizer & Patzelt, 2012, s. 299). På tross av at en rask integrasjon kan være fordelaktig for ansatte og deres forpliktelse i integrasjonsprosessen, kan det være utfordringer som må adresseres for å maksimere fordelene (s. 299).

I studien til Schweizer og Patzelt (2012) blir effekten mellom integrasjonshastighet og ledelse undersøkt. Funnene viser at fordelene ved en rask integrasjonsprosess avhenger av lederstil. Resultatene i studien viser at de positive effektene oppnås særlig når ansattes nærmeste leder utøver relasjonell og støttende ledelse (s. 307). Disse lederstilene ivaretar mellommenneskelig bånd og relasjoner mellom ansatte ved å fremme sosiale forbindelser, et felles språk og en felles kultur (Ashkenas & Francis, 2000, gjengitt i Schweizer & Patzelt, 2012, s. 307). Dette funnet tydeliggjør mellomlederens sentrale rolle, da de har hovedansvaret for den operasjonelle implementeringen i en integrasjonsprosess. I motsetning til tidligere studier som har fokusert på de øverste ledernivåene, indikerer dette funnet at mellomledere har en sterkere påvirkning for en

vellykket implementering (s. 307). Hovedbudskapet er at en rask integrasjon kombinert med effektivt lederskap i implementeringsfasen kan ha en signifikant, positiv effekt for suksessen og verdiskapingen etter et oppkjøp (Haspeslagh & Jemison, 1991; Hitt, Harrison & Ireland, 2001, gjengitt i Schweizer & Patzelt, 2012, s. 307). Dette er fordi det kan forsterke forpliktelsen til de ansatte og motivere dem til å bli i det nye selskapet (s. 307).

2.3.4 Lederes rolle i integrasjonsprosessen

Oppkjøp spiller en kritisk rolle for at selskap skal kunne anskaffe teknologiske ferdigheter som er nødvendig for å konkurrere i globale markeder. Samtidig blir ofte selskap som kjøper offer for utfordringer knyttet til integrasjonsprosessene og opplever skuffende utfall (Jemison & Sitkin, 1986; Haspeslagh & Jemison, 1991; Larsson & Finkelstein, 1999, gjengitt i Graebner, 2004, s. 774). Utfordringer knyttet til integrasjoner kan øke i teknologi-oppkjøp. Dette skyldes kombinasjonen av indre usikkerhet og asymmetri i informasjon mellom selger og kjøper (Coff, 1999; Ranft & Lord, 2000, 2002; Puranam et al., 2002, gjengitt i Graebner, 2004, s. 774) og at kjøper kanskje mangler den nødvendige kunnskapen for å implementere oppkjøp med suksess (s. 774). En viktig rolle for å håndtere de overnevnte utfordringene, kan være en rolle som ofte har blitt oversett innen forskning, ledere i det oppkjøpte selskap. Tidligere forskning har ofte betegnet oppkjøp og integrasjon som noe som “skjer med” det oppkjøpte selskapet fremfor en aktivitet som lederne er aktive og essensielle deltakere (Chatterjee et al., 1992; Pablo, 1994, gjengitt i Graebner, 2004, s. 752).

Graebner (2004) undersøkte hvordan ledere i oppkjøpte selskap påvirker verdiskaping i integrasjonsprosessen. Studiet viste at verdiskaping i forbindelse med oppkjøp kan kategoriseres innen to dimensjoner; forventet og uforutsett verdi. Den forventede verdien refererer til fordeler som har vært motivet for oppkjøpet og de uforutsette er verdi som ikke har vært forventet av kjøper før avtalen ble inngått. Funnene i studien viste at ledere i det oppkjøpte selskapet spiller en kritisk rolle i å oppnå begge verdiene. Forventet verdi realiseres gjennom å bevare momentum i det oppkjøpte selskapet. Ledere i kjøpers selskap tenderer til å fokusere på eget selskap eller søke etter nye oppkjøp, og da kan lederne i det oppkjøpte selskapet bevare momentum ved å

gjennomføre mobiliserende og dempende handlinger (s. 752). Mobiliserende handlinger innebærer å styre tempo i virksomheten og øke interaksjon med kjøper. Dempene handlinger innebærer å håndtere ansattes bekymringer og ta del i kommunikasjon. Gjennom disse handlingene skaper lederne verdi gjennom å dempe potensielle konflikter mellom autonomi og integrasjon (s. 774-775). Den potensielle konflikten kan sees som en avveining mellom to former for innovasjon, utforskende og utnyttende (March, 1991, gjengitt i Graebner, 2004, s. 774). Autonomi støtter opp under ferdigstilling av det oppkjøpte selskapets teknologi, dermed å utnytte. Integrasjon støtter opp under en ny kombinasjon av selskapenes ressurser, dermed å utforske. Tidligere forskning har argumentert for at begge disse formene for innovasjon er vesentlige for at virksomheter skal overleve (Eisenhardt & Martin, 2000, gjengitt i Graebner, 2004, s. 774), samtidig som de vil være i en konstant konflikt (March, 1991; Levinthal & March, 1993, gjengitt i Graebner, 2004, s. 774). Trolig vil organisasjonsstruktur og -praksis støtte oppunder den ene formen, på bekostning av den andre (Benner & Tushman, 2002; Danneels, 2002, gjengitt i Graebner, 2004, s. 774).

Ledere i det oppkjøpte selskapet er særlig kvalifiserte for å gjennomføre mobiliserende og dempende handlinger grunnet deres forståelse for egen forretning og etablerte relasjoner med egne ansatte. Lederne fremmer realisering av uforutsett verdi gjennom å identifisere muligheter for uforutsette kombinasjoner av ressurser. Dette oppstår når ledere i det oppkjøpte selskapet påtar seg ansvar som omfatter begge virksomhetene. I disse kryssorganisatoriske rollene har ledere fra det oppkjøpte selskapet overblikk og mulighet til å oppdage uventede synergier og anledning til å realisere disse synergiene. Denne typen muligheter er mer sannsynlig at blir gitt dersom det er en åpning i toppledelsen. Det er mer vanlig at denne muligheten er der ved de første oppkjøpene et selskap gjør (Graebner, 2004, s. 772-775).

Studien indikerer at ledere i oppkjøpte selskap kan minimere risiko uansett hvilket nivå av integrasjon som velges. Lederne bidro til å begrense negative følelser og turnover gjennom dempende handlinger som adresserte ansattes bekymringer og utfordringer. De bidro til å ferdigstille selskapets første produkt gjennom å opprettholde aktivitetsnivået. I tillegg fremmet

de oppnåelse av synergier gjennom å fremskynde koordinering mellom selskapene. Samlet sett illustrerer dette at effektive ledere i oppkjøpte selskap kan hjelpe organisasjonen til å oppnå fordelene ved både integrasjon og autonomi (Graebner, 2004, s. 774-775).

2.3.5 Kommunikasjon

Mirvis og Marks (1986) hevder at selv om toppledelsen vet hvilke endringer som vil komme i en fusjon, så har de ofte ikke mulighet eller ønske om å diskutere endringene med ansatte (gjengitt i Schweiger & Denisi, 1991, s. 110). Dette skaper usikkerhet blant ansatte om egen fremtid. Effekten av usikkerhet har en mer stressende effekt enn endringene i seg selv. Ansatte vil forsøke å redusere egen usikkerhet og dermed stole på uformell kommunikasjon og rykter (Napier, Simmons & Stratton, 1989, gjengitt i Schweiger & Denisi, 1991, s. 110). Rykter reduserer ikke angst, da de har en tendens til å fokusere på negativ og ofte uriktig informasjon (Rosnow, 1989, gjengitt i Schweiger & Denisi, 1991, s. 110). Den eneste måten som ledere kan håndtere angst som følger etter nyheten om fusjon eller oppkjøp, er ved å kommunisere med de ansatte så raskt som mulig om forventede endringer. Ved å ikke gjøre dette, vil usikkerheten øke og dermed tilbøyeligheten til å stole på rykter, som vil kunne øke angstnivået. Dette vil kunne lede til dysfunksjonelle virkninger, som stress, mistriivsel på jobb, lav tillit og forpliktelse til virksomheten og ønske om å forlate virksomheten (Ashford, Lee & Bobko, 1989; Bastien, 1987; Buono, Bowditch & Lewis, 1985; Gil & Foulder, 1978; Marks & Mirvis, 1983; Robino & DeMeuse, 1985; Schweiger & Ivancevich, 1985; Sinetar, 1981; Shirley, 1973, gjengitt i Schweiger & Denisi, 1991, s. 111).

Schweiger og DeNisi (1991) gjennomførte et felteksperiment for å måle effekten av å gi ansatte et realistisk bilde av en fusjon. I enheten for eksperimentet ble det gitt et realistisk bilde av prosessen og i kontrollenheten ble sammenslåingen gjennomført på tradisjonelt vis med mindre informasjon (s. 113). De hevder at studien er et sterkt empirisk bevis på at fusjoner har en negativ innvirkning. Usikkerhet øker og med det ser det ut til å være en økning i stress og en nedgang i tilfredshet, forpliktelse og intensjon om å bli i virksomheten; og oppfatning av troverdighet, ærlighet og omsorg. Funnene er ikke like tydelige innen prestasjoner og fravær.

Studien indikerer at å gi ansatte et realistisk bilde av fusjonsprosessen, kan hjelpe de ansatte gjennom prosessen. Mer spesifikt hevder de at realistisk kommunikasjon kan hjelpe ansatte med å takle usikkerheten i situasjonen de er i og dermed skåne de for noen av de negative utfallene som kan komme som følger. De negative effektene forsvinner ikke med tiden, men ser derimot ut til å øke. Derfor hevder de at hjelp til å takle situasjonen og isolere følgene har sterkere effekt over tid (s. 126-127). Det var få av de annonserte endringene som ble gjennomført samtidig som studien pågikk. Resultatene forteller mer om ansattes evne til å takle forventede endringer, enn faktiske endringer. Uansett ser kommunikasjon om virksomhetens planer ut til å redusere usikkerhet for ansatte og øke deres oppfatning av virksomhetens troverdighet, ærlighet og omsorg (s. 127-128).

Fremstillingen av den realistiske fusjonsplanen hadde en stabiliserende effekt i enheten for eksperimentet. Tre måneder senere var effektene ytterligere forsterket. Samlet sett illustrerte dette at en realistisk fremstilling av prosessen har en stabiliserende effekt på kort og lang sikt (Schweiger & Denisi, 1991, s. 124-126). Økningen i opplevelsen av usikkerheten og utfallene av dette stoppet, og over tid ble opplevelsen av selskapets troverdighet, ærlighet og omsorg; og egenrapportert prestasjon, forbedret og nærmet seg nivåene fra før prosessen (s. 129). Samtidig er tidsaspektet for forskning på oppkjøp og fusjoner et sentralt element, og det kan ta så mye som to år før det er mulig å få et komplett bilde av innvirkningene (Marks & Mirvis, 1983; Buono & Bowditch, 1989, gjengitt i Schweiger & Denisi, 1991, s. 130). Resultatene støtter viktigheten av realistisk kommunikasjon for å redusere usikkerhet. Samtidig kan resultatene tyde på at den symbolske verdien av kommunikasjonen er like viktig som det faktiske innholdet. Uavhengig av kontekst, vil virksomheter som kommuniserer omsorg og bekymring for sine ansatte kunne oppnå økt forpliktelse blant sine ansatte (s. 130). Denne forpliktelsen vil kunne være kritisk gjennom en fusjonsprosess (Schweiger & Walsh, 1990, gjengitt i Schweiger & Denisi, 1991, s. 130).

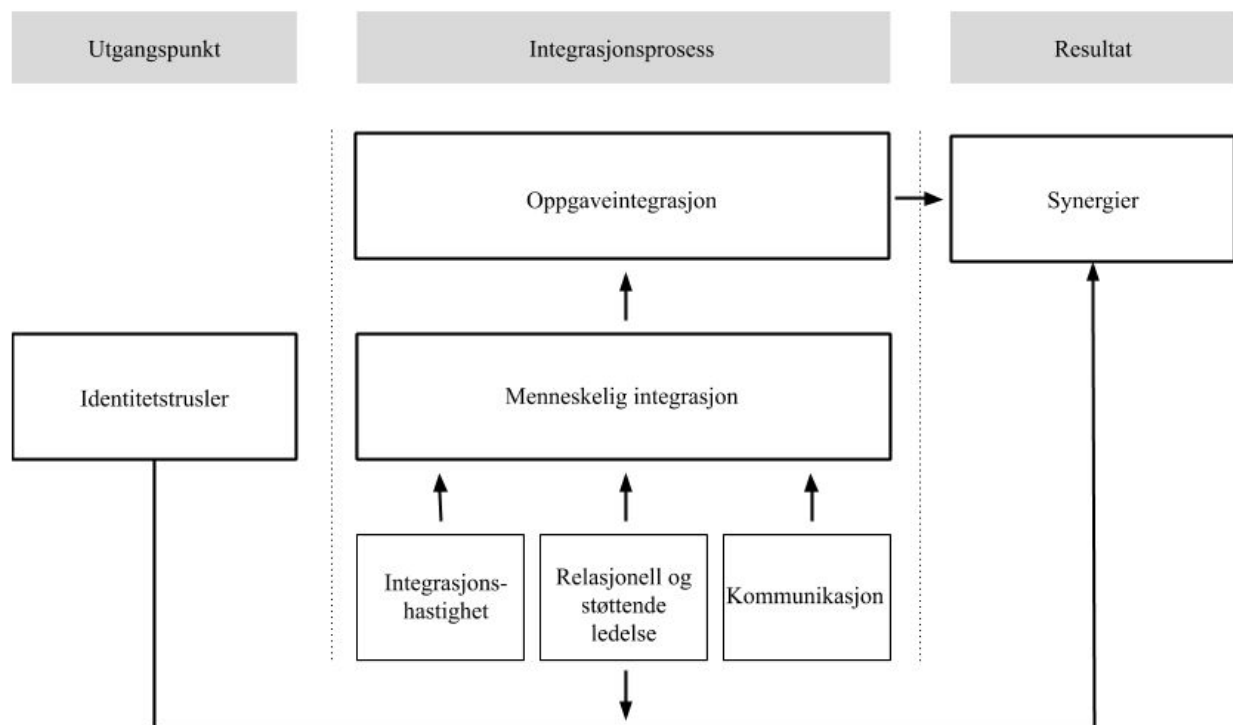
Studien tok for seg en vennlig fusjonsprosess og det var forventet at det ville bli noen selektive oppsigelser og ikke omfattende nedbemanning. En mer fiendtlig fusjon eller nedbemanning

ville kunne gitt andre resultater. Tidligere research har antydnet at realistisk kommunikasjon bør unngås, for å ikke skremme vekk verdifulle ansatte. I denne studien ble det vurdert å være lite sannsynlig (Schweiger & Denisi, 1991, s. 131). Realistisk kommunikasjon kan hjelpe ansatte med å takle oppkjøp og fusjoner, og redusere negative utfall som kan ha betydning for virksomhetens produktivitet (s. 132).

2.4 Oppsummering

Sosial identitetsteori forklarer de grunnleggende mekanismene i det sosiale selvet og intergrupper, som oppstår som følger av en fusjonsprosess. Organisasjonsmedlemskapet har en betydning for sosial identitfisering og ved en fusjon vil en gruppeidentitet bli påtvunget de ansatte. Statusforskjeller mellom gruppene vil kunne forklare de utfordringene som oppstår mellom gruppene og i hvilken grad de ansatte identifiserer seg med den nye virksomheten. Forskningen er ikke entydig på betydningen av identitetstrusler for prestasjoner etter oppkjøp, men nyere forskning hevder at det kan ha en positiv effekt. Med dette kan det forstås som at en fusjon vil oppfattes som en trussel for de ansatte og at et slikt budskap dermed vil mottas negativt.

Realisering av synergier kan forstås som formålet ved fusjonsprosesser. Studien til Larsson og Finkelstein (1999) viste at organisatorisk integrasjon er den sterkeste prediktoren for å realisere synergier. I tillegg fremkom det at motstand fra medarbeidere hadde en negativ effekt for å realisere synergiene. Dette støttes av studien til Birkinshaw et al. (2000) som viste at oppgaveintegrasjon og suksess for oppkjøpet er basert på menneskelig integrasjon. Med dette bekrefter begge studiene at oppgaveintegrasjon er en sterk predikator for å realisere synergier og at menneskelig integrasjon er en forutsetning for dette. Sammen med sosial identitetsteori kan dette oppsummeres som illustrert i figur 2 nedenfor.



