

Nina Steen

## Suksessfaktorer for vellykket fusjon fra et medarbeiderperspektiv

En studie av en pågående fusjon mellom en stor regionalbank og en liten lokalbank

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonell ledelse

Veileder: Dina von Heimburg

Oktober 2023





Nina Steen

# **Suksessfaktorer for vellykket fusjon fra et medarbeiderperspektiv**

En studie av en pågående fusjon mellom en stor regionalbank og en liten lokalbank

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonell ledelse

Veileder: Dina von Heimburg

Oktober 2023

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap  
Institutt for pedagogikk og livslang læring



Kunnskap for en bedre verden



# Innholdsfortegnelse

<b>FORORD</b>	<b>3</b>
<b>SAMMENDRAG</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>6</b>
<b>1 INNLEDNING</b>	<b>8</b>
1.1 <i>Generelt</i>	8
1.2 <i>Forskningsspørsmål</i>	9
1.3 <i>Oppgavens oppbygning og struktur</i>	10
<b>2 METODIKK</b>	<b>11</b>
2.1 <i>Identifisering av studieobjekt</i>	11
2.2 <i>Overordnet anvendt metodikk i denne studien</i>	11
2.3 <i>Dataakkvisisjon</i>	12
2.4 <i>Analyse</i>	13
<b>3 TEORI</b>	<b>14</b>
3.1 <i>Generelt</i>	14
3.2 <i>Fusjonsprosesser</i>	14
3.3 <i>Forutsetninger for vellykket fusjon</i>	15
3.3.1 <i>Modell for vellykket endring, John Kotter</i>	16
3.3.2 <i>Helhetsperspektiv på hvordan organisasjonen fungerer</i>	18
3.3.3 <i>Det finansielle perspektivet ved fusjoner og oppkjøp</i>	19
3.4 <i>Ledelsesperspektiv</i>	20
3.5 <i>Menneskelige aspekter i endringsprosesser</i>	22
3.5.1 <i>Psykologisk trygghet, lagånd og gruppekultur</i>	22
3.5.2 <i>Tillit</i>	22
3.5.3 <i>Motivasjon</i>	23
3.5.4 <i>Autonomi</i>	23
3.5.5 <i>Kommunikasjon</i>	24
3.5.6 <i>Kultur</i>	25
3.6 <i>Engasjementsmodellen – balanse mellom jobbkrav og ressurser</i>	26
3.7 <i>Modeller og verktøy benyttet for analyse av fusjonsprosessen</i>	27
3.7.1 <i>Diamantmodellen for faktorer som styrker en organisasjons evne til endring og innovasjon</i>	27
3.7.2 <i>Pentagonmodellen for analyse av organisatoriske forhold</i>	27
3.8 <i>Forskningsetiske vurderinger</i>	29
<b>4 EMPIRI</b>	<b>30</b>
4.1 <i>Fusjonsprosessen mellom Storbank og Lokalbank</i>	30
4.2 <i>Tidslinjen i fusjonsprosessen</i>	32
4.3 <i>Beskrivelse av problemstilling og utarbeidelse av spørsmålsguide</i>	33
4.4 <i>Gjennomføring av intervjuer</i>	34
4.5 <i>Prosessering av data</i>	37
4.6 <i>Resultater av intervjuer og prosessering av data</i>	38
<b>5 ANALYSE OG DISKUSJON</b>	<b>41</b>
5.1 <i>Kvalitet av resultatene og studien</i>	41
5.1.1 <i>Tidslinjen i fusjonen og tidspunktet for studien</i>	41