Figur 2: Oppsummering av litteratur

Som figuren illustrerer, vil det oppstå identitetstrusler som følger av annonseringen av en fusjon. Dette danner utgangspunktet virksomheten har ved integrasjonsprosessen, og illustrerer viktigheten av menneskelig integrasjon tidlig i fusjonsprosessen og som forutsetning for å lykkes videre. Samtidig kan identitetstrusler bidra til uforutsett verdiskaping gjennom at ansatte tvinges til å demonstrere kunnskap og løsninger. Gjennom relasjonell og støttende ledelse vil ledere kunne sikre at handlinger som følger av identitetstrusler bidrar til verdiskaping. Menneskelig integrasjon kan forstås som et viktig grunnlag før og for å lykkes med oppgaveintegrasjon. Integrasjon av oppgaver er den sterkeste prediktoren for å realisere synergier, som er formålet for fusjonsprosessen. Nivået av synergiene som oppnås vil avhenge av nivået av menneskelig og oppgaveintegrasjon. Videre kan integrasjonshastighet, lederstil og kommunikasjon være faktorer som støtter den menneskelige integrasjonen. En rask integrasjon understøttet av relasjonell og støttende ledelse i implementeringsfasen kan ha en signifikant, positiv effekt for suksessen og verdiskapingen etter et oppkjøp. Ledere i det oppkjøpte selskapet vil kunne spille en særlig viktig rolle, grunnet kjennskap til egen organisasjon og relasjoner til de ansatte. Sist vil en realistisk

fremstilling av fusjonsprosessen kunne ha en stabiliserende effekt. Virksomheter som kommuniserer omsorg og bekymring for sine ansatte vil kunne oppnå økt forpliktelse i en situasjon som i utgangspunktet oppleves som truende.

3.0 Metode

I dette kapitlet vil det redegjøres for forskningsdesign og metode som har blitt benyttet for å gjennomføre studien. De metodiske valgene som er tatt for å besvare problemstillingen vil begrunnes. Kapitlet vil redegjøre for forforståelse for egen rolle, forskningsdesign, metode for innsamling og analyse av data, og sist studiens troverdighet.

3.1 Forforståelse og egen rolle

Å studere egen organisasjon kan være krevende, da forskerens perspektiv vil være formet og skape en selektiv persepsjon (Andersen, 2005, gjengitt i Nielsen & Repstad, 2006, s. 245). Wadel (1991) forklarer at ved å studere egen organisasjon vil en forsker aldri oppleves som kun en forsker. Aktørene vil oppleve forskeren i kraft av sine andre roller, både de formelle og uformelle. Dermed blir den rene forskerrollen kun en fiksjon (s. 31-36, gjengitt i Nielsen & Repstad, 2006, s. 246-247). Forskeren har flere og mer nære relasjoner til aktører i egen organisasjon enn en som kommer utenfra, som både skaper fordeler og utfordringer (s. 247).

Organisasjonsstruktur og hierarki kan ha betydning for tilgangen til data. Særlig ved hierarkiske og konfliktfylte organisasjoner kan det være vanskelig å få gode, valide data, da forskeren oppfattes som en aktør i organisasjonen. Hierarki kan spille inn på om forskeren får tilgang til informantene og hvordan informantene velger å svare. Konflikter øker sannsynligheten for strategiske svar, en utfordring også eksterne forskere vil kunne oppleve (Nielsen & Repstad, 2006, s. 254-255). Ved å forske på egen organisasjon har man en kjennskap til den uformelle organisasjonen, som kan være til fordel for arbeidet (s. 250). Det informantene forteller må i følge Silverman (1989) vurderes i lys av konteksten (gjengitt i Nielsen & Repstad, 2006, s. 251). Forskeren vil kunne benytte egne erfaringer ved intervju av kolleger for å få fyldigere og mer nyanserte data, dersom man stiller presise spørsmål og oppfølgingsspørsmål. Dette vil forskeren ha lettere for å gjøre i egen organisasjon enn det vil være for en som kommer utenfra (s. 252).

Nielsen og Repstad (2006) har samme utgangspunkt som Enroth (1988) og hevder at hverdagskunnskap er verdifull og at den bør tenkes gjennom systematisk. De er i større grad

opptatt av subjektivitet som feilkilde og dermed faren for perspektivforskyvninger (s. 247-248). Det kan komme som følger av forskerens sterke interesse, som kan komme til å forskyve erkjennelsen (s. 248-249). Videre forklarer de at alle har en eller flere forestillinger om hvordan organisasjonen ser ut og hvordan den fungerer, i tillegg til meninger og løsninger. Derfor er det viktig at forskeren er bevisst på dette, og at forskeren gir leseren innblikk i egen relasjon til organisasjonen man studerer og inngår i. De oppfordrer også forskere til å klarlegge egne forutfattede meninger og fordommer, samt problemområdene en ønsker å behandle (s. 257). Ved tolkning av data er det vanskelig for forskeren å ikke la seg påvirke av forutfattede meninger og fordommer. Dette kan skje både bevisst og ubevisst. For forskeren vil det kunne være vanskelig å skrive sannheten om egen organisasjon og det innebærer en etisk problemstilling. Forskerens andre roller i organisasjonen kan gjøre at en ønsker å ta hensyn i tolkninger og fremstilling av funn. Med dette er det en fare for at dataene filtreres og at funnene har mangler. Forskerens mot til å fremstille sannheten er avhengig av evnen til å forholde seg til kritikk fra andre medlemmer i organisasjonen (s. 255-256).

Studien er gjennomført med en intensjon om å bringe frem ny kunnskap om oppkjøp og virksomhetsoverdragelser. Med egen virksomhet som utgangspunkt, danner det en unik tilgang til informanter og mulighet for å undersøke hvordan organisasjonen arbeider med å integrere selskaper, og hvordan de ansatte opplever prosessen. Forskerens egen rolle i virksomheten er nødvendig for å få adgang til å gjennomføre undersøkelsen. At forskeren jobber innen HR-funksjonen kan hevdes å være en fordel, da temaene kan sies å være "naturlige" å diskutere med HR. Dette kan sammen med den enkeltes relasjon til forskeren påvirke informasjonen som fremkommer i intervjuene. Utvalget av informanter har blitt gjort med bevissthet om forskerens relasjon til informantene for å sikre at en profesjonell relasjon ligger til grunn. Alle informantene har blitt anonymisert. Forskerens forforståelse vil være preget av egen rolle og kjennskap til prosessene, og dermed kunne påvirke tolkningen av dataene. For å begrense at egen kunnskap om prosessene påvirker funnene, har intervjuer med informanter fra de tre casene blitt gjennomført før intervjuer med nøkkelpersoner fra virksomheten. Dette har blitt gjort for at egen kunnskap ikke skal verifiseres før de ansatte ble intervjuet og dermed påvirke funnene.

3.1.1 Om casene

Dette er en multiple casestudie basert på tre integrasjonsprosesser. Casene består av softwaresekskap som har blitt kjøpt opp og virksomhetsoverdratt av samme virksomhet. Casene og virksomheten har fått fiktive navn. Nedenfor er en oversikt med nøkkelinformasjon om casene. En nærmere beskrivelse av casene finnes i Vedlegg 1.

Case	Etablert	Omsetning	Antall ansatte	Kjøpt opp	Integrasjonshastighet
G-ode	1991	65 MNOK	50	2016	5 måneder
Soft Innovation	2003	250 MNOK	130	2017	5 måneder
Techware	1999	20 MNOK	23	2018	3 måneder

Tabell 1: Caseoversikt

Virksomheten som har kjøpt opp og virksomhetsoverdratt selskapene, kalt BigTech, er et softwaresekskap som leverer software og tjenester til bedriftsmarkedet som skal øke kundenes effektivitet. BigTech består av flere underselskaper som leverer ulike løsninger til virksomheter i alle størrelser, bransjer og sektorer. Konsernet har hatt en sterk vekst og kjøpt opp mange selskap i ulike land. Et av selskapene i BigTech har gjennomført integrasjonene som er casene i denne oppgaven. Denne virksomheten består av 500 ansatte som utvikler og leverer softwareløsninger til et norsk marked.

3.2 Forskningsdesign

For å kunne besvare problemstillingen har en kvalitativ tilnærming blitt benyttet. Denne tilnærmingen har blitt valgt da den har som hensikt å forstå eller beskrive hvordan mennesker oppfatter verden og hvilke relasjoner som har betydning. Med dette vil forskeren kunne uttale seg spesifikt om sosiale mønstre innen et avgrenset område og få en annen innsikt enn forskere kan få med kvantitative undersøkelser (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 93).

Problemstillingen er åpen og undersøkende og derfor har grounded theory blitt valgt som metode for analyse av dataene. Denne tilnærmingen innebærer at eksisterende teori og forskning ikke skal være styrende for undersøkelsen, da forskeren risikerer at det vil kunne forme datamaterialet. Teori og forskning blir vektlagt på lik linje med andre typer data, og har blitt trukket inn senere i forskningsprosessen. Sentralt i denne tilnærmingen er at datainnsamling og analyse gjennomføres parallelt. Dette er for at forskeren skal kunne danne seg et bilde av hva som er sentralt i datamaterialet og avgrense undersøkelsen. Med dette starter undersøkelsen åpent og fokuset blir snevret inn underveis (Johannessen et al., 2016, s. 179-180).

Gioia, Corley og Hamilton (2012) forklarer at videreutvikling av kunnskap som har sterk forankring i det som allerede er kjent, kan begrense det vi kan vite (s. 16). I motsetning til den tradisjonelle tilnærmingen innen organisasjonsstudier som fokuserer på utvikling av konstruksjoner, fokuserer denne metodikken på utvikling av konsepter. Forskjellen på disse er at konstruksjoner er abstrakte teoretiske formuleringer om et fenomen (Edwards & Bagozzi, 2000; Morgeson & Hofman, 1999; Pedhazur & Schmeklin, 1991, gjengitt i Gioia et al., 2012, s. 16) og konsepter er ikke like spesifikke. Konsepter er mer generelle forestillinger med kvaliteter som beskriver eller forklarer et fenomen. Konsepter kan være forløpere til konstruksjoner og har som hensikt å gi mening i den praksisen som fremkommer i organisasjonene som studeres (Corley & Gioia, 2011, gjengitt i Gioia et al., 2012, s. 16). Hensikten er å få en dypere forståelse av dynamikken i organisasjoner, enn det som fremkommer gjennom utvikling av konstruksjoner (Langley, 1999, gjengitt i Gioia et al., 2012, s. 16). Gioia et al. (2012) hevder at den viktigste erkjennelsen innen sosial- og organisasjonsforskning er at verden er sosialt konstruert (Berger & Luckmann, 1966; Schultz, 1967; Weick, 1969, 1979, gjengitt i Gioia et al., 2012, s. 16). Videre forklarer de at det å studere sosiale konstruksjoner innebærer at forskeren har et fokus på virkemidlene som organisasjonens medlemmer bruker for å konstruere, slik at dette gir forståelse for deres opplevelse, og mindre fokus på frekvens og målbare forekomster. Derfor hevder de at ved å fokusere på eksisterende konstruksjoner, vil en ikke ha riktige verktøy for å skape en genuin forståelse. For å løse dette, kan utvikling av nye konsepter være et virkemiddel. For å gjøre dette i praksis kreves det en tilnærming som fanger konsepter som er relevante for

menneskenes opplevelse med de terminologiene som gir mening for de som har opplevelsene, og på et nivå som kan bidra til vitenskapelig teoriutvikling av opplevelsen. For å oppnå begge målene har det blitt utviklet en systematisk induktiv tilnærming for konseptutvikling (s. 16).

I tillegg til antagelsen om at verden er sosialt konstruert, er det sentralt at mennesker som skaper disse organisatoriske virkelighetene er kunnskapsbærere. Med dette menes at de vet hva de forsøker å gjøre og kan forklare sine tanker, intensjoner og handlinger. Dette styrker informantenes tolkning og gir forskeren i oppdrag å gi en adekvat fremstilling av informantenes opplevelse. Derfor skal ikke tidligere konstruksjoner eller teorier benyttes for å forstå eller forklare deres opplevelse. Med dette menes at forskeren skal forsøke å gi informantene en tydelig stemme i tidlige stadier av datainnsamling og analyse, og at denne skal fremkomme tydelig i fremstillingen av undersøkelsene. Dette skaper en mulighet for å oppdage nye konsepter, fremfor å bekrefte eksisterende konsepter. I praksis innebærer dette at intervjuguiden ikke bør bygges etter eksisterende teori og terminologi. Dette er for å unngå at fremstillingen av informantenes meninger formes av forskerens forforståelse av deres opplevelser. Med dette antas det også at forskeren er kapabel til å finne mønstre i dataene og bearbeide dette til konsepter med relevante teoretiske terminologier (Gioia et al., 2012, s. 17).

For å kunne utvikle nye konsepter i henhold til Gioia-metoden, ble det utarbeidet to korte intervjuguider med åpne spørsmål. Hensikten var at informantene skulle kunne gi et helhetlig bilde av hvordan de opplevde å jobbe i selskapet før oppkjøpet, hvordan de opplevde integrasjonsprosessen og hvordan tiden etter integrasjonen har vært frem til nå. Med få og åpne spørsmål, ble intervjuet formet av det informantene sa, med hensikt om å få en forståelse for deres opplevelse. Tilsvarende ble utarbeidet til informantene fra virksomheten med hensikt om å få en forståelse for hvordan de integrerer oppkjøpte selskap. Dette utdypes nærmere under neste kapittel.

3.3 Metode for innsamling av data

For å samle data har totalt 15 ansatte fra de tre oppkjøpene blitt intervjuet. For at utvalget skulle gi et representativt bilde av prosessene, ble ansatte med ulik ansiennitet og ulike stillinger forespurt om å delta. Fra BigTech ble fire nøkkelpersoner med ulike funksjoner knyttet til oppkjøp og virksomhetsoverdragelser intervjuet. Intervjuene ble gjennomført på et møterom på arbeidsplassen og hadde en varighet på rundt 45 minutter. Båndopptaker ble benyttet under intervjuene og innholdet ble transkribert innen et par dager etter intervjuet var gjennomført.

Informant	Selskap	Funksjon
1	G-ode	Leder
2	G-ode	Ansatt
3	G-ode	Ansatt
4	G-ode	Ansatt
5	G-ode	Ansatt
6	Soft Innovation	Leder
7	Soft Innovation	Leder
8	Soft Innovation	Ansatt
9	Soft Innovation	Ansatt
10	Soft Innovation	HR-ansvarlig
11	Soft Innovation	Ansatt
12	Techware	Ansatt
13	Techware	Ansatt
14	Techware	Ansatt
15	Techware	Ansatt
16	BigTech	Administrerende direktør
17	BigTech	M&A, interimleder i Soft Innovation
18	BigTech	Prosjektleder integrasjon
19	BigTech	HR-ansvarlig

Tabell 2: Informanter

Intervjuene har vært semistrukturerte og tatt utgangspunkt i en overordnet intervjuguide. Med dette blir det noe variasjon i spørsmål, temaer og rekkefølge (Johannessen et al., 2016, s. 146). Det har vært en intervjuguide for informantene fra casene (Vedlegg 2) og en for nøkkelpersonene (Vedlegg 3). Bakgrunnen for valget av en semistrukturert intervjuguide har vært å få et dekkende bilde av de tre casene og variasjoner i opplevelsene. Den samme fleksibiliteten var ønskelig i intervjuene med nøkkelpersonene, da det var antatt at deres ulike roller hadde betydning for hva de vektlegger og at dette samlet ville kunne gi et dekkende bilde av virksomhetens tilnærming.

Innsamling av data har vært delt inn i faser som tok for seg hvert av de tre oppkjøpene som danner grunnlaget for studien. Intensjonen med inndelingen mellom oppkjøpene var at den første fasen skulle ta for seg et av oppkjøpene og at analysen skulle danne grunnlag for videre innsamling av data fra de andre prosessene. Dette ble endret grunnet funn i den første fasen. Da noen karakteristikk ved prosessen fremstod som særegne og disse elementene hadde en innvirkning på informantenes opplevelse, ble intervjuguiden ikke endret til den neste fasen for datainnsamling. Bakgrunnen for dette valget var at dersom hypotesen stemte, var det ikke ønskelig at dette skulle påvirke datainnsamlingen og funnene videre i studien.

Intervjuene med nøkkelpersonene i BigTech var den siste fasen for datainnsamling. Det ble valgt å gjennomføre disse intervjuene etter de ansatte for å unngå at deres meninger skulle forme forskerens for forståelse av de ansattes opplevelser eller fremstillingen. Dette sammenfaller med antakelsene som Gioia et al. (2012) fremstiller (s. 17) og som er presentert i kapittelet om forskningsdesign.

3.4 Metode for analyse av data

Intervjuene fra det første oppkjøpet ble transkribert kort tid etter intervjuet. Etter at alle intervjuene var gjennomført og transkribert, ble de lest gjennom og sentrale temaer ble identifisert. Når temaene var identifisert, ble innholdet i intervjuene kodet. Dette ble gjentatt ved intervjuene fra de andre prosessene.

Da alle intervjuene var kodet, ble kodene gjennomgått for å systematisere og dermed identifisere førsteordens kategorier. Disse kategoriene skal bestå av empirinære terminologier og koder. Deler av førsteordens kategoriene ble mer aggregert enn Gioia-metodikken har som ideal. Bakgrunnen for dette var at dataene inneholdt mange ulike nyanser om de samme elementene, som følger av at informantene fortalte om tre ulike integrasjonsprosesser. For at kodingen skulle kunne bygges om til felles kategorier, ble noen av førsteordens kategoriene ikke like empirinære som ønskelig. Når førsteordens kategoriene var etablert, ble disse sortert og organisert for å så konstruere andreordens kategorier. Disse kategoriene har teorinære konsepter, temaer og dimensjoner. Med dette blir empiri og forskning fremstilt sammen og danner grunnlag for nye konsepter (Gioia et al., 2012, s. 18). Deretter må det vurderes om det er mulig å ekstrahere andreordens kategoriene videre til samlede dimensjoner. Når det er etablert, vil dette sammen med første- og andreordens kategoriene danne grunnlaget for datastrukturen av funnene. Dette er en grafisk fremstilling som illustrerer hvordan rådata har blitt bearbeidet i analysen og danner en visuell fremstilling av dataene (s. 20).

3.5 Studiens troverdighet

Data er en representasjon av virkeligheten. I forskningslitteraturen brukes begrepet validitet om hvor godt eller relevant dataene representerer fenomenet som skal undersøkes (Johannessen et al., 2016, s. 66). Intern validitet er knyttet til i hvilken grad det er mulig å påvise årsakssammenhenger. Høy intern validitet tilsier at et eksperiment er gjennomført slik at det er mulig å si at det er en påvist sammenheng mellom to variabler (s. 309). Ytre validitet er knyttet til i hvilken grad funn kan overføres i tid og rom - om funnene kan generaliseres (s. 387). Reliabilitet omhandler forskningens pålitelighet. Dette omhandler nøyaktigheten av dataene i undersøkelsen, hvilke data som blir benyttet, samt hvordan de er samlet inn og bearbeidet (s. 36).

Det er begrensede muligheter til å påvise kausalsammenhenger med undersøkelsesopplegget, men ved å gjennomføre et multiple casestudie kan resultatene analyseres på tvers av de tre casene. Med utgangspunkt i at det er samme virksomhet som har gjennomført de tre

integrasjonsprosessene, elimineres en av kildene som kan skape store forskjeller i resultatene; hvordan ulike virksomheter integrerer oppkjøpte selskap. Samlet sett, styrker disse valgene den interne validiteten. I hvilken grad funnene kan overføres, vil kunne påvirkes ved andre virksomheters tilnærming til integrering av selskap og dermed faktorene som fremkommer i denne undersøkelsen. At undersøkelsen er en multiple casestudie sammen med metoden for innsamling og analyse av data, styrker påliteligheten i resultatene. Videre er utvalget på 15 informanter fra de tre prosessene gjort med intensjon om å styrke reliabiliteten gjennom utvalgets størrelse og med bevissthet om relasjonene som ligger til grunn. Dataene er samlet fra tre caser og analysert kvalitativt før de har blitt analysert opp mot eksisterende litteratur, i henhold til Gioia-metodikken. Samtidig må det bemerkes at forskerens relasjoner og rolle kan ha innvirkning på hvordan dataene har blitt samlet inn og analysert. Oppsummert kan det konkluderes med at validiteten og reliabiliteten i studien er tilfredsstillende med de metodiske valgene som er gjort. Intensjonen er at resultatene i denne studien kan være et bidrag til fremtidig forskning, og på tross av de begrensningene som forskningsopplegget gir, vil funnene kunne ha en verdi for fremtidige studier innen feltet.

4.0 Analyse og resultater

I dette kapitlet vil funnene bli presentert. Funnene fra de ansatte vil presenteres før funnene som redegjør for virksomhetens integrasjonsstrategi, som vist i figuren nedenfor.



Figur 3: Struktur for analyse og resultater

Funnene fra de tre casene presenteres samlet og skilles fra funnene knyttet til virksomhetens integrasjonsstrategi. Disse funnene er analysert separat for å få et dekkende bilde av de ansattes opplevelse, og tilsvarende innsikt i hensikten og fremgangsmåten til virksomheten. Dette valget er konsistent med datainnsamlingen og -analysen og for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Hvert av disse perspektivene vil innledes med å presentere datastrukturen. Funnene er delt inn i underkapitler etter dimensjonene, som tar for seg beskrivelse av første- og andreordenskategoriene. Denne inndelingen er gjort for å gi dyptgående innsikt i kategoriene som er identifisert.

4.1 De ansattes opplevelse

I gjennomgangen av dataene fra intervjuene med de ansatte, ble 38 førsteordens kategorier identifisert. Disse har blitt samlet under tolv andreordens kategorier og fem dimensjoner, som illustrert nedenfor. Kategoriene er delt inn på individ- og organisasjonsnivå, med tilnærmet likevekt med kategorier mellom disse. Differensieringene mellom disse nivåene er basert på kategorier som fremkommer som kollektive eller på individuelt nivå. Denne inndelingen vil benyttes for å analysere tiltak som kan implementeres for å påvirke opplevelsen av prosessen positivt og på hvilket nivå disse bør etableres.

	Førsteordens kategorier	Andreordens kategorier	Dimensjoner
Organisasjon	Endring i avdelingsstruktur Endring i roller Endring i prosesser Nye arbeidsverktøy Endring av arbeidsvilkår	Organisatoriske endringer	Proses- og organisasjons- endringer
	Tett oppfølging av resultater i det daglige Fokus på resultater fremfor kundeopplevelse	Resultatfokus	
	Endring i eksisterende samarbeidsstruktur Nye kolleger å forholde seg til og samarbeide med Organisasjonsstruktur og -størrelse skaper siloer	Samarbeid	
	Hvordan skal jeg forholde meg til lederen min? Hvordan skal en leder utenfra forstå og ivareta mine interesser? Min nye leder har en annen geografisk plassering	Ledelse	Økt fiendtlighet
	Manglende innsikt i oppkjøpt selskap eller produkt Mål eller endring i organisering er feil (avviker fra praksis) Opplevelse av at eget selskap blir minimalisert	Avstand	
Utydelig målbilde Lovnader eller forventninger blir ikke oppfylt	Usikkerhet		
Individ	Høyt tempo på endringer Krevende med mange praktiske endringer i tillegg til utføring av eget arbeid Merarbeid for å gjennomføre endringer Hvem som skal utføre arbeidsoppgaver til ansatte som blir sagt opp/slutter?	Belastning	Slitasje
	Utømmelig informasjonsbehov Kollegers reaksjonsmonster øker usikkerhet hos den enkelte Usikkerhet knyttet til endringer i egen rolle Står jeg i fare for å miste jobben?	Personlig usikkerhet	
	X skapte tillit og klarte å trygge oss Vi ble kjent med mange hyggelige mennesker og tatt godt imot Jeg er en del av et veldig godt arbeidsmiljø	Relasjon	Trygghet
	Jeg opplevde å få støtte og å bli hørt Vi satte oss ned og så på hvordan vi kunne jobbe med/løse dette Vi fikk påvirke hvordan rollene skulle være Vi kom frem til noen kompromisser	Involvering	
	Stolthet knyttet til produktet og tjenesten man leverer Sorg over å miste kollega Å bli en del av en av våre største konkurrenter	Sorg	Identitet trues
	Vi hadde hørt negative ting om selskapet fra kunder eller i anbudsprosesser Selskapet virket stort og uoversiktlig fra utsiden	Fordommer	

Tabell 3: Kategorier og dimensjoner fra de ansatte

4.1.1 Prosess- og organisasjonsendringer

Dimensjonen *prosess- og organisasjonsendringer* består av de kategoriene som har blitt identifisert gjennom datamaterialet som er direkte følger av oppkjøpet og integrasjonsprosessen; *organisatoriske endringer, resultatfokus, samarbeid og ledelse*.

Organisatoriske endringer innebærer flere elementer for å tilpasse de oppkjøpte selskapene etter BigTechs organisasjon. Informantene forteller om endring i avdelingsstruktur, roller og prosesser. Informantene forteller om et opplevd skille mellom avdelingene som følger av endringene, særlig mellom utviklings- og leveranseavdelingene. Før oppkjøpet forteller flere informanter om å ha jobbet på tvers av produkter eller at de har hatt flere roller. Som følger av endringene i avdelingsstrukturen har flere av rollene blitt mer rendyrket. Hvor store endringer det har medført, har vært varierende.

Fra å ha så mange hatter, så forstod vi at her kom det til å bli innsnevret på hva vi skulle jobbe med. (Informant 15, Techware).

Endringer i prosesser medfører involvering styrt etter roller og avdelingsstruktur. Dette resulterer i mindre involvering enn det flere informanter forteller at de har vært vant med tidligere. Noen av informantene uttrykker misnøye knyttet til dette. For alle informantene innebar overgangen å ta i bruk BigTechs interne systemer, som førte til en økning i antall systemer. Det fremkommer at den opplevde kvaliteten var lavere; det var flere manuelle oppgaver og systemene ikke var tilpasset det opplevde behovet. Flere informanter beskriver det som krevende å ta nye systemer i bruk. I alle prosessene har det vært en endring i arbeidsvilkår for de ansatte. Informantene forteller om endring i arbeidstid, kompensasjon for reisetid, overtid eller pensjon. Det fremkommer at det var særlig mange endringer for de ansatte i Soft Innovation på dette punktet. Flere av informantene nevner arbeidsavtalen som et punkt, hvor noen vektlegger innholdet og andre konteksten.

Resultatfokus omhandler fokus på og oppfølging av resultater. Informantene forteller at etter virksomhetsoverdragelsen opplever de en tett oppfølging av resultater i det daglige. Noen av informantene trekker frem offensive mål og at dette kommer ovenfra. Felles for informantene er at denne oppfølgingen er tettere enn det de har opplevd tidligere. I tillegg til den tette oppfølgingen fremkommer det en opplevelse av et fokus på resultater fremfor kundeopplevelse.

Money first. Det sitter igjen her. Det er ikke faget dere driver med, det er ikke kvaliteten på det vi leverer, det er penger. Kun penger. Det er det vi bryr oss om. (Informant 2, G-ode).

I G-ode ble dette inntrykket skapt allerede ved første møte, som skapte sterke reaksjoner. Flere forteller om hvordan dette ikke bare var motstridende med tidligere praksis, men at det opplevdes som vanskelig den første tiden. Samtidig forteller flere hvordan dette har blitt lettere med tiden og flere uttrykker at det er positivt.

Samarbeid innebærer endringer i samhandling som følger av integrasjonen. Det fremkommer at det både er en endring i eksisterende samarbeidsstruktur, som følger av endring i avdelingsstruktur, i tillegg til at de ansatte får nye kolleger å forholde seg til og samarbeide med. Samtidig fremkommer det gjennom det flere informanter forteller at organisasjonsstruktur og -størrelse skaper siloer. Dette er særlig fremtredende i det informantene fra G-ode forteller, som beskriver at det oppstod en "Berlinmur" mellom utviklings- og leveranseavdelingen. Både i G-ode og Soft Innovation er dette noe informantene forteller at det tar lang tid å jobbe med og forbedre. Noen informanter fremstiller samarbeidet med nye kolleger som sporadisk eller ved behov.

Så de er jo der og du har jo kontaktnettet hvis det skulle være behov for, det er jo det som er viktig. (Informant 7, Soft Innovation).

I tillegg fremkommer det at det er lite samarbeid på tvers av ansatte fra de oppkjøpte selskapene og BigTech-ansatte. Dette beskrives som negativt, da det kunne kommet synergier av samarbeid.

Ledelse innebærer endring i lederstruktur og konsekvenser av dette. Flere av informantene opplevde å få ny leder etter virksomhetsoverdragelsen. Informantene beskriver usikkerhet knyttet til praktiske elementer som daglig kommunikasjon, men også usikkerhet rundt hvordan man kan ta opp ting med lederen. Dette fremkommer som et element som gjelder tidlig i relasjonen og at denne usikkerheten avtar med tid. BigTech har en større geografisk spredning enn selskapene. Alle informantene som fikk ny leder, med unntak av én informant, fikk en leder med en annen geografisk plassering. Flere av informantene forteller at leder ikke er tilgjengelig og noen forklarer at det tidligere har vært enklere når leder har vært på samme kontor. I tillegg til spørsmålet om hvordan man skal forholde seg til ny leder, stiller noen informanter spørsmålsteget ved hvordan en leder utenfra kan forstå og ivareta de ansattes interesser. Flere begrunner dette med lederens manglende kjennskap til produkt eller rutiner.

Jeg synes lederne i BigTech egentlig er ganske flinke, men utfordringen vår er kompetansen. Du må forstå arbeidshverdagen her. Og det er det det handler om.
(Informant 14, Techware).

Dette er et av flere eksempler der ansatte ikke er enig i lederes vurderinger eller handlinger. I G-ode var dette en utfordring som avtok over tid og informantene omtaler de det gjelder positivt. I Techware er dette fortsatt gjeldene når intervjuene gjennomføres.

4.1.2 Økt fiendtlighet

Dimensjonen *økt fiendtlighet* består av de kategoriene som skaper fiendtlighet hos ansatte rettet mot BigTech og situasjonen de står overfor; *avstand* og *usikkerhet*.

Avstand illustrerer en opplevd avstand informantene beskriver mellom de selv og BigTech. Flere informanter forteller om BigTechs manglende innsikt i det oppkjøpte selskapet eller produktet,

tidlig i prosessen. Denne manglende innsikten omhandler hvordan produktene er bygd opp eller funksjonalitet, hvordan selskapet fungerer i det daglige, hva de ansatte mener er viktig eller suksesskriterier. Dette punktet er særlig fremtredende blant informantene fra Techware, men da beskrives dette som fortsatt gjeldende.

Jeg er igjen tilbake til forståelsen da. På hva som er arbeidshverdagen til de ansatte. Det går på kompleksiteten i produktene. Det er en oppfatning av at det er enkelt, det er skybaserte løsninger som skal være kjappe å sette opp. Så og det tror jeg, det går ikke bare på meg, men det går på fagkonsulentene, prosjektledelse og alt, det her skal være fort gjort. Men det er det ikke. Det er omfattende prosjekt og når dem spyr på med prosjekt fordi dem tror det er kjapt å fikse det, så vil det på et eller annet tidspunkt, altså dagen strekker ikke til lenger. (Informant 13, Techware).

Samtidig fremkommer det at informantene er uenig i mål eller endringer i organiseringen. Dette begrunnes med at det avviker fra tidligere praksis. Informanter i Techware knytter dette til manglende innsikt og informanter fra de andre selskapene beskriver det i større grad som uenighet knyttet til virksomhetens mål og organiseringen for å oppnå dette. Inndelingen mellom utvikling og leveranse, og målene til disse enhetene inngår i disse beskrivelsene. Opplevelse av at eget selskap blir minimalisert beskrives av informanter fra G-ode som en konsekvens av et negativt første møte med BigTech, etter flere uheldige uttalelser. Informanter fra Techware beskrivelser tilsvarende knyttet til at det selskapet har bygd opp undergraves grunnet offensive målsettinger for produktene de leverer.

Usikkerhet er knyttet til utydelig målbilde og lovnader eller forventninger som ikke oppfylles. Utydelig målbilde beskrives av informanter fra alle tre selskap, men det er noe varierende hva dette knyttes til. At lovnader eller forventninger blir ikke oppfylt er særlig fremtredende i det informantene fra G-ode og Techware forteller. Informantene i G-ode forteller at egen ledelse presenterte en intensjonsavtale for de ansatte da oppkjøpet ble annonsert og at innholdet i denne ikke ble etterfulgt.

... vi hadde jo hørt at integrasjonsprosessen det var det de var aller best på, ikke sant? Og vi opplevde jo at.. At alt det vi var lovet da, skulle gå over to til tre år, det skjedde i løpet av to til tre måneder. (Informant 1, G-ode).

Informantene trekker også frem at intensjonsavtalen garanterte for at ingen skulle miste jobben, men at dette viste seg å ikke stemme. I Techware ble de ansatte ikke introdusert for en intensjonsavtale, men noen informanter forteller om hvordan BigTech hadde skapt forventninger til prosessen. Da flere av disse elementene viste seg å ikke stemme, forteller noen av informantene at det skapte usikkerhet knyttet til hva de ansatte kunne stole på av tidligere informasjon.

4.1.3 Slitasje

Slitasje består av andreordenskategoriene *belastning* og *personlig usikkerhet*. Dette er den første andreordenskategorien på individnivå. Belastningen informantene beskriver er som følger av merarbeidet de utsettes for, som følger av kategoriene under *prosess- og organisasjonsendringer*. Personlig usikkerhet kommer også som følge av denne dimensjonen, men til forskjell fra belastning, er dette en emosjonell kategori.

Belastning kommer av omfang, tempo og merarbeid knyttet til endringer. Informanter fra alle tre prosessene forteller om et høyt tempo på endringer. Endringer i rolle, arbeidsoppgaver, prosesser og flytting er blant endringene som trekkes frem med noe variasjon i hva som vektlegges. Informantene forteller at det i prosessen kontinuerlig er noe som endres og at samlet sett er det store endringer for de ansatte. Dette henger tett sammen med punktene nedenfor. Flere informanter forteller om merarbeid som følger av rollen de har eller roller de har hatt i forbindelse med prosessen, som kartlegging av informasjon om ansatte eller kunder; eller å bygge strukturer i internsystemer. I tillegg til dette fremkommer det fra flere informanter at flere av endringene som de ikke aktivt arbeider med selv medfører merarbeid, som å ta i bruk nye internsystemer. Basert på informantenes beskrivelse, fremkommer det at summen av de

overnevnte punktene gjør at det er krevende med mange praktiske endringer i tillegg til utføring av eget arbeid.