5.1.2	Utvalget av informanter	42
5.1.3	Oppsummerende kvalitetsbetraktninger	42
5.2	<i>Analyse av data fra informantene, induktiv analyse</i>	43
5.2.1	Ulike perspektiver på fusjonen som fremkommer fra informantene	43
5.2.2	Sammenfatning av empiri, induktiv analyse	47
5.2.3	Identifisering av dilemma - grad av autonomi til Lokalbank sin ledelse	48
<b>6</b>	<b>SYNTESE AV FUNN OG SAMMENFATTENDE DISKUSJON</b>	<b>49</b>
6.1	<i>Generelt</i>	49
6.2	<i>Menneskelige aspekter i fusjonen, anvendelse av diamantmodellen</i>	49
6.2.1	Analyse av faktorer som styrker evnen til endring	49
6.3	<i>Analyse av dilemma: autonomi til ny divisjon Lokalbank</i>	52
6.3.1	Definisjon av dilemma	52
6.3.2	Forutsetninger for vellykket løsning av dilemma	53
6.4	<i>Betraktninger om ledelsesperspektiv</i>	54
6.5	<i>Betraktninger om medarbeiderengasjement</i>	55
6.6	<i>Testing av hypotese</i>	56
<b>7</b>	<b>KONKLUSJONER</b>	<b>58</b>
	<b>REFERANSER</b>	<b>59</b>
	<b>VEDLEGG</b>	<b>61</b>
	<b>VEDLEGG I. Henvendelse om tillatelse til å utføre forskningsprosjekt i Storbank og Lokalbank</b>	<b>62</b>
	<b>VEDLEGG II. Svar fra Storbank og Lokalbank på henvendelse om tillatelse til å utføre forskning</b>	<b>63</b>
	<b>VEDLEGG III. Meldeskjema for behandling av personopplysninger</b>	<b>64</b>
	<b>VEDLEGG IV. Forespørsel og informasjonsskriv om deltakelse i forskningsprosjekt</b>	<b>66</b>
	<b>VEDLEGG V. Samtykkeerklæring</b>	<b>68</b>
	<b>VEDLEGG VI. Intervjuguide Spørsmålsbatteri benyttet under intervju</b>	<b>69</b>

## FORORD

Denne studien og masteroppgaven har vært en reise gjennom et ukjent terreng preget av nysgjerrighet, undring og en følelse av uendelighet. Det har vært øyeblikk da jeg har følt meg liten i møte med komplekse problemstillinger, men samtidig har jeg funnet trygghet og mestringsglede i prosessen. Denne reisen har vært preget av tilegnelse av ny kunnskap og en dypere forståelse av faget. Gjennom denne masteroppgaven har jeg utforsket et spennende og vidt landskap av teorier, forskning og studier om organisasjoner i endring. Jeg håper at denne oppgaven kan bidra til å berike et komplekst fagfelt og kaste nytt lys på viktige aspekter ved organisasjonsendring og ledelsespraksis.

Arbeidet startet våren 2023, da fusjonen mellom to bankene var nettopp påbegynt. Jeg har i forståelse med den overtakende banken, valgt å anonymisere samtlige identiteter, herunder navnet på de to bankene, kontaktpersoner, samarbeidspersoner og informanter. Begrunnelsen for dette er at rådataene og funnene fra denne studien kan være sensitiv informasjon i denne fasen av fusjonen, og i flere år fremover. Ved å anonymisere alle firmanavn og personer, har det vært uproblematisk å gi helt åpne, objektive og usminkede betraktninger i analysen, samt legge oppgaven helt åpen for allment innsyn. Jeg vil uansett takke kontaktpersonene i Storbank for å tilrettelegge for denne oppgaven. Jeg vil også takke informantene i begge banker for å bidra ærlige og åpent med svært detaljerte informasjon. Jeg vil særlig takke de lederpersonene i Storbank som sa ja til at jeg fikk utføre min masteroppgave om fusjonen mellom to banker med et innsyn i detaljer som bidro til å gjøre dette til en studie av en meget realistisk case innenfor endringsledelse.

Jeg ønsker også å takke veileder Dina von Heimburg for utfordrende samtaler og veiledning.