Så fra mitt ståsted da, så var jeg jo avdelingsleder ... også fikk du jo da all denne jobben som skulle gjøres på toppen av det, det synes jeg var slitsomt. (Informant 7, Soft Innovation).

Det er særlig fremtredende ved informanter med personalansvar eller andre roller knyttet til integrasjonsprosessen. I alle prosessene har noen ansatte sluttet eller blitt sagt opp. Informantene forteller at dette har ledet til spørsmål om hvem som skal utføre arbeidsoppgavene til de som slutter. I flere av tilfellene forteller informantene om hvordan ansatte dermed har måttet fordele arbeidsoppgaver seg imellom for å sikre at disse blir ivaretatt.

Personlig usikkerhet er knyttet til flere kilder. Informantene forteller om et nærmest utømmelig informasjonsbehov i alle tre prosessene. Flere uttrykker at de opplevde å få god eller mye informasjon, men at det er et behov for å kunne stille spørsmål og noen nevner elementer som de hadde foretrukket å få informasjon om på tidligere tidspunkt i prosessen. Flere informanter kommer med eksempler på hvordan kollegers reaksjonsmønster øker usikkerheten hos den enkelte, og enkelte forteller at dette hadde en selvforsterkende effekt. Dette innebærer primært kollegers usikkerhet og spekulasjoner, men informantene forteller også om å bli usikre av posisjonering, at kolleger søkte jobb og at det kom oppsigelser fra kolleger. Grunnet endringer i forbindelse med virksomhetsoverdragelsene, beskriver informantene usikkerhet knyttet til endringer i egen rolle. Dette omhandler lederes usikkerhet knyttet til lederrollen og ansatte som er usikre på hvordan produktets fremtidsplaner og endringer i organiseringen påvirker den enkeltes rolle. Ved prosessen til G-ode og Soft Innovation var flere urolige knyttet til egen jobbsikkerhet. I Soft Innovation ble usikkerheten uttrykt tidlig og begrunnet med tidligere historikk, da virksomheten gjennomførte en nedbemanning et par år før oppkjøpet.

Med tatt den historien som vi hadde med de tøffe nedbemanningsprosessene vi har hatt i forbindelse med oppkjøp før, så visste jo man vel aldri helt at det var helt trygt før du faktisk satt dine bein der og hadde skrevet under arbeidsavtalen der. Men det var litt av erfaringen man satt med da kanskje. Så gikk på det. Så synes jo jeg at det gikk jo, det går jo kanskje mer på meg selv da, at jeg var mer redd for det selv da, enn kanskje det som var reelt da. Eh, så synes jo jeg at han som overtok som leder for oss gjorde en fantastisk god jobb i forhold til det å trygge oss på det. Og ærlighet og åpenhet altså, på at det skjedde ting som han sa "på et punkt så blir ikke det sånn, sånn vil det alltid være". Så, så jeg tror jo egentlig kanskje at det hang littegrann med inn i historikken, det med å miste jobben. For det man var vant med et oppgjør, så var man vant med at da var det hoder som rullet. (Informant 9, Soft Innovation).

Enkelte begrunnet usikkerheten med kompetansekartleggingen som ble gjennomført. I G-ode ble det gjennomført en nedbemanning, hvor det ble raskt avklart hvem som var berørt. Flere informanter forklarer at dette skapte usikkerhet blant flere og at det var en uro etter prosessen.

4.1.4 Trygghet

Trygghet samler de to andreordenskategoriene som er positivt ladet, *relasjon* og *involvering*. Informantene beskriver at å bygge relasjoner til nøkkelpersoner eller nye kolleger i BigTech, sammen med å involveres i prosessen og ha en påvirkning på de endringene de utsettes for, er viktig. Samlet vil effekten av dette kunne skape trygghet for de ansatte, både i prosessen og i forhold til utfallet.

Relasjon innebærer å bygge relasjoner og å bli en del av et større arbeidsmiljø. Flere av informantene fra G-ode og Soft Innovation trekker frem nøkkelpersoner i BigTech som har hatt lederansvar i selskapet, men noen informanter trekker også frem andre personer. Informantene forteller at de som har hatt lederansvar, både før og etter integrasjonstidspunktet, har blitt møtt med skepsis og at det har vært usikkerhet rundt hvordan man skal forholde seg til vedkommende. Med tid har disse personene skapt tillit og klart å skape trygghet for flere av de ansatte. Mange

av informantene forteller om å bli kjent med hyggelige kolleger og å bli tatt godt imot. G-ode hadde et negativt førsteinntrykk av BigTech og informanter fra Soft Innovation forteller om to stolte miljøer som skulle møtes. Med dette utgangspunktet fremkommer det fra informantene som overraskende å møte hyggelige kolleger. En av informanter forteller følgende:

Så plutselig begynner du å bli litt kjent med de andre, som også jobber i BigTech. Og ser jo, de er jo faktisk hyggelige de og! (Ler). Men det var så rart, jeg følte, det føltes så oss mot de lenge. Og så ble man liksom kjent med flere og det å ha disse sosiale kveldene på sånne samlinger og snakke om andre, som kanskje ligger et år foran deg i prosessen, to år foran deg i prosessen. Ikke sant? Det gjorde hvertfall noe med meg. Og jeg merker jo også sånn nå, når vi har samlinger nå, når du treffer ja, sånn som i fjor da, ikke sant? Eller i Alta traff Techware-gjengen da, som var midt oppi det. Og Soft Innovation året før, så liksom snakka vi om det "Åja, dere er der, dere nå, ja. Bare, det kommer til å bli bedre". Altså det der å, at de ansatte i BigTech selv på en måte løfter hverandre opp er en greie. (Informant 2, G-ode).

Sitatet over illustrerer hvordan de ansatte er opptatte av å skape et godt arbeidsmiljø og inkludere nye selskaper i dette. Flere av informantene trekker frem at de opplever å komme inn i et godt arbeidsmiljø og at det var positivt å møte "vanlige mennesker" tidlig i prosessen. Fra Soft Innovation er det særlig mange informanter som beskriver å ha blitt en del av et godt arbeidsmiljø og at dette er svært positivt.

Involvering omhandler at ansatte får mulighet til å komme med innspill og at disse blir ivaretatt. Flere informanter forteller om å bli hørt og få støtte av deltakere i integrasjonsprosjektet eller personer med lederansvar. Dette trekkes primært frem av mellomledere og nøkkelpersoner med ansvar i forbindelse med overdragelsen. Dette fremkommer som viktig for informantene da de beskriver at utfordringene deres anerkjennes, at de får bistand til å løse de og at innspillene deres i flere tilfeller blir tatt til følge.

Per kom jo han. Eh, og... Jeg må jo si i dag er jeg veldig glad for det. Eh, Per lærte oss ufattelig mye... Kjemp kunnskapsrik. Karianne det samme. Ehm, og vi har funnet fram til rutiner og så gjorde vel de et forsøk på å forstå oss. Eh, og, og.. Så vi kom jo frem til noen kompromisser, og de, der har vi på en måte, der er vi i dag også. Og det er kanskje litt av grunnen til at.. eh, vi ble organisert som vi ble organisert også... Eh, sånn at nå jobber vi i en sånn hybrid. Vi er ikke, vi jobber ikke fullt som BigTech gjør, for det vil ikke fungere med våre kunder og det ville det ikke med Soft Innovation sine når de kom. Og jeg ser det samme med Techware nå. Vi bruker mye av systemene våre, samtidig som vi også får lov også jobbe litt som vi har gjort. (Informant 1, G-ode).

I tillegg gir flere informanter beskrivelser av hvordan man aktivt har samarbeidet med å løse noen utfordringer etter integrasjonen. Dette skiller fra beskrivelsen over ved tidsaspekt og grad av involvering. I noen tilfeller har ikke alle elementer ved integrasjonsplanen blitt gjennomført og informanter forteller om kompromisser. I noen av tilfellene gjelder det innføring av systemer som har blitt justert eller utsatt, og i andre tilfeller gjelder det elementer ved ansattes arbeidsvilkår som har blitt drøftet og det har blitt inngått kompromiss. Noen av informantene forteller at dette har vært viktig for å oppleve at man blir ivaretatt. Informanter fra G-ode og Techware har også fått mulighet til å påvirke egne roller. Informantene forteller at grunnet selskapenes størrelse, har de ansatte hatt flere funksjoner, som eksempelvis konsulent og support. Informantene fra G-ode forteller at det var svært viktig for de å opprettholde denne kombinasjonen, til tross for at dette ikke var intensjonen til BigTech. I Techware jobbet de ansatte i tillegg på tvers av flere produkter. Informantene forteller at de ønsket rendyrkede roller og et dedikert produkt å fokusere på, noe de ble involvert i å utforme.

4.1.5 Identitet trues

Identitet trues består av *sorg* og *fordommer*. Med unntak av å miste kollega, oppstår disse andreordenskategoriene ved annonsering av oppkjøpet eller før.

Sorg er knyttet til virksomhetens identitet og å miste kollegaer. Stolthet knyttet til produktet og tjenesten man leverer fremkommer tydelig gjennom det informantene forteller. Informantene forteller enten om at ansatte var stolte av selskapet og det de leverte, hva de hadde oppnådd eller verdien de skapte for kundene. Informantene fremstiller det tidligere selskapet som noe de opplever som unikt. I tillegg fremkommer det at å bli en del av en av selskapets konkurrenter er et vanskelig budskap å motta, med unntak av Techware. De andre selskapene hadde konkurrert med BigTech i flere år og flere informanter beskriver relasjonen som negativ.

Det var jo fordi at BigTech var liksom en kjempekonkurrent med løsningen... hvordan man følte at man liksom motarbeidet da av BigTech når og kostnadene på litt sånn integrasjoner og sånne type ting og at vi da skulle inn i BigTech var jo helt utenkelig. Det var liksom siste vi kunne tenke oss... Så da var, det var mest det som var at vi faktisk skulle samarbeide med de som hadde på en måte motarbeidet oss da. Sånn, det gikk veldig mye på det. (Informant 5, G-ode).

I G-ode ble det gjennomført en nedbemanningsprosess før fusjonen og i de andre selskapene gikk administrerende direktør ut av selskapet i tidsrommet mellom oppkjøpet var annonsert og virksomhetsoverdragelsen fant sted. I tillegg til dette var det tre administrative ressurser i Techware som ikke var en del av overdragelsen, noe som kom overraskende for de ansatte. Informantene forteller om sorg over å miste en kollega. Alle informantene forteller at budskapet oppleves som sjokkerende, etterfulgt av en sorg som vedvarer.

Fordommer er knyttet til bildet informantene forteller om å ha av BigTech før oppkjøpet blir kjent.

Og sikkert en del som kanskje hadde hørt en del negativt også. For det er, det er jo, altså når vi var ute og solgte våre tjenester til kundene, så var vi jo i en del i BigTech-land. Og fikk jo høre litt om at det ikke var så bra også videre, også videre, så. Men sånn, sånn er

det jo også. Når BigTech er ute og hører i forhold til Soft Innovation-kunder...
(Informant 11, Soft Innovation).

Flere informanter fra G-ode og Soft Innovation forteller å ha hørt negative ting om selskapet fra kunder eller i anbudprosesser. Begge selskapene hadde vært i konkurranse med BigTech og informantene forteller at dette gjorde at de var avventende. Flere informanter forteller at de trodde BigTech var ett stort selskap og at selskapet derfor virket stort og uoversiktlig fra utsiden. Inntrykket informantene beskriver fra utsiden illustrerer lav kjennskap til de produktene og selskapet som de ble integrert med. For disse informantene var det betryggende å forstå at eget selskap ble integrert i mindre BigTech-selskap og at man ikke fikk flere tusen nye kolleger.

4.2 Virksomhetens integrasjonsstrategi

Gjennom intervjuene fremkommer det at BigTech har mange tydelige KPIer for virksomhetene som kjøpes opp, men det er allikevel tydelig at målet ved oppkjøpene de gjør, er vekst. Derfor er første dimensjonen *mål*. Dimensjonene nedenfor er definert som *organisasjonsorienterte tiltak* og *individorienterte tiltak*. Disse dimensjonene fremkommer som viktige gjennom informantenes beskrivelser og de kan sees som virkemidler eller forutsetninger for å oppnå målet.

Førsteordens kategorier	Andreordens kategorier	Dimensjoner
EBITDA og vekst skal øke	Økt lønnsomhet og vekst	Mål
Tilpasse organisasjonsstruktur etter BigTechs organisering Vanskelig å lande med begrenset informasjon og kjennskap om selskapet	Organisering	Organisasjonsorienterte tiltak
Tilpasse organisasjonens prosesser etter ny organisering og BigTechs prosesser Ufordrende å gjennomføre parallelt med drift	Prosesser	
Rapportering og oppfølging av forecast og resultater etter BigTechs standarder Ufravikelig punkt	Rapportering og oppfølging	
Bygge relasjoner til de ansatte Viktig for å skape trygghet og støtte	Relasjonsbygging	Individorienterte tiltak
Budskap om hvorfor BigTech ønsker å gjennomføre endringer Juridiske føringer på når informasjon kan gå ut skaper utfordringer	Kommunikasjon	
Formell involvering av ansattrepresentanter Invitere inn ansatte for å komme med innspill	Involvering	

Tabell 4: Kategorier og dimensjoner fra virksomheten

4.2.1 Mål

Informantene forklarer at målet med oppkjøpene og virksomhetsoverdragelsene er økt lønnsomhet og vekst. Oppkjøpte selskap måles på samme KPIer som andre selskap i konsernet, men vil først sies å være vellykket når selskapet leverer på de finansielle planene. De finansielle KPIene kategoriseres som viktigere enn de andre KPIene. Noen av informantene forklarer at det finansielle er en forutsetning for å skape en god arbeidsplass og for å være en god leverandør. Når en av informantene blir spurt om ikke disse elementene er forutsetninger for de finansielle målene svarer informantene:

...kall en spade for en spade, vi snakker mye om kundetilfredshet og vi gjør mye for å bedre ganske prekære situasjoner for kundene våre, men vi drives ikke av kundetilfredshet. (Informant 16).

4.2.2 Organisasjonsorienterte tiltak

Organisasjonsorienterte tiltak innebærer tilpasning av det oppkjøpte selskapets organisering, prosesser og rapportering.

Informantene som har jobbet operativt med å integrere de tre selskapene, uttrykker at *organisering* er svært krevende å lande. De organisatoriske endringene har vært omfattende i disse casene og informantene forteller at det er vanskelig å ta disse beslutningene med begrenset kjennskap til virksomhetene, lederne og hvordan selskapet fungerer operativt. En av informantene (16) er tydelig på at det er viktig at mottakende selskap gjør vurderingene og eier beslutningene, da det er selskapet som skal få organiseringen til å fungere i praksis. Samtidig forteller informantene at organisering er krevende og at i noen tilfeller bør BigTech kanskje tillate at det oppkjøpte selskapet opererer som et selvstendig selskap før beslutningene blir tatt. En av de andre informantene (19) bekrefter at det er krevende å lande strukturen. Samtidig poengterer informantene viktigheten av at dette gjøres for å møte informasjonsbehovet til de ansatte.

Informantene forteller hvordan tilpasning av det oppkjøptes selskaps *prosesser* er en forutsetning for å kunne inkludere salget og leveransen i resten av driften til BigTech. Dette gjør at produktene kan leveres der selskapet har leveranseforpliktelser eller kan selges der selskapet ikke har et eksisterende tilbud. Informantene forteller at dette er en krevende prosess fordi dette arbeidet foregår parallelt med de leveransene som det oppkjøpte selskapet er forpliktet til. I tillegg nevner en av informantene (16) at det kan være vanskelig for det oppkjøpte selskapet at BigTech kommer med sine egne metoder og prosesser som de må tilpasse seg.

Rapportering og oppfølging er knyttet til suksessen i BigTech, som forklares til dels med selskapets fokus på økonomi og salg. Dette fremkommer som selvsagt fra informantene. En av informantene som blir bedt om å utdype hvorfor det er slik, forteller:

Eh, hvis du tror eller vet da, at du er relativt god på økonomisk styring og du er ganske god på å drive salg, så må de selskapene du kjøper opp inn i den måten å jobbe på. Det er ikke noe alternativ å tilpasse modellen, jeg tror ikke noe på i hvert fall å tilpasse modellen som faktisk fungerer ganske bra, som er liksom det viktigste, salg og økonomi, til andre selskapers.. Jeg, jeg tror ikke noe på det... Men det kan forandre seg hvis vi noen gang skulle kjøpe opp for eksempel store eller mellomstore, høytvoksende SaaS-selskaper. Altså cloud-selskaper som er helt andre måter å operere på og som faktisk kan bevise eller si at de opererer bedre enn oss, det er en helt annen diskusjon. Men det har vi enda ikke gjort. Enda ikke møtt et sånt selskap. (Informant 16).

4.2.3 Individorienterte tiltak

Individorienterte tiltak inneholder relasjonsbygging, kommunikasjon og involvering, og danner et viktig grunnlag for de organisasjonsorienterte tiltakene.