Sist, men ikke minst vil jeg takke mannen min som har gitt meg inspirasjon, støtte og kjærighet langs hele denne reisen som masterstudiet har vært.

## SAMMENDRAG

Den pågående fusjonen mellom en stor regionalbank, heretter kalt Storbank, og en liten lokalbank, heretter kalt Lokalbank er undersøkt med en stegvis deduktiv-induktiv analyse. Formålet med studien har vært å undersøke suksessfaktorer for vellykket fusjon fra medarbeiderperspektivet i overdragende. Forventningene og kravene til økonomisk lønnsomhet fra Storbank sitt perspektiv er en grunnleggende rammebetingelse og motivasjon for fusjonen. Fokuset har vært på menneskelige aspekter som har betydning for fusjonens resultat. Studien ble gjennomført på et tidspunkt der fusjonen fremdeles var pågående. Funnene er derfor sensitive. Samtlige navn er derfor anonymisert.

Studien inneholder en intervjuprosess av utvalgte informanter fra begge banker, med hovedvekt på mellomledere fra Lokalbank.

Analysen av intervjudataene har ledet frem til fire hovedkonsepter som beskriver endringene som fusjonen medfører. De empirinære kodeordene fra intervjuprosessen har vært benyttet til å vurdere betydningen av de menneskelige aspektene i fusjonen. Graden av autonomi som bør delegeres til Lokalbank er identifisert som et dilemma. Forutsetningen for en vellykket løsning av dette dilemmaet peker på viktige forhold som ledelsesperspektiv, strukturelle forhold, tillit, kommunikasjon og kultur.

Storbank har forberedt fusjonen grundig med omfattende kommunikasjon. Det var stor motstand mot fusjonen blant medarbeiderne og lokalsamfunnet ved kunngjøring av fusjonen. Funnene fra intervjuene med informantene viser følgende:

Blant medarbeiderne kan det påvises at medvirkning og inkludering, fokus på kompetanse og prestasjon i markedet og en genuin interesse og motivasjon er tydelige markører for vellykket endring som fusjonen medfører.

Funnene viser følgende:

Medarbeiderperspektivet betoner medvirkning, identitet, stolthet, autonomi og tillit som viktige faktorer for å opprettholde sterk motivasjon og et sterkt engasjement.

Medarbeidernes perspektiv tilsier at med nødvendige tilgjengelige ressurser så vil en høy grad av effektivitet oppnås og høye jobbkraav innfris.

Et viktig overordnet funn i denne studien er derfor at det er ikke grunnleggende ulike perspektiver mellom Storbank og Lokalbank på forventinger og krav til økonomisk lønnsomhet.



Et viktig poeng som kan identifiseres, er betydningen av flere menneskelige faktorer, spesielt tillit mellom Storbank og Lokalbank og delegering av beslutningsmyndighet til Lokalbank for å oppnå de positive effektene av autonomi.

## ABSTRACT

The ongoing merger between a large regional bank, referred to as BigBank in this study, and a small local bank, referred to as LocalBank, has been examined through a stepwise deductive-inductive analysis.

The purpose of the study has been to investigate success factors for a successful merger from the employee perspective in the acquired bank. The expectations and requirements for financial profitability from BigBank's perspective are a fundamental framework and motivation for the merger. The focus has been on human aspects that are significant for the outcome of the merger. The study was conducted at a time when the merger was still in progress. Therefore, the findings are sensitive. All names have been anonymized.

The study includes an interview process with selected informants from both banks, with a primary focus on managers at an intermediate level from LocalBank.

The analysis of the interview data has led to four main concepts that describe the changes brought about by the merger. The empirical keywords from the interview process have been used to assess the significance of the human aspects in the merger. The degree of autonomy to be delegated to LocalBank has been identified as a dilemma. The prerequisite for a successful resolution of this dilemma points to important factors such as leadership perspective, structural factors, trust, communication, and culture.