Informantene forteller at *relasjonsbygging* er viktig og at dette danner et viktig grunnlag. En av informantene forteller at førsteinntrykket ofte kan “bli litt sånn blå russ” (Informant 17) og en av de andre sier “Må fjerne den der store skumle BigTech og få frem de menneskene.” (Informant

18). Videre utdyper informantene at det er viktig for å skape trygghet og sikre støtte; dette bidrar til å senke terskelen for at ansatte skal ta kontakt dersom ansatte lurer på noe eller det oppstår utfordringer - også etter integrasjonen. Dette punktet fremkommer også som viktig for å kunne sikre involvering. Samtidig fremkommer dette som et fokus i integrasjonsprosessen, men at ledere og kolleger som skal jobbe tett med de ansatte, kobles inn sent i prosessen. Det fremstår som at interaksjonen i stor grad omhandler organisasjonsorienterte tiltak, men at det er noen eventer som kickoff og onboardingsdager som fokuserer på å bli kjent. Allikevel trekker noen informanter frem at det er problematisk at de ansatte ikke får like tett oppfølging etter at selskapet er integrert og at relasjonene til nye ledere og kolleger avhenger av person og kapasitet.

Kommunikasjon fremkommer som viktig og krevende. Informantene forklarer at det juridiske er styrende for prosessen og kommunikasjonen overfor de ansatte. En av informantene forklarer hvilke utfordringer dette skaper for kommunikasjonen og effekten av det:

Det er veldig mye utfordringer knyttet til når man skal gi hvilken informasjon og... og at det er en både et veldig stort informasjonsbehov i en såpass stor endring i et selskap som blir integrert. At det kan være krevende å ta en del beslutninger, at du har både beslutninger som treffer individer og skal kommuniseres til individer før man kan kommunisere bredere. Og også har du da en gruppe medarbeidere hvor, hvor, som er større hvor det ofte kan utvikle seg både rykter og frustrasjon fordi man ikke får informasjon om ting man lurer på. Som det gode grunner for at man ikke kan få, fordi man må håndtere det med de menneskene som treffes av de beslutningene. Så, så, så jeg synes jo noe av det vanskeligste rundt integrasjon er jo informasjon og kommunikasjon med ansatte og gi dem en følelse av å, å være både involvert og, og, ja. Ikke de spekulerer og det er ofte en utfordring at... du får produksjonsdipper i de prosessene fordi det blir, folk er altfor internfokuserte og lurer på hva som kommer til å skje og lurer på hvem blir sjefen min. Hvis man tenker at det kanskje kan endre seg. Så sånne ting opptar mye av tiden til folk. Og da kan det gå utover både kunder og business og produksjon da, i de fasene der. (Informant 19).

Samtidig trekker en av de andre informantene (17) frem at de formelle aspektene får mye fokus i prosessen og at de må bli flinkere til å få frem de positive sidene ved å komme inn i BigTech. Informanten trekker frem integrasjonen av Soft Innovation og forteller at arbeidstid og AFP var noe av det som fikk mye fokus. Informanten forteller at etter å ha snakket med ansatte fra Soft Innovation, ville målinger trolig vise at de ansatte har det bedre nå enn i Soft Innovation - noe de ansatte også har kommentert at BigTech bør bli flinkere til å fremheve. En av de andre informantene (18) understøtter dette og forteller at “hvorfors” er det viktigste med en endring, men at dette er noe de må bli bedre på å fortelle.

Informantene forteller at det oppkjøpte selskapet *involveres* i integrasjonsplanene fra starten av. Det er en formell involvering av ansattrepresentanter og eventuelt tillitsvalgte og fagforeninger, og i tillegg forteller informantene om involvering i vurdering av organisasjonsstruktur og utforming av prosessen. En av informantene forteller hvorfor dette er viktig:

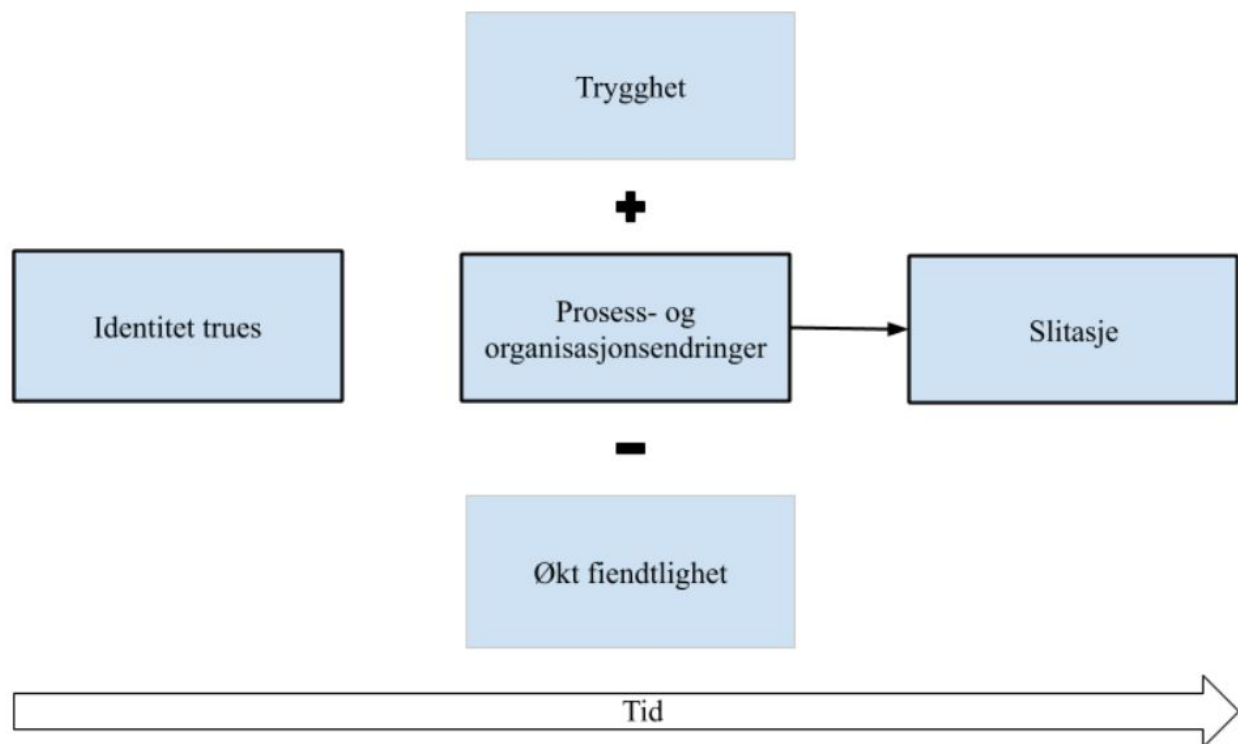
Det, det mellommenneskelige er bare viktigere og viktigere i, synes jeg da, i sånne prosesser. At hvis du, hvis du klarer å møte de ansatte, altså lederne med en, en god både tone og en involverende atferd, sånn som jeg synes vi har gjort i mange av de nyere tilfellene ... så får du mye også velvilje fra de ansatte ganske fort i prosessen. Hvis du er åpen, hvis du er ærlig, hvis du tar med de ansatte på laget og på diskusjonen, så, så er det veldig bra. Den andre læringen er at man rett og slett må være kanskje enda tøffere. (Informant 16).

I tillegg forteller informantene at de involverer ansatte fra det oppkjøpte selskapet i etterkant av integrasjonen for å evaluere prosessen, for å kunne ta lærdom av prosessen og inkludere disse innspillene til fremtidige integrasjonsprosesser.

5.0 Drøfting

Gjennom dette kapitlet vil forskningsspørsmålene analyseres og drøftes. Først vil dimensjonene fra empirien kobles sammen i figurer for å illustrere sammenhengen mellom dimensjonene. Dette danner grunnlaget for drøftingen videre. Under første forskningsspørsmål drøftes virksomhetens integrasjonsstrategi og hvilke elementer som er av positiv og negativ betydning for opplevelsen til de ansatte. Under siste forskningsspørsmål drøftes hvilke tiltak som kan påvirke opplevelsen positivt og dermed ha positiv betydning for den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten.

Dimensjonene som er identifisert fra de ansattes opplevelse og deres sammenheng kan illustreres som vist i figuren nedenfor.

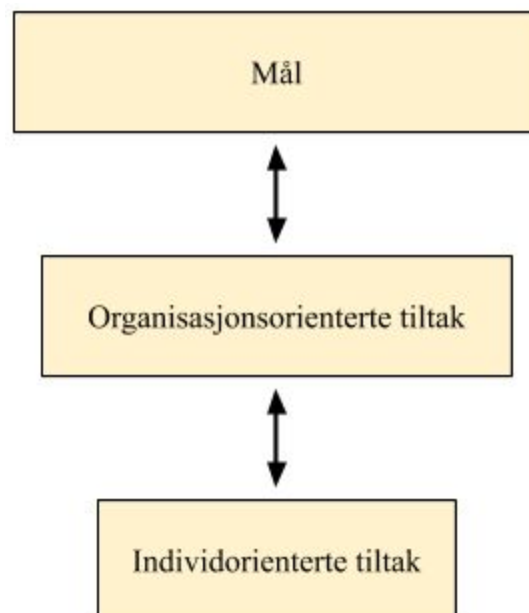


Figur 4: Dimensjoner fra ansattes opplevelse av virksomhetsoverdragelsene

I figur 4 er dimensjonene samlet. Dimensjonene i midten kan sees som en tidsakse; identitet trues oppstår tidlig, før så dimensjonen prosess- og organisasjonsendringer oppstår i

integrasjonsprosessen. Slitasje oppstår som en konsekvens av prosess- og organisasjonsendringer, og kommer dermed sist. Disse tre dimensjonene er trolig gitt i en integrasjonsprosess, men graden av prosess- og organisasjonsendringer vil kunne variere og dermed konsekvensen, slitasje. Trygghet er positivt ladet og på den andre siden er økt fiendtlighet negativt ladet. På tross av at begge disse dimensjonene fremkommer i de tre integrasjonsprosessene, er dette dimensjoner som i større grad er mulig å kontrollere for BigTech som integrerer selskapene. Ved å forsøke å begrense økt fiendtlighet og å øke trygghet, vil det trolig kunne endre opplevelsen av prosess- og organisasjonsendringer og dermed begrense konsekvensen som følger, slitasje.

Dimensjonene fra virksomhetens integrasjonsstrategi og deres sammenheng kan illustreres som vist i figuren nedenfor.



Figur 5: Dimensjoner fra virksomhetens integrasjonsstrategi

Dimensjonene og andreordenskategoriene fremstår som hierarkisk ordnet etter det informantene forteller; ved at de individorienterte tiltakene danner et nødvendig grunnlaget for de organisasjonsorienterte tiltakene. Gjennom å bygge relasjoner, ivareta kommunikasjon og

involvere de ansatte, skal dette skape de rette forutsetningene for gjennomføring av de organisasjonsorienterte tiltakene. De organisasjonsorienterte tiltakene innebærer å tilpasse den oppkjøpte virksomhetens organisering og prosesser, i tillegg til at de blir en del av den daglige rapporteringen og oppfølgingen. Samlet gjør de organisasjonsorienterte tiltakene at virksomheten kan levere på målene. Med dette kan det fremstå som at figuren skal sees nedenfra og opp, men dimensjonenes sammenheng gjør at figuren også kan sees ovenfra og ned. Målene blir satt ved oppkjøpet og danner grunnlaget for de organisasjonsorienterte tiltakene som må iverksettes. Disse tiltakene har også betydning for de individorienterte tiltakene som må ligge til grunn. Uavhengig av perspektiv, har punktene en sammenheng og tiltakene er forutsetninger for at målet oppnås.

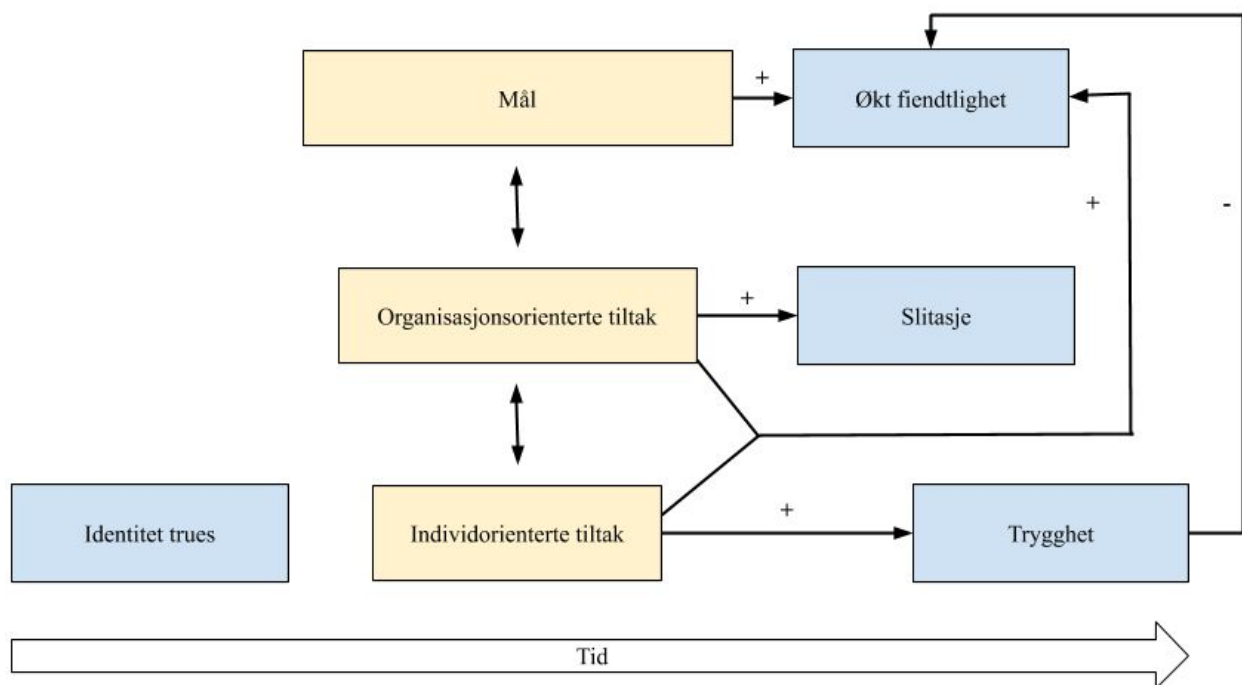
5.1 Hvilke elementer har positiv og negativ betydning for opplevelsen?

For å besvare forskningsspørsmålet, vil det først redegjøres for de ansattes opplevelse av integrasjonsprosessen. I tillegg vil figurene i kapittel 5.0 kobles sammen for å illustrere effekten av de ulike elementene i integrasjonsstrategien på de ansattes opplevelse. Deretter vil det drøftes hvilken betydning dimensjonene som er identifisert har for opplevelsen og dermed den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten, i lys av det teoretiske rammeverket.

Samlet illustrerer figur 4 de ansattes opplevelse av integrasjonsprosessen på et aggregert nivå. Den illustrerer opplevelsen av identitetstrusler, tiltakene de utsettes for og effekten, samt positive og negative dimensjoner som hever og svekker den totale opplevelsen. Dersom det legges til grunn at identitetstrusler, prosess- og organisasjonsendringer og slitasje vil oppstå i en virksomhetsoverdragelse, er spørsmålet hvordan former opplevelsen av disse den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten? Disse dimensjonene kan isolert anses som negative for opplevelsen og dermed den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten. Samtidig kan det hevdes at tid vil kunne være en dempende faktor for opplevelsen og effekten. Allikevel er det trolig ikke opplevelsen av disse dimensjonene som er avgjørende for den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten, men utfallet og hvordan disse dimensjonene håndteres underveis. Dimensjonen trygghet inneholder kategorien involvering som illustrerer

virksomhetens opplevde håndtering av de nevnte dimensjonene, i tillegg til at opplevelsen av denne former den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten positivt. Opplevelsen av økt fiendtlighet former den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten negativt dersom den ikke håndteres eller avtar med tid.

Hvilke elementer som har positiv og negativ betydning for de ansattes opplevelse kan illustreres ved å koble virksomhetens integrasjonsstrategi og dimensjonene som fremkommer fra de ansatte. Dette er gjort i figuren nedenfor.



Figur 6: Virksomhetens integrasjonsstrategi og de ansattes opplevelse

Som kjent, illustrerer identitet trues de ansattes opplevelse fra annonsering av oppkjøpet. Individorienterte tiltak, organisasjonsorienterte tiltak og mål illustrerer virksomhetens integrasjonsstrategi. Målet for oppkjøp og integrasjoner danner grunnlaget for de organisasjonsorienterte tiltakene som skal iverksettes og dermed de individorienterte tiltakene som må ligge til grunn. Sammenhengen mellom tiltakene er tilsvarende litteraturen, som viser at menneskelig integrasjon er en viktig forutsetning for oppgaveintegrasjon, som er en sterk prediktor for å realisere synergier. De organisasjonsorienterte tiltakene er i stor grad

sammenfallende med dimensjonen prosess- og organisasjonsendringer fra de ansatte. Det fremstår at den oppleves å begynne før de individorienterte tiltakene, gjennom iverksettelse av de formelle aspektene ved integrasjonen. Dette kan ha en effekt på de ansattes opplevelse og dermed dimensjonene som oppstår til sist i modellen. Slitasje er et resultat av de organisasjonsorienterte tiltakene og trygghet er et resultat av de individorienterte tiltakene, men sistnevnte oppstår på et senere tidspunkt. Det fremkommer at de organisasjonsorienterte tiltakene har et større fokus enn de individorienterte tiltakene og i tillegg kan det hevdes at resultatet av de organisasjonsorienterte ikke ivaretas fullstendig gjennom de individorienterte tiltakene. Dette kan hevdes med grunnlag i at det fremkommer at relasjonsbyggingen ikke sikrer at ledere og ansatte som skal jobbe med de nyintegreerte ansatte, bygger relasjoner på et tidlig tidspunkt og at dette skaper utfordringer. Forholdet mellom organisasjonsorienterte tiltak og individorienterte tiltak kan dermed være medvirkende til at økt fiendtlighet oppstår. Målene er den andre grunnen til at økt fiendtlighet oppstår, da de oppleves som feil eller i strid med tidligere mål. Når dimensjonen trygghet oppstår, har denne en dempende effekt på økt fiendtlighet.

Videre vil dimensjonene og sammenhengen mellom disse, som fremkommer i figur 7, drøftes for å belyse betydningen de har for de ansattes opplevelse. I tillegg vil ledelse, herunder integrasjonshastighet, og kommunikasjon drøftes som selvstendige elementer videre i drøftingen. Dette er elementer som har en vesentlig betydning i det teoretiske rammeverket og som inngår i kategorier fra virksomheten og de ansatte. Disse elementene drøftes utenfor dimensjonene da de har sentral betydning for å kunne besvare forskningsspørsmålene.

5.1.1 Identitet trues

Fenomenet identitetstrusler er tydelig i de empiriske funnene, og er et sentralt element knyttet til sosial identitetsteori. Identitetstrusler fremkommer gjennom de empiriske funnene fra de ansattes opplevelse som et resultat av sorg og fordommer. Andreordenskategoriene som ble identifisert oppsto ved annonseringen av oppkjøpet, med unntak av å miste en kollega. Å miste en kollega er knyttet til sorg, hvor også virksomhetens identitet er et viktig element. Informantene uttrykker

stolthet og en opplevelse av å være en del av noe unikt. Sorgen er et resultat over at denne identiteten opphører og at de skal identifisere seg med en konkurrent, som de har en negativ relasjon til. Fordommer illustrerer lav kjennskap til BigTech og en negativ innstilling til selskapet. Dette samsvarer med “merger syndrome”.

Sosiale kategorier som individer tilhører har betydning for selvkonseptet. Ansatte tilhører sosiale kategorier gjennom virksomheten de er ansatt i før oppkjøpet, i tillegg til stillingen de har og andre interne sosiale kategorier. Alle disse medlemskapene vil dermed ha en betydning for individets sosiale identitet. Hogg (1993) forklarer at medlemmene er sterkt motivert til å ta i bruk strategier som oppnår eller opprettholder gruppen sammenlignet med andre grupper. Med dette fremkommer det at de sosiale kategoriene ikke bare har en betydning for individets sosiale identitet, men at også gruppens posisjon er viktig for medlemmene. Dermed vil de ansatte være motivert for å opprettholde gruppens status i en integrasjonskontekst hvor de blir påtvunget en sosial kategori gjennom at ansettelsesforholdet flyttes til BigTech.

Videre vil fellestrekkene innad i en sosial kategori fremheves i tillegg til forskjeller mellom grupper. Dette medfører at medlemmene ikke oppfattes som individer, men som gruppemedlemmer. Dermed er mennesker motivert til å favorisere gruppen, og normer og stereotypier tolkes i gruppens favør. Forskjellene mellom den virksomheten de ansatte kommer fra og BigTech er noe de ansatte har et bevisst forhold til før fusjonen er kjent. I tillegg fremkommer det at de ansatte har en negativ holdning til BigTech, trolig som følger av tolkninger som er gjort i gruppens favør. Organisasjonsendringer kan skape usikkerhet og trusler mot individets selvtillit og trivsel. Ved fusjonsprosesser er dette særlig fremtredende.

Ansattes medlemskap i deres tidligere virksomhet blir fremtredende ved en fusjon. Dette vil fremheve statusforskjeller mellom gruppene. Gjennom empirien fremkommer det at de ansatte er stolte over virksomheten og det fremstår at de har en sterk tilknytning til denne. Med det kan det tolkes som at statusen til virksomheten er høy. På den andre siden fremstår det som om informantene har opplevd fusjonen som truende og vist liten grad av tilbøyelighet til å

identifisere seg med BigTech. Dette kan tolkes som atferd knyttet til lav status eller tolkninger gjort i gruppens favør. Det har tidligere blitt forklart at en fusjon betyr at gruppeidentitet blir påtvunget de ansatte, og dersom identiteten ikke er ansett å tilby de ansatte en positiv sosial identitet, er det større sannsynlighet for at de avviser den og holder fast ved den tidligere identiteten. Det er trolig ulik status for de tre selskapene som har fusjonert med BigTech, og uavhengig av om statusen er høy eller lav, har den betydning for hvordan de ansatte opplever fusjonen. I hvilken grad de aksepterer eller avviser den nye identiteten vil ikke bare ha en betydning for opplevelsen, men trolig en direkte betydning for den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten. Om den nye identiteten aksepteres eller ikke har en direkte påvirkning på jobbtildfredsheten, som er en evaluerende tilstand som uttrykker tilfredshet med positive følelser om egen jobb, og den andre delen av langsiktig arbeidstilfredshet, organisatorisk forpliktelse. I tillegg er det trolig krevende å realisere synergier i forhold til innsatsen, dersom identiteten ikke aksepteres. Dermed har dette også en direkte betydning for den langsiktige effektiviteten.

Litteraturen viser at medarbeidere reagerer negativt på oppkjøp og fusjoner. I følge Larsson og Finkelstein (1999) har motstand fra medarbeidere en negativ effekt for å realisere synergiene i en integrasjonsprosess. Det kan dermed hevdes at alle virksomheter har et krevende utgangspunkt ved en fusjonsprosess og motstanden må håndteres for at synergier skal kunne realiseres. Senere har Colman og Lunnan (2011) hevdet at identitetstrusler resulterer i lavere tilfredshet, men også uforutsett verdiskaping da ansatte tvinges til å demonstrere kunnskap og løsninger. I tillegg viser flere studier at forstyrrelser kan ha positiv betydning for læring og at konflikter representerer en mulighet for å improvisere og prøve noe nytt som vil kunne forbedre organisasjonen. Empirien viser ingen handlinger fra de ansatte som en direkte konsekvens av identitetstrusler. Dette kan være et resultat av den metodiske tilnærmingen og at de ansatte ikke har blitt spurt direkte om dette. Samtidig er andreordenskategori involvering relevant i denne konteksten. Denne andreordenskategori inneholder elementer knyttet til påvirkning, kompromisser og å ta del i å løse opplevde utfordringer. Disse elementene er i hovedsak knyttet til involvering ved organisasjonsorienterte tiltak. Tidsrommet mellom når identitetstruslene oppstår og de

organisasjonsorienterte tiltakene implementeres er på mellom tre og fem måneder i de tre casene. Samtidig operasjonaliserer de organisasjonsorienterte tiltakene integrasjonen, som er den utløsende faktoren for identitetstruslene. Dermed kan handlingene under involvering illustrere verdiskaping som nevnt over, da de ansatte aktivt bidrar til å demonstrere kunnskap og løsninger. Involveringen har bidratt til kompromisser og å løse utfordringer, som også underbygger tidligere funn, da de finner nye løsninger som kan forbedre organisasjonen.

Handlinger basert på identitetstrusler krever retning, støtte og veiledning gjennom aktiv selvbevarende demping og mobilisering. Dette kan tolkes å til dels ha funnet sted gjennom involvering. Det fremkommer gjennom empirien at virksomheten jobber med dette gjennom integrasjonsprosessen, men det fremkommer ikke et særlig fokus på lederne i de oppkjøpte selskapene. I tillegg til formell involvering, forteller informantene fra virksomheten at det er viktig å lytte til de ansatte i prosessen. Dette er viktig for at ikke kompleks, taus kunnskap fra det oppkjøpte selskapet blir oversett, grunnet asymmetrisk informasjon. Integrasjonsledere har mindre informasjon om det oppkjøpte selskapet enn eget selskap. Behovet for involvering kan oppstå som et resultat av asymmetrisk informasjon og at de ansattes innspill er nødvendig for å lykkes med de organisasjonsorienterte tiltakene. Identitetstrusler kan dermed sies å være et element som er negativt for opplevelsen, men gjennom involvering kan resultatet være positivt for opplevelsen og ha en positiv effekt for den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten.

5.1.2 Økt fiendtlighet

I tillegg til dimensjonen identitet trues, kan økt fiendtlighet være en dimensjon som forsterker opplevelsen av identitetstrusler. Økt fiendtlighet er dermed en dimensjon som former de ansattes opplevelse negativt. Samtidig er dette en dimensjon som virksomheten i større grad kan påvirke enn identitetstruslene. Dette hevdes med grunnlag i at dimensjonen oppstår som en konsekvens av målene for integrasjonsstrategien, i tillegg til forholdet mellom individorienterte tiltak og organisasjonsorienterte tiltak.

Andreordenskategoriene avstand og usikkerhet illustrerer en opplevd distanse til målene som oppkjøper har og tiltakene for å oppnå disse. Førsteordenskategorien utydelig mål bilde er medvirkende til opplevelsen av at mål eller organisering er feil og opplevelsen av at eget selskap blir minimalisert. Mangel på kommunikasjon om forventede endringer vil kunne lede til dysfunksjonelle virkninger som stress, mistriivsel på jobb, lav tillit og forpliktelse til virksomheten og ønske om å forlate virksomheten. Dimensjonen illustrerer usikkerhet på et mer grunnleggende nivå enn faktiske endringer og det kan derfor hevdes at risikoen for at disse effektene oppstår er tilstede. Slike negative effekter vil øke med tid. På tross av at funnene ikke er like tydelige innen prestasjoner, kan det antas at opplevelsen av økt fiendtlighet vil kunne svekke den langsiktige effektiviteten. Litteraturen viser en direkte negativ effekt på jobbtilfredshet og organisatorisk forpliktelse, som betyr at opplevelse av denne dimensjonen svekker den langsiktige arbeidstilfredsheten.

5.1.3 Slitasje

Dimensjonen prosess- og organisasjonsendringer illustrerer de ansattes opplevelse av operasjonaliseringen av integrasjonen. Endringene er omfattende og nødvendige for at virksomheten kan sikre langsiktig effektivitet og oppnåelse av synergier. Det fremkommer noen opplevde usikkerhetsmomenter og negativt ladet førsteordenskategorier under denne dimensjonen, men det er dimensjonen slitasje som illustrerer den opplevde effekten på de ansatte av prosess- og organisasjonsendringer. Et sentralt funn er under andreordenskategorien belastning. Her fremkommer det at den økte belastningen kommer av kombinasjonen av at alle ordinære arbeidsoppgaver skal gjennomføres, i tillegg til merarbeid som følger av integrasjonen. Dette kan forklares med at integrasjonsprosessen er mer krevende å gjennomføre i de tilfellene der det er et høyt strategisk potensial, da dette krever mer koordinering og samarbeid for realisering av synergier. Det kan antas at en oppkjøps- og integrasjonsprosess vil medføre en slitasje for den oppkjøpte virksomheten. Dette vil til dels være nødvendig for å kunne oppnå gevinster som følger av oppkjøpet. Samtidig vil høy grad av slitasje kunne svekke den langsiktige effektiviteten dersom den ikke håndteres eller avtar med tid. Belastningen som fremkommer ved at ansatte skal utføre ordinære arbeidsoppgaver og merarbeidet vil trolig kunne

svekke prestasjonsnivået og dermed avkastningen av endringene. I tillegg vil slitasje kunne svekke jobbtilfredsheten ved at evalueringen av tilfredshet synker. Dersom slitasjen ikke avtar, vil opplevelsen ha en negativ effekt for den langsiktige arbeidstilfredsheten.

5.1.4 Trygghet

Dimensjonen trygghet er positivt ladet og trolig avgjørende for den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten. Involvering har blitt drøftet i lys av identitetstrusler og har en viktig funksjon ved å bidra til at prosess- og organisasjonsendringer tilpasses virksomheten som fusjoneres inn. I tillegg kan det antas at denne kategorien har en symbolsk effekt. Andreordenskategori relasjon inneholder de positive sosiale elementene ved å bli en del av et godt arbeidsmiljø og bygge relasjoner. G-ode hadde et negativt førsteinntrykk og informanter fra Soft Innovation fortalte at det var to stolte miljøer som møttes. Fra begge virksomhetene fremkommer det som overraskende å møte hyggelige kolleger. Dette kan kobles til sosial identitetskategori hvor selvkategoriseringen bidrar til å fremheve forskjeller mellom grupper gjennom at medlemmene favoriserer egen gruppe og tolker stereotypier i gruppens favør. Overraskelsen over å møte hyggelige kolleger kan være et brudd med tolkningene som er gjort og det er et viktig steg for å etablere en felles gruppeidentitet. Dermed har trygghet en dempende effekt på økt fiendtlighet. Samtidig er trygghet en dimensjon som oppstår senere i prosessen, når de positive relasjonene er etablert. De positive relasjonene som bygges er viktige for å lykkes med flere førsteordenskategorier under prosess- og organisasjonsendringer. Relasjonene som bygges er trolig en forutsetning for å kunne lykkes med endringer i samarbeidsstruktur og for å etablere et positivt forhold til ny leder. Samlet sett har opplevelsen av trygghet en positiv effekt for langsiktig arbeidstilfredshet ved at den øker jobbtilfredsheten og den organisatoriske forpliktelsen, og for effektivitet ved at relasjonene og involveringen styrker forutsetningene for å realisere synergier.

Dimensjonen trygghet er koblet til dimensjonen individorienterte tiltak. Dersom man ser til førsteordenskategoriene under trygghet, fremkommer det at flere av førsteordenskategoriene er et resultat av enkeltpersoners atferd - og ikke en systematisk tilnærming fra virksomheten. Gitt

betydningen som trygghet har for de ansattes opplevelse, er det paradoksalt at den i stor grad avhenger av enkeltpersoners atferd og ikke gjennom en systematisk tilnærming fra virksomheten.

5.1.5 Individorienterte- og organisasjonsorienterte tiltak

Gjennom dimensjonen slitasje, fremkommer det at de organisasjonsorienterte tiltakene er et element som har negativ betydning for opplevelsen. De empiriske funnene fra virksomheten viser at de organisasjonsorienterte tiltakene innebærer endring i organisering, prosesser, rapportering og oppfølging. Dette er nødvendig for å realisere de målene virksomheten har, og er i tråd med litteraturen som viser at organisatorisk integrasjon er den sterkeste prediktoren for å realisere synergier. Større grad av interaksjon og koordinering mellom virksomhetene vil bidra til høyere grad av realisering av synergier. En forutsetning for dette er strukturelle og prosessuelle endringer. Samtidig er integrasjonsprosessen mer krevende å gjennomføre i de tilfellene der det er høyt strategisk potensial, da dette krever mer koordinering og samarbeid for realiseringen, enn det som kreves i de prosessene som har færre potensielle synergier. Det fremkommer gjennom empirien fra virksomheten at det har vært omfattende organisatoriske endringer i alle tre integrasjonsprosessene og at disse har vært krevende å lande. Samtidig har det vært nødvendig for å realisere synergiene, slik litteraturen forklarer.

I de empiriske funnene er det konsistens mellom ansattes opplevelse og virksomhetens intensjon knyttet til den menneskelige integrasjonen. Empirien fra de ansatte inneholder andreordenskategoriene relasjon og involvering, som sammen danner dimensjonen trygghet. Disse kategoriene sammenfaller med virksomhetens intensjon, og kategoriene relasjonsbygging og involvering. Det kan dermed fremstå som om den menneskelige integrasjonen er ivaretatt i integrasjonen av virksomheten. Tidligere studier viser at menneskelig integrasjon og dermed medarbeidertilfredshet er et middel for å oppnå operative prestasjoner. Forholdet mellom oppgaveintegrasjon og suksess for oppkjøpet er basert på nivået av menneskelig integrasjon. Dette betyr at et lavt nivå av menneskelig integrasjon begrenser effektiviteten for oppgaveintegrasjon som en driver for suksess etter oppkjøpet. Dersom oppgaveintegrasjonen starter før den menneskelige integrasjonen, vil det kunne skape utfordringer. Samtidig er

menneskelig integrasjon noe som går sakte og er vanskelig å lede. Det fremkommer noen utfordringer i integrasjonsprosessen knyttet til den menneskelige integrasjonen. Spørsmålet er om det kan skyldes omfanget av den menneskelige integrasjonen, tidspunktet for når oppgaveintegrasjonen starter eller en kombinasjon av disse?