BigBank has prepared for the merger thoroughly with extensive communication. There was significant resistance to the merger among employees and the local community when the merger was announced. The findings from the interviews with the informants reveal the following:

Among employees, it can be observed that participation and inclusion, a focus on competence and performance in the market, and genuine interest and motivation are clear indicators of successful change brought about by the merger.

Furthermore, the findings show the following:

From the employee perspective, participation, identity, pride, autonomy, and trust are emphasized as important factors in maintaining strong motivation and a high level of commitment. The employees' perspective suggests that with sufficient available resources, a high degree of efficiency will be achieved, and high job demands will be met.

An important overarching finding in this study is that there are no fundamentally different perspectives between BigBank and LocalBank regarding expectations and requirements for financial profitability.

An important point that can be identified, is the significance of several human factors, especially trust between BigBank and LocalBank and the delegation of decision-making authority to LocalBank to achieve the positive effects of autonomy.

# 1 INNLEDNING

## 1.1 Generelt

Denne masteroppgaven utgjør avslutningen på mitt studium i organisasjon og ledelse ved NTNU VIDERE. I perioden fra 2019 til 2022 har jeg tatt 8 emner innen temaer som berører organisasjoner og hvordan de fungerer, endringsprosesser, implementering av innovasjon og ledelse. Jeg har derfor valgt et tema for masteroppgaven som har gitt meg mulighet til en detaljert studie og en fordypning innen endringsprosesser og suksessfaktorer for vellykket endring.

Det var en prosess å finne frem til et reellt case som jeg synes var egnet for en studie innenfor rammen av en masteroppgave. Kontakten med en stor regionalbank kom i stand i januar 2023 og masterprosjektet ble utviklet i samråd med denne.

I denne oppgaven undersøkes en fusjonsprosess mellom to banker. Det er en pågående fusjonsprosess som er analyseobjektet. Derfor er flere av funnene sensitive. For å kunne fremlegge funnene åpent og offentliggjøre oppgaven, er derfor alle firmanavn, stedsnavn og personnavn fullstendig anonymisert. I det etterfølgende er de to bankene derfor benevnt Storbank og Lokalbank. Storbank er den overtakende organisasjonen og Lokalbank den overdragende organisasjonen. Dette representerer i prinsippet et kompromiss i etterprøvbareheten av noe av bakgrunnsinformasjonen for utenforstående lesere av denne oppgaven. Informasjonen i denne oppgaven er gjengitt med mest mulig presisjon og objektivitet etter beste evne.

Opgavens sentrale tema er utvalgte suksessfaktorer for vellykket fusjon i den pågående fusjonsprosessen mellom Storbank og Lokalbank. Utvalget av suksessfaktorer i denne studien orienterer seg mot medarbeiderperspektivet i den overdragende bank. Et kjernesporsmål er hvordan dette harmonerer med perspektivet til Storbank, og spesielt forventningene om forbedret økonomisk resultat på lang sikt.

I tidsrommet for gjennomføring av undersøkelsene i denne studien var fusjonen pågående og langt fra ferdig. På tidspunktet denne oppgaven skrives, er det derfor ikke mulig å svare fullstendig på om fusjonen er vellykket eller ikke, vurdert ut ifra det forventede sluttresultatet. Datagrunnlaget som er fremskaffet i denne studien betrakter et stadium om lag halvveis i

gjennomføringen av fusjonen. Medarbeiderne i Lokalbank erfarer på dette tidspunktet konsekvensene av endringer et stykke ut i fusjonen og mens flere av de viktige endringene iverksettes. Et interessant aspekt med et slikt "momentanbilde" av fusjonsprosessen, er at informantene har kunnet belyse medarbeiderperspektivet på suksessfaktorer mens endringene som følge av fusjonen pågår. Denne analysen vil derfor kunne gi indikasjoner på i hvilken grad menneskelige aspekter vektlegges godt nok i fusjonen.