Virksomhetens tilnærming til menneskelig integrasjon fremkommer under individorienterte tiltak gjennom relasjonsbygging, kommunikasjon og involvering. Det fremkommer at dette danner et viktig grunnlag for de organisasjonsorienterte tiltakene, men det må samtidig nevnes at tiltakene primært gjennomføres under integrasjonsprosessen. Etter at onboardingen av selskapene er gjennomført, blir selskapene som integreres en del av den operative driften. Særlig Techware som kun ble integrert ett år før studien, illustrerer utfordringer og misnøye knyttet til oppgaveintegrasjon. Med grunnlag i de utfordringene som fremkommer gjennom de empiriske funnene fra de ansatte i alle tre integrasjonene, kan det spørres om den menneskelige integrasjonen danner et tilstrekkelig grunnlag for oppgaveintegrasjonen? Studien til Birkinshaw et al. (2000) viste at problemer som oppstår i integrasjonsprosessen, vil gi et lavere nivå av integrasjon av oppgaver den første perioden på ett til to år. I den senere perioden av studien oppstår det en ny fase for integrering av oppgaver. Funnene indikerer at misnøye ved begrenset oppnåelse av oppgaveintegrasjon vil lede til nye tiltak for full integrasjon av oppgaver. Det er også klare bevis for at dette skiftet til en viss grad ble fasilitert med grunnlag i at den menneskelige integrasjonen var oppnådd. De omfattende endringene i fusjonsprosessene som fremkommer under dimensjonen prosess- og organisasjonsendringer belyser sammen med slitasje og økt fiendtlighet noen utfordringer knyttet til menneskelig integrasjon og grunnlaget som dermed er lagt for oppgaveintegrasjon. Med dette kan det hevdes at de individorienterte tiltakene har en positiv effekt for opplevelsen isolert sett. Samtidig kan det hevdes at de i kombinasjon med oppgaveintegrasjon har en negativ effekt på opplevelsen, da grunnlaget ikke er tilstrekkelig og dette bidrar til at økt fiendtlighet oppstår. Dette illustrerer en svakhet i integrasjonsstrategien; ikke bare den menneskelige integrasjonen mangelfull, men effekten svekker potensialet for realisering av synergier.

5.1.6 Ledelse

Under prosess- og organisasjonsendringer fremkommer det flere usikkerhetselementer knyttet til ledelse. Usikkerhet knyttet til nye ledere kan hevdes å være naturlig i en fusjonskontekst, men graden og varigheten av denne usikkerheten vil trolig kunne avhenge av den menneskelige integrasjonen. Litteraturen presenterer flere funn knyttet til ledelse som kan være aktuelle å vurdere i den menneskelige integrasjonen. Likhet i lederstil kan redusere motstanden til de ansatte, men har liten effekt på den organisatoriske integrasjonen. Lederstil kan ha en stor betydning for realisering av synergier gjennom å dempe kulturelle forskjeller mellom virksomhetene. Gjennom andreordenskategoriresultatfokus, fremkommer en kulturell forskjell knyttet til tett oppfølging av resultater og at dette er fremfor kundeopplevelse. Gjennom de empiriske funnene fra virksomheten, fremkommer det at de finansielle målene er viktige for virksomheten og at dette er viktigere enn kundetilfredshet. Med dette er det en kulturell forskjell mellom BigTech og de oppkjøpte selskapene. Denne forskjellen illustrerer trolig en forskjell i lederstil som har en negativ effekt for opplevelsen, men det fremkommer ikke om det er andre likhetstrekk i lederstilene som kan dempe disse forskjellene.

Utfordringer i integrasjonsprosessen kan oppstå grunnet asymmetri i informasjon mellom kjøper og selger. Graebner (2004) forklarer at ledere i det oppkjøpte selskapet kan spille en viktig rolle for å håndtere utfordringer knyttet til dette. Som nevnt under identitetstrusler, fremkommer det ikke et særlig fokus på lederne i det oppkjøpte selskapet. Dette illustrerer en mangel i integrasjonsstrategien til virksomheten, og det fremkommer ikke gjennom empirien at det er bevissthet rundt dette. Fraværet av dette fokuset har en negativ innvirkning på opplevelsen, da det fremkommer gjennom andreordenskategoriresultatfokus at det er en opplevelse av manglende innsikt i selskap eller produkt og at mål eller endringer er feil.

De tre integrasjonsprosessene er gjennomført på tre til fem måneder. Det er både fordeler og ulemper knyttet til høy integrasjonshastighet. De positive effektene oppnås når ansattes nærmeste leder utøver støttende og relasjonell ledelse. Dette ivaretar mellommenneskelige bånd og

relasjoner mellom ansatte ved å fremme sosiale forbindelser, et felles språk og en felles kultur. Også disse funnene underbygger mellomlederens rolle i en integrasjonsprosess. Flere av informantene har fått nye ledere og det fremkommer usikkerhet som følger av dette i empirien. Fra virksomheten kommer det frem at ledere involveres sent i prosessen og at mye av interaksjonen omhandler organisasjonsorienterte tiltak, i tillegg til at det er varierende oppfølging fra ledere etter at selskapet er integrert. Med dette har lederne et vanskelig utgangspunkt for å utøve støttende og relasjonell ledelse. Dermed er det vanskelig å oppnå de positive effektene ved en rask integrasjon. Kombinasjonen av integrasjonshastigheten og den svake relasjonen som ansatte har etablert til sine nye ledere er dermed elementer som har negativ effekt på opplevelsen.

5.1.7 Kommunikasjon

Kommunikasjon er en av andreordenskategoriene under de individorienterte tiltakene. Informantene fra BigTech forklarer at kommunikasjon er krevende, grunnet de juridiske føringene og ansattes behov for informasjon. Mirvis og Marks (1986) har tidligere hevdet at selv om toppledelsen vet hvilke endringer som vil komme i en fusjon, så har de ofte ikke mulighet eller ønske om å diskutere endringene med ansatte. Det fremkommer ikke at ledelsen ikke har et ønske om å kommunisere endringene gjennom de empiriske funnene, men at de formelle aspektene krever at informasjon må gis til ansatte i riktig rekkefølge. Informanter fra virksomheten forklarer at det er et stort informasjonsbehov i en integrasjonsprosess og at det oppstår rykter og frustrasjon dersom de ansatte ikke får den informasjonen de ønsker. I tillegg poengterer noen av informantene at det formelle kan få et stort fokus i denne fasen og at både målet og de positive følgene ikke kommuniseres godt nok. Dette bekreftes gjennom de empiriske funnene fra de ansatte under andreordenskategoriene personlig usikkerhet og usikkerhet. Litteraturen viser at mangel på informasjon skaper usikkerhet blant ansatte om egen fremtid. Effekten av usikkerhet har en mer stressende effekt enn endringene i seg selv. Ansatte vil forsøke å redusere egen usikkerhet og dermed stole på uformell kommunikasjon og rykter. Den eneste måten ledere kan håndtere angst som følger etter nyheten om fusjon, er ved å kommunisere med

de ansatte så raskt som mulig om forventede endringer. Med dette er integrasjonshastigheten i prosessene en fordel, da vurderinger og informasjon knyttet til dette kan kommuniseres ut raskest mulig. Likevel viser de empiriske funnene at det oppstår høy grad av usikkerhet i påvente av informasjon og det kan spørres om det er mulig å redusere andreordenskategori personlig usikkerhet.

5.2 Hvordan kan opplevelsen påvirkes positivt gjennom tiltak?

Identitetstrusler danner et negativt utgangspunkt for integrasjonsprosessen. Gitt at virksomhetens mål sammen med det mangelfulle grunnlaget som er lagt for oppgaveintegrasjon resulterer i økt fiendtlighet, er spørsmålet hvordan tiltak kan bidra til et bedre grunnlag for oppgaveintegrasjon? Et sterkere grunnlag for oppgaveintegrasjon vil kunne redusere økt fiendtlighet og påvirke opplevelsen positivt. I tillegg vil tiltak som reduserer slitasje kunne påvirke opplevelsen positivt.

5.2.1 Individorienterte- og organisasjonsorienterte tiltak

Menneskelig integrasjon fremmer oppgaveintegrasjon, og det er krevende å gjennomføre disse endringene og påkjenningene - og lykkes, uten at menneskelig integrasjon ligger til grunn. Gjennom empirien fra de ansatte, fremkommer det omfattende endringer under dimensjonen prosess- og organisasjonsendringer. Disse endringene sammenfaller med empirien fra informantene i virksomheten. Dimensjonen slitasje illustrerer personlig usikkerhet knyttet til alle endringene, i tillegg til belastning som illustrerer konsekvensen av endringene og at dette er svært krevende for de ansatte. Samtidig er tidsaspektet for integrasjonsprosessen relevant å vurdere i denne konteksten. Når integrasjonsprosessene gjennomføres i løpet av en kort tidsperiode og det er begrenset hvem fra BigTech som involveres før overdragelsestidspunktet, har det blitt hevdet at grunnlaget ikke er tilstrekkelig for å iverksette oppgaveintegrasjonen. Oppgaveintegrasjonen starter ikke bare før den menneskelige integrasjonen, men denne har også et større fokus. Dimensjonen økt fiendtlighet inneholder flere elementer som kan være et tegn på at grunnlaget gjennom menneskelige integrasjonen ikke er fullstendig. Samtidig vil flere av disse elementene kunne håndteres gjennom dempende og mobiliserende handlinger fra ledere.

Det første tiltaket som kan påvirke opplevelsen positivt er større fokus på de individorienterte tiltakene og at dette skal danne et grunnlag før de organisasjonsorienterte tiltakene iverksettes. Dette vil kunne styrke dimensjonen trygghet og redusere økt fiendtlighet. Dimensjonen økt fiendtlighet fremkommer på organisasjonsnivå som et resultat av de overordnede målene og integrasjonsstrategien. Dimensjonen trygghet inneholder kategorier fra opplevelser som er på individnivå og noen som til en viss grad er kollektive. Da beskrivelsene i hovedsak kommer gjennom personlige opplevelser og skyldes handlinger fra enkeltpersoner, er denne dimensjonen plassert under individ og ikke organisasjon. Gjennom det teoretiske rammeverket fremkommer det at den menneskelige integrasjonen tar lang tid og er vanskelig å lede. Samtidig fremkommer de individorienterte tiltakene i empirien som personavhengige og til dels fragmenterte. Gjennom en systematisk tilnærming til punktene som allerede fremkommer og videreutvikling av tiltakene, vil det øke sannsynligheten for at opplevelsen av trygghet kan løftes til organisasjonsnivå og opplevelsen av økt fiendtlighet dempes.

5.2.2 Ledelse

De viktigste funnene som litteraturen presenterer knyttet til identitetstrusler, er at oppkjøpsledere bør være åpne for identitetstrusler og at lederne i det oppkjøpte selskapet har en sentral rolle. Åpenhet for identitetstrusler innebærer at de må anerkjenne at ansatte i det oppkjøpte selskapet er stolte av sin tidligere tilhørighet og at de føler at sine løsninger er overlegne i forhold til de som det kjøpers selskapet har. Virksomheter bør investere i å lære opp integrasjonsledere som kan håndtere forstyrrelser og konflikt over tid. På tross av en involverende atferd fra virksomhetens integrasjonsledere, fremkommer det gjennom tidsaspektet at de fremskynder en rask og sømløs integrasjon. Det kan dermed spørres om virksomheten har en aktiv tilnærming til å håndtere konflikter over tid eller om dette er et område de bør ha et større fokus på. Colman og Lunnan (2011) forklarer at den sentrale rollen til ledere i det oppkjøpte selskapet er knyttet til verdiskapingen i selskapet. Ved integrasjon av selskaper, skaper disse lederne sosial og kulturell autonomi som bidrar til handling, i tillegg til støtte og struktur som bidrar til implementering i den nye organisasjonen. Derfor må selskapet som kjøper være villig til å gi ansvar til disse lederne og gi dem mulighet til å ivareta de ansatte. Det fremkommer at ledere og ansatte i det

oppkjøpte selskapet involveres og at dette har en dempende effekt på identitetstruslene. Likevel fremkommer det ikke gjennom empirien at det er et særlig fokus på lederens rolle i integrasjonsprosessen. I kraft av lederens rolle kan det antas at de bidrar med flere av disse handlingene. For at ledere skal kunne dempe de ansattes opplevde identitetstrusler, vil de trolig kunne gjøre dette i større grad ved å involveres i integrasjonen og få ansvar.

Det oppstår utfordringer i integrasjonsprosessen grunnet asymmetri i informasjon. Ved et økt fokus på rollen til lederne i det oppkjøpte selskapet og involvering, vil de trolig kunne bidra til at virksomheten gjør bedre valg i integrasjonsprosessen og ivaretar de ansatte på en bedre måte, i de tilfeller der BigTechs kunnskap kommer til kort. Dette tiltaket vil kunne påvirke opplevelsen positivt. Graebner (2004) forklarer at disse lederne i tillegg kan bevare momentum gjennom mobiliserende og dempende handlinger. Dette vil kunne dempe konflikter mellom integrasjon og autonomi, og dermed bidra til at selskapets løsninger ferdigstilles, i tillegg til at selskapenes ressurser kombineres for å utforske. Dette understreker viktigheten av rollen til lederne i det oppkjøpte selskapet under og etter integrasjonsprosessen. Lederne i det oppkjøpte selskapet vil kunne spille en viktig rolle for at BigTech oppnår både planlagte og uforutsette synergieffekter.

Fordelene ved høy integrasjonshastighet avhenger av lederstil. I følge litteraturen vil ledere fra det oppkjøpte selskapet og ledere i BigTech kunne øke fordelene ved en rask integrasjonsprosess gjennom å utøve støttende og relasjonell ledelse. Dette vil trolig kunne være særlig viktig i de tilfellene der ansatte får nye ledere fra BigTech, da relasjonen etableres under omfattende endringer og når identitetstrusler har oppstått. En rask integrasjon kombinert med effektivt lederskap i implementeringsfasen kan ha en signifikant positiv effekt for suksessen og verdiskapingen etter et oppkjøp. For at ledere skal kunne utøve støttende og relasjonell ledelse, bør det ligge en etablert relasjon til grunn og det må investeres tid fra lederens side slik at det ikke kun skal være operativ interaksjon. For at dette skal være mulig og oppnå effekt av dette, bør de involveres tidligst mulig i integrasjonsprosessen.

5.2.3 Kommunikasjon

Realistisk kommunikasjon kan hjelpe ansatte med å takle oppkjøp og fusjoner, og redusere negative utfall som kan ha betydning for virksomhetens produktivitet. Dette støtter viktigheten av realistisk kommunikasjon for å redusere usikkerhet. Resultatene kan tyde på at den symbolske verdien av kommunikasjonen er like viktig som innholdet. Uavhengig av kontekst, vil virksomheter som kommuniserer omsorg og bekymring for sine ansatte kunne oppnå økt forpliktelse blant sine ansatte. Med disse funnene som grunnlag kan det hevdes at det vil være fordelaktig om BigTech etterstreber å gi de ansatte et realistisk bilde av integrasjonsprosessen. På tross av de juridiske formkravene som må oppfylles i prosessen, vil det trolig kunne være mulig å gi de ansatte et realistisk bilde av fusjonen - eller som et minimum unnlate å komme med feilaktig informasjon. Samtidig vil dette kunne være krevende i de prosessene der det skal gjennomføres en nedbemanning eller der noen ledere ikke skal jobbe i BigTech etter fusjonen, som har vært tilfelle i alle casene. Studien som ligger til grunn tok for seg en vennlig fusjonsprosess og det poengteres at en nedbemanning vil kunne gi andre resultater. Konsekvensen av å kommunisere en nedbemanning eller at ledere ikke skal jobbe i selskapet vil trolig kunne skape uro og dermed utfordringer i den menneskelige integrasjonen. Dersom et realistisk bilde gis av fusjonsprosessen og denne informasjonen uteblir, vil det trolig kunne svekke tilliten de ansatte har til BigTech når informasjonen blir kjent. Litteraturen gir ingen klare svar på hvilke tiltak som kan iverksettes ved slike fusjoner, men virksomheten bør etterstrebe å gi et realistisk bilde av fusjonen i de tilfellene det er mulig.

6.0 Konklusjon

Hvordan former ansattes opplevelse av en virksomhetsoverdragelse den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten?

Hvordan de ansattes opplevelse av en virksomhetsoverdragelse former den langsiktige arbeidstilfredsheten og effektiviteten kan oppsummeres gjennom dimensjonene som er identifisert.

Identitetstrusler oppstår som en naturlig reaksjon ved en virksomhetsoverdragelse. Dette er medvirkende til at de ansatte aktivt bidrar til å demonstrere kunnskap og løsninger, som bidrar til verdiskaping. Disse handlingene bidrar til økt jobbtilfredshet ved at de ansatte påvirker utfallet av de organisasjonsorienterte tiltakene. Gjennom denne påvirkningen vil den organisatoriske forpliktelsen trolig styrkes og samlet har dette en positiv betydning for den langsiktige arbeidstilfredsheten. Ved å demonstrere kunnskap og løsninger bidrar de ansatte til å øke virksomhetens forutsetninger til å realisere synergier. Dermed kan handlingene som følger av identitetstrusler også styrke den langsiktige effektiviteten.