## 1.2 Forskningsspørsmål

Innenfor rammen av en masteroppgave er det valgt et avgrenset tema for å analysere denne fusjonen. Hovedhensikten er å få mer kunnskap om suksessfaktorer for vellykket fusjon. For meg var det viktig og motiverende å utdype et tema som det hittil er forsket lite på. Det var også interessant å jobbe med et forskningsspørsmål der jeg kunne foreta egne undersøkelser for å fremskaffe mest mulig av datagrunnlaget. Fusjonen befant seg i perioden fra juni til august 2023 i en pågående prosess der mye av endringene fremdeles gjenstår. Min studie omfattet gjennomførte tiltak i fusjonsprosessen frem til medio juni 2023 og data fra informanter på dette tidspunktet. Betrachninger om tidslinjen i fusjonen relatert til min analyse av fusjonen er omtalt i kapittel 4. Lokalbank er en typisk kompetansebedrift der en stor andel av medarbeiderne i organisasjonen har høy kompetanse og besitter svært viktig informasjon om markedet i form av tett kundekontakt og informasjon om kundenes behov. Medarbeiderfokusert i fusjonsprosessen fremsto derfor tidlig for meg som et viktig tema å vektlegge for fusjonspådriverne. Jeg har derfor stilt opp følgende primære forskningsspørsmål i denne oppgaven:

***Hvilke suksessfaktorer for vellykket fusjon fra et medarbeiderperspektiv i overdragende organisasjon kan identifiseres?***

Som et utgangspunkt for å analysere dette har jeg stilt opp følgende sentrale hypotese som drøftes på grunnlag av funnene:

*I gjennomføringen av fusjonen, vil et sterkt fokus på menneskelige aspekter, som tillit, psykologisk trygghet, trivsel og anerkjennelse blant medarbeiderne i den overdragende organisasjonen, bidra til økt motivasjon, arbeidskapasitet og effektivitet i den nye organisasjonen etter fusjonen.*

Begrunnelsen for dette temaet fremkommer i kapittel 3.2, fusjonsprosesser.

Innenfor dette hovedtemaet har jeg definert følgende deltemaer som utgangspunkt for studien:

- Endringene som fusjonen medfører for medarbeiderne i den nye divisjon Lokalbank.
- Hvordan kan *vekstcase* best realiseres?
- Hvordan får medarbeiderne medvirke i prosessen med å realisere endringer i implementeringsfasen av fusjonen?
- Hvilke faktorer kommer til å påvirke medarbeidernes motivasjon til å fortsatt prestere og levere på et høyt nivå etter at fusjonen er gjennomført?
- Hva er medarbeidernes perspektiv på en vellykket fusjon?

Disse deltemaene har jeg brukt som utgangspunkt for utarbeidelsen av intervjuguiden med informantene. Dette er belyst nærmere i kapittel 4.3. Løsning på spørsmålene i deltemaene er drøftet i oppgavens kapittel 5 analyse og diskusjon og kapittel 6 syntese av funn og sammenfattende diskusjon.

Den overtakende organisasjonen Storbank er pådriver for fusjonen. Et overordnet mål for fusjonen er derfor at overtakende organisasjons forventninger innfris.

### 1.3 Oppgavens oppbygning og struktur

Oppgaven er delt inn i hoveddelene innledning, metodikk, empiri, analyse og diskusjon.

I kapittel 2 metodikk, omtales arbeidsmåtene for studien med utvalg, bruk og diskusjon av teoretiske emner, utvalg av informanter, gjennomføring av intervju, samt analysemetodene for datagrunnlaget.

Kapittel 3 teori, omhandler teorigrunnlaget og utvalget av metodene for å analysere dataene og modeller for å betrakte endringsprosesser. Det har vært viktig for meg å velge ut teori og modeller som er egnet for anvendelse i denne oppgaven. Utvalget av teori og litteratur har vært en kontinuerlig prosess, med fortløpende ytterligere søk etter referanser når ulike temaer har vist seg å være hensiktsmessig å utdype mer.

Oppgavens empiri, kapittel 4, har blitt til som en del av prosessen med samarbeidspartneren Storbank. Beskrivelsen av case-studiet og prosesseringen av dataene er vist i dette kapitlet.

Analysedelen i kapittel 5 inneholder en videre prosessering av dataene etter utvalgte modeller. Her har jeg funnet det hensiktsmessig å foreta en detaljert diskusjon av de enkelte temaene som et ledd i prosesseringen. Analysen skal lede frem til en identifisering av viktige faktorer for vellykket fusjon som kan støttes på datagrunnlaget.

I kapittel 6 syntese av funn og overordnet diskusjon, foretar jeg en helhetlig drøfting av funnene, hypotesen og forskningsspørsmålet.

## 2 METODIKK

### 2.1 Identifisering av studieobjekt

Studiens tema ble etablert i samråd med ledelsen i Storbank. Den pågående fusjonen med Lokalbank var på et stadium i gjennomføringen der flere interessante perspektiver på vellykket fusjon kunne studeres. Lokalbank har bygd opp en sterk posisjon i et marked med kapitalsterke privatkunder. Lokalbank er også en kompetansebedrift der en stor andel av medarbeiderne har inngående kunnskaper innen banktjenester, markedskunnskap, sterke relasjoner i markedet og har bidratt sterkt til oppbygningen av Lokalbank sitt positive omdømme og gode finansielle resultater.

Ledelsen i Storbank innser at kompetansen til medarbeiderne i Lokalbank er en viktig faktor for å lykkes i dette markedet etter fusjonen. Derfor foreslo Storbank at denne masteroppgaven var egnet til å analysere suksessfaktorer for vellykket fusjon ut fra medarbeiderne i Lokalbank sitt perspektiv.

Utvalget av informanter ble foretatt av Storbank med fokus på mellomledere i Lokalbank som ledet team, som jobbet direkte i markedet. Strengt tatt er det derfor mellomledernes perspektiv som omtales. Imidlertid er informasjonen fra mellomlederne sterkt fokusert på hele team og grupper av medarbeidere, og ikke bare mellomlederen selv. Derfor støttet jeg Storbank sitt forslag om å velge ut informanter blant mellomledere i Lokalbank for å få innsyn perspektivet til medarbeiderne i Lokalbank.

I tillegg til mellomlederne i Lokalbank er det valgt ut en leder i Storbank som informant.

Denne personen var sentral i planleggingen og ledelsen av gjennomføringen av fusjonsprosessen fra den overtakende banken.

### 2.2 Overordnet anvendt metodikk i denne studien

For å svare på forskningsspørsmålet valgte jeg en kvalitativ metode med en fenomenologisk tilnærming, der jeg har benyttet både induktiv og deduktiv metodikk. Fenomenologi er en

kvalitativ metodisk tilnærming som innebærer å utforske og beskrive mennesker og deres forståelse og erfaringer av et fenomen (Johannessen et al., 2019). Jeg gjennomførte semistrukturerte intervjuer eller såkalte dybdeintervjuer for å etablere kvalitativ empiri. Denne empirien danner grunnlaget for å belyse medarbeidernes opplevelse av fusjonen. Jeg har benyttet både induksjon og deduksjon som analysemetodikk i denne studien. Dette er omtalt nærmere i kapittel 2.4

### 2.3 Dataakkvisisjon

Det er bevisst valgt å gjennomføre en-til-en intervjuer av informantene. Begrunnelsen for dette er å få detaljerte beskrivelser av informantenes opplevelse, erfaringer og holdninger relatert til fusjonen (Johannessen et al., 2019).