Prosess- og organisasjonsendringer illustrerer de ansattes opplevelse av operasjonaliseringen av integrasjonen. Endringene oppleves som omfattende, noe som skyldes et høyt strategisk potensiale og at endringene dermed blir mer krevende. Den opplevde effekten hos de ansatte illustreres gjennom dimensjonen slitasje. Under denne dimensjonen fremkommer det en økt belastning som følger av kombinasjonen av at alle ordinære arbeidsoppgaver skal gjennomføres, i tillegg til merarbeid som følger av integrasjonen. Det antas at en oppkjøps- og integrasjonsprosess vil medføre en slitasje for ansatte i den oppkjøpte virksomheten og at dette vil være nødvendig for å realisere gevinster som følger av oppkjøpet. Samtidig kan opplevelsen av slitasje forme den langsiktige jobbtilfredsheten og organisatoriske forpliktelsen, dersom den ikke avtar med tid. Dersom den høye graden av slitasje ikke avtar med tid eller håndteres, vil den

kunne svekke prestasjonsnivået og dermed avkastningen av endringene. Dermed vil opplevelsen av slitasje kunne svekke den langsiktige effektiviteten.

Dimensjonen økt fiendtlighet illustrerer de ansattes opplevelse av usikkerhet og avstand. Denne opplevelsen kan forsterke opplevelsen av identitetstrusler. Opplevelsen av disse kategoriene vil kunne svekke jobbtilfredsheten og den organisatoriske forpliktelsen. Ved at den langsiktige arbeidstilfredsheten svekkes, vil det kunne svekke virksomhetens forutsetninger til å realisere synergier og dermed den langsiktige effektiviteten. Opplevelsen av dimensjonen trygghet er viktig isolert, men også i kontekst av økt fiendtlighet. Opplevelsen av trygghet har en direkte positiv effekt på langsiktig arbeidstilfredshet ved at den øker jobbtilfredsheten og den organisatoriske forpliktelsen, og for effektivitet ved at relasjonene og involveringen styrker forutsetningene for å realisere synergier. I tillegg har opplevelsen av dette en dempende effekt på usikkerhet og avstand.

Hvilke elementer har positiv og negativ betydning for opplevelsen?

Virksomhetens integrasjonsstrategi har negativ betydning for opplevelsen. Bakgrunnen for den negative betydningen er målene og at de organisasjonsorienterte tiltakene har et større fokus enn de individorienterte tiltakene, og at arbeidet med de organisasjonsorienterte tiltakene begynner først. Med dette danner ikke den menneskelige integrasjonen grunnlaget for oppgaveintegrasjonen, i tillegg til at grunnlaget ikke er tilstrekkelig uavhengig av tidsaksen. Forholdet mellom de to er medvirkende til at økt fiendtlighet oppstår blant informantene.

Identitetstrusler er et element som har negativ betydning for opplevelsen av en virksomhetsoverdragelse. På tross av at dette elementet har en negativ effekt på opplevelsen isolert sett, har involvering en positiv innvirkning på identitetstruslene og den overordnede opplevelsen.

Flere elementer knyttet til ledelse har negativ betydning for opplevelsen. Nye ledere blir koblet inn i prosessen sent og får dermed ikke etablert en relasjon som danner grunnlaget for relasjonell og støttende ledelse. Dermed oppnås ikke fordelene ved høy integrasjonshastighet, i tillegg til en avstand og usikkerhet knyttet til ny leder. Det fremkommer ikke et særlig fokus på lederne i det oppkjøpte selskapet. Fraværet av dette fokuset bidrar til at asymmetri mellom kjøper og selger opprettholdes og at de ansatte opplever manglende innsikt i eget selskap og produkter. Likhet i lederstil kan redusere motstand til ansatte gjennom å dempe kulturelle forskjeller. Det fremkommer kulturelle forskjeller i lederstil, men det fremkommer ingen likheter som demper forskjellene.

De empiriske funnene viser at det oppstår høy grad av usikkerhet i påvente av informasjon og at dette er negativt for opplevelsen. Integrasjonshastigheten er i denne konteksten positiv, da den begrenser varigheten for personlig usikkerhet.

Hvordan kan opplevelsen påvirkes positivt gjennom tiltak?

Det viktigste tiltaket virksomheten kan iverksette for å påvirke opplevelsen positivt, er et større fokus og systematisk tilnærming til den menneskelige integrasjonen. Ved at denne får et større fokus og starter før oppgaveintegrasjonen, vil den kunne danne et bedre grunnlag for prosess- og organisasjonsendringer og kunne redusere økt fiendtlighet.

Innen ledelse er det to tiltak som kan påvirke opplevelsen positivt. Ledere fra kjøpers selskap bør kobles inn i integrasjonsprosessen på et tidlig stadiet for å støtte den menneskelige integrasjonen. Ved at de bygger relasjoner til de ansatte, har de forutsetninger for å utøve relasjonell og støttende ledelse, som vil kunne støtte oppgaveintegrasjonen. I tillegg bør det være et større fokus på ledere i det oppkjøpte selskapet. Dersom de involveres vil de kunne dempe identitetstruslene og de vil kunne bidra til at asymmetrisk informasjon ikke er til hinder for å oppnå planlagte og uforutsette synergieffekter. Dette vil kunne påvirke opplevelsen og utfallet av integrasjonen positivt.

6.1 Implikasjoner for teori og praksis

Denne studien er et bidrag til litteratur innen oppkjøp og integrasjoner. Funnene kan ha overføringsverdi for virksomhetsoverdragelser, men med begrensninger knyttet til case-utvalget er det nødvendig med mer forskning for å kunne bekrefte funnene.

Alle casene er kunnskapsbaserte virksomheter som utvikler og leverer software. Disse har blitt fusjonert inn i et stort selskap, som er en del av et konsern med mange organisatoriske enheter og ansatte. Overførbarheten til andre typer virksomheter eller med vesentlig forskjell i størrelse er uklar. For å underbygge funnene bør fremtidig forskning med tilsvarende fokus gjennomføres i andre typer virksomheter av ulik størrelse. Disse faktorene vil trolig kunne ha betydning for funnene da type virksomhet og størrelse har betydning for flere elementer, deriblant samhandling og bedriftskultur.

I tillegg til de overnevnte elementene er overførbarheten til andre land uklar. Formelle krav til virksomhetsoverdragelser vil kunne variere i tillegg til kultur og verdier som står sentralt. Dette vil kunne ha innvirkning på hvordan integrasjonsprosessene gjennomføres, hvilke faktorer som er viktig for ansatte og dermed funnene.

Denne oppgaven er avgrenset til å belyse integrasjonsprosessen og due diligence-prosessen er utelatt. Målene som settes for oppkjøpet og integrasjonen av selskapet kommer som følger av denne prosessen. Funnene i denne studien understreker at menneskelig integrasjon og oppgaveintegrasjon ligger til grunn for realisering av målene. Det kan være interessant om videre forskning kan belyse i hvilken grad due diligence-prosessen avdekker behovet for menneskelig integrasjon og oppgaveintegrasjon som må ligge til grunn for realisering av målene som settes. Samtidig vil det kunne variere hvordan denne prosessen gjennomføres i ulike virksomheter og hvilke faktorer som vektlegges.

Funnene understøtter nyere påstander om at identitetstrusler kan ha en positiv effekt for å realisere synergier. I tillegg understøtter funnene betydningen av menneskelig integrasjon som et grunnlag for oppgaveintegrasjon, som er den viktigste prediktoren for realisering av synergier. Det bekreftes i studien at integrasjonshastighet og lederes rolle kan ha en positiv effekt for integrasjonsprosessen.

Tidligere forskning har vist at realistisk kommunikasjon kan hjelpe ansatte med å takle oppkjøp og fusjoner, og gjennom dette redusere negative utfall som kan svekke virksomhetens produktivitet. Litteraturen gir ikke klare svar for hvordan virksomheter bør kommunisere i fusjonsprosesser som innebærer nedbemanning eller at ledere i det oppkjøpte selskapet slutter som følger av overdragelsen. Denne studien illustrerer utfordringer knyttet til kommunikasjon i virksomhetsoverdragelser der slike konsekvenser er tilfelle, og er et område som vil kunne ha stor praktisk verdi om videre forskning kan belyse.

Studien danner et utfyllende bilde av hvordan opplevelsen av en virksomhetsoverdragelse formes av virksomhetens integrasjonsstrategi. Den har en praktisk verdi gjennom tiltakene som er identifisert, da de vil kunne ha en betydning for hvordan virksomheter gjennomfører integrasjonsprosesser og utfallet. Videre vil det være av faglig og strategisk interesse å måle effekten av å gjennomføre tiltak knyttet til den menneskelige integrasjonen og se hvordan dette påvirker dimensjonene økt fiendtlighet og trygghet, i tillegg til hvilken effekt dette har for at virksomheten realiserer planlagte og oppnår uforutsette synergier.

7.0 Litteraturliste

Ashkenas, R. & Francis, S. (2000). Integration managers: Special leaders for special times.

Harvard Business Review, 78(6), 108-116.

Birkinshaw, J., Bresman, H. & Håkanson, L. (2000). Managing the Post-acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395-425.

doi:10.1111/1467-6486.00186

Colman, H. L. & Lunnan, R. (2011). Organizational identification and serendipitous value creation in post-acquisition integration. *Journal of Management*, 37(3), 839.

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. doi:10.1177/1094428112452151

Graebner, M. (2004). Momentum and serendipity: how acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal*, 25(8/9), 751.

Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A. & Davison, R. B. (2009). Taking Stock of What We Know About Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda. In (Vol. 35, pp. 469-502). Los Angeles, CA.

Haspeslagh, P. C. & Jemison, D. B. (1991). The challenge of renewal through acquisitions.

Planning Review, 19(2), 27-30. doi:10.1108/eb054320

Hogg, M. A. (1993). Group Cohesiveness: A Critical Review and Some New Directions.

European Review of Social Psychology, 4(1), 85-111. doi:10.1080/14792779343000031

- Hogg, M. A., Terry, D. J. & White, K. M. (1995). A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 58(4), 255-269. doi:10.2307/2787127
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg). Oslo: Abstrakt forlag AS
- Judge, T. A. & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annu. Rev. Psychol.*, 63(1), 341-367. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100511
- Kennair, L. E. O. (2016, 08.12). *Opplevelse*. Hentet fra <https://snl.no/opplevelse> Lesedato 03.06.2020
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M. & Covin, J. G. (2004). Meta-analyses of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2), 187-200. doi:10.1002/smj.371
- Larsson, R. & Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1-26. doi:DOI 10.1287/orsc.10.1.1
- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn - om å analysere sin egen organisasjon. In F. Nyeng & G. Wennes (Eds.), *Tall, tolkning og tvil* (Vol. 1, pp. 277). Oslo: Cappelen akademisk.
- Nilstun, C. (2018, 08.05). *Effektivitet*. Hentet fra <https://snl.no/effektivitet> Lesedato 06.06.2020

- Rossi, M., Tarba, S. Y. & Raviv, A. (2013). Mergers and acquisitions in the hightech industry: a literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(1), 66-82.
doi:10.1108/19348831311322542
- Schweiger, D. & Denisi, A. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110.
doi:10.2307/256304
- Schweizer, L. & Patzelt, H. (2012). Employee commitment in the post-acquisition integration process: The effect of integration speed and leadership. *Scandinavian Journal of Management*, 28(4). doi:10.1016/j.scaman.2012.02.003
- Terry, D., Carey, C. & Callan, V. (2001). Employee adjustment to an organizational merger: An intergroup perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(3), 267-280.
doi:10.1177/0146167201273001
- Tranøy, K. E. (2019, 23.04). *Dialektikk*. Hentet fra <https://snl.no/dialektikk> Lesedato 09.05.2020
- Zollo, M. & Meier, D. (2008). What Is M&A Performance? *Acad. Manag. Perspect.*, 22(3), 55-77.

Vedlegg 1: Selskapsprofiler

G-ode var et selskap som omsatte for 65 MNOK før oppkjøpet i 2016. Selskapet ble startet i 1991 og hadde 50 ansatte i Norge og Sverige. Tre måneder etter oppkjøpet ble det gjennomført en nedbemanningsprosess som resulterte i at syv ansatte måtte fratru. To måneder senere ble det gjennomført en virksomhetsoverdragelse til BigTech.

Soft Innovation var et selskap som omsatte for 800 MNOK før oppkjøpet i 2017. Selskapet ble startet i 2003 og hadde 550 ansatte i tre nordiske land. Soft Innovation ble kjøpt opp av et kapitalfond 1,5 år før det ble solgt til BigTech. I løpet av denne perioden ble det gjennomført en nedbemanningsprosess. Da selskapet ble solgt til BigTech var det 130 ansatte i Norge, med hovedkontor i Oslo og mindre kontorer flere steder i landet. Kort tid etter oppkjøpet gikk en leder fra BigTech inn i rollen som administrerende direktør i selskapet og tidligere administrerende direktør måtte fratru. Fem måneder senere ble virksomheten overdratt til BigTech.

Techware var et selskap som omsatte for 20 MNOK før oppkjøpet i 2018. Selskapet ble startet i 1999 og hadde 23 ansatte på to kontorer i Norge. I forkant av oppkjøpet ble det gjennomført en fisjon som resulterte i at virksomheten som Techware var en del av, ble delt inn i to selskaper. Techware ble virksomhetsoverdratt etter tre måneder. Administrerende direktør og tre administrative ressurser var ikke en del av overdragelsen, da deres ansettelsesforhold var tilknyttet det andre selskapet.

Vedlegg 2: Intervjuguide for ansatte

1. Hvordan var det å jobbe i selskapet før det ble kjent at dere hadde blitt kjøpt opp?
2. Hva var din reaksjon på nyheten om at selskapet hadde blitt kjøpt opp?
3. Hvordan var din opplevelse av prosessen?
 - a. Hvilke hendelser/hva preget opplevelsen?
4. Hvordan har du det i selskapet i dag?
 - a. Hva har betydning for denne opplevelsen?
5. Hva er ønsket situasjon?
 - a. Hva er viktig for å komme dit/er det noe som må endres?

Vedlegg 3: Intervjuguide for virksomheten

1. Hvordan planlegger dere en virksomhetsoverdragelse?
2. Hvilke faktorer vektlegges for å sikre at dere lykkes?
3. Hvilke kriterier ligger til grunn for at et oppkjøp og så en virksomhetsoverdragelse skal vurderes som vellykket?
4. Kan du fortelle om noen utfordringer som har dukket opp under noen av prosessene dere har gjennomført og hvordan dere har håndtert de?
5. Når er integrasjonsprosessen ferdig?
6. Hva har du eller dere lært av de prosessene dere har gjennomført?
7. Hvordan kan dere sikre at dere skal lykkes i fremtidige prosesser?

Vedlegg 4: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvordan lykkes med virksomhetsoverdragelse”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *kartlegge faktorer for å lykkes med virksomhetsoverdragelse*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet har som formål å kartlegge hvordan selskapet som er subjekt for studien, kan lykkes med virksomhetsoverdragelser. Formålet er å få en forståelse utover eksisterende forskning, for hvordan selskapet kan avdekke hvilke elementer som bør hensyntas i den enkelte prosessen.

Forskningsspørsmålet er hvordan kan mottakende selskap kartlegge faktorer som bør hensyntas for å lykkes med en virksomhetsoverdragelse.

Prosjektet danner grunnlaget for en masteroppgave og funnene vil presenteres for arbeidsgiver.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget for studien er ledere og ansatte fra tre ulike selskap som har blitt virksomhetsoverdratt. Totalt sett vil dette utvalget utgjøre minimum 15 informanter. Informanter fra ulike avdelinger vil bli forespurt med hensikt i å gi ulike perspektiver.

I tillegg vil et utvalg på fem informanter fra mottakende selskap bli forespurt om å delta i studien, for at studien samlet sett skal få et helhetlig perspektiv til å besvare problemstillingen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar i et intervju på 1 time.

Intervju med ansatte fra virksomhetsoverdratte selskap vil innebære spørsmål om:

- *Din opplevelse av å jobbe i selskapet før oppkjøpet*
- *Din reaksjon på nyheten om oppkjøpet*
- *Din opplevelse av integrasjonsprosessen*
- *Hvordan du trives i selskapet i dag*

Intervju med informanter fra mottakende selskap vil innebære spørsmål om:

- *Hvordan virksomhetsoverdragelser planlegges og hvilke faktorer som vektlegges*
- *Utfordringer og hvordan dette håndteres*

- *Læringspunkter*
- *Hvordan lykkes i fremtidige prosesser*

Det vil bli gjort lydopptak av intervjuene.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Informantenes navn vil anonymiseres ved hjelp av koder når intervjuet transkriberes. Kodene vil benyttes videre i oppgaven for at informantene ikke skal kunne identifiseres.

Personer som vil ha tilgang til dataene er Lene Gjævert (student) og Marius Tuft Mathisen (veileder).

Masteroppgaven vil være konfidensiell. Det vil lages en egen oppgave for publisering der informasjon om selskapene anonymiseres. I begge disse oppgavene vil informantene anonymiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 01.09.2020. *Informasjon om informanter og lydopptak vil slettes ved prosjektslutt.*

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Institutt for industriell økonomi og teknologiledelse ved Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU ved Marius Tuft Mathisen, e-post marius.mathisen@ntnu.no eller telefon 40 46 19 22 eller Lene Gjævert, e-post leneig@ntnu.no eller telefon 93 05 53 60
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen, e-post thomas.helgesen@ntnu.no eller telefon 93079038
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen
Marius Tuft Mathisen, veileder

Lene Gjævert, student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Hvordan lykkes med virksomhetsoverdragelse*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, 01.09.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