Gruppeintervjuer ble også vurdert, men funnet uhensiktsmessig av en viktig årsak. Fusjon vurdert ut fra medarbeidernes perspektiv handler i stor grad om opplevde psykologiske faktorer som endringene medfører. Det er en stor verdi for studien å få den enkelte medarbeider sitt perspektiv på dette, ved at informantene får snakke fritt og konfidensielt slik at meningsforskjeller, meninger om sensitive temaer og viktige nyanser kommer frem.

Ved gruppeintervju kunne man ha opplevd at enkeltpersoner i større grad hadde tatt for mye plass og styring, og at noen derfor hadde holdt igjen sine erfaringer og meninger.

En-til-en intervjuer har den ulempen at man kan gå glipp av de prosessene der man deler erfaringer og spinner videre på hverandres tankerekker i en gruppe.

Intervjuene i denne studien er lagt opp som åpne kvalitative intervjuer, i motsetning til strukturerte intervjuer med faste svaralternativer (Tjora, 2021). I disse intervjuene ble det forberedt et sett med spørsmål i form av en intervjuguide som dekker utvalgte hovedpoenger som ble stilt opp på forhånd. Intervjuguiden er vist i vedlegg VI. Hensikten med spørsmålene var at de skulle danne utgangspunkt for en åpen samtale om viktige temaer for fusjonen. På denne måten skapte intervjuene en arena for en fri samtale som kretser rundt de sentrale temaene som er forhåndsbestemt av intervjueren (Tjora, 2021). Det ble oppnådd en uformell og avslappet atmosfære der hensikten var å få informantene til å reflektere mest mulig over egne erfaringer. Slike erfaringer og opplevelser var enkeltmedarbeidernes forståelse av medvirkning, hvordan de vil bli utfordret i den nye organisasjonen, der oppgavene må forventes å være til dels nye og mer krevende. Viktige temaer videreutvikling av deres egen kompetanse, deres eget bidrag til at organisasjonen når fusjonens mål, samt trygghet for å beholde jobben.



På denne måten var det mulig å få frem flere refleksjoner som hverken intervjueren eller informantene hadde tenkt på på forhånd (Tjora, 2021). Dette kom tydelig frem ved at informantene svarte mer og mer utfyllende og detaljert utover i intervjuene. Intervjuene i denne studien hadde varighet fra 1 til 1,5 time. Intervjuene ble tatt opp og transkribert ordrett til tekstfiler etterpå.

## 2.4 Analyse

I analysen av dataene er det benyttet en stegvis deduktiv-induktiv (SDI) tilnærming (Tjora, 2021). Det induktive perspektivet i analysen er at det tas utgangspunkt i empiri, i dette tilfellet fusjonens viktige punkter fra medarbeiderperspektivet som fremkommer i intervjuene.

Temaer som jeg på forhånd anså for å være viktige å inkludere i analysen bygger på hovedhypotesen om en viktig forutsetning om vellykket fusjon og de deltemaene nevnt i kapittel 1.2. Det deduktive perspektivet i studien er selve testingen av denne hypotesen støttet på dataene fra intervjuene. Jeg har valgt å vinkle spørsmålsstillingen primært på forutsetninger for at fusjonen skal lykkes, og ikke primært på årsaker til at fusjonen kan mislykkes. I diskusjonen peker jeg i tillegg på noen indikasjoner, som er mulig å identifisere ut fra datagrunnlaget, som kan føre til at fusjonen får et resultat under forventning på noen områder.

Arbeidsmetoden som er benyttet er en kodingsprosess av intervjuene for å komme frem til sentrale begreper eller konsepter (Tjora, 2021). Denne prosessen består av følgende trinn:

- Gjennomgang av teksten i den transkriberte versjonen i hvert enkelt intervju, og markering av enkle kodeord som refererer seg til en mening, forventning, emosjon om fusjonen
- For hver informant, sammenstilling av kodeordene
- Gruppering av kodeordene i mer overordnede begreper eller kategorier. Flere kodeord som har veldig like betydninger grupperes i ett kodeord
- Definerings av hovedkonsepter, dvs. overordnede sentrale begreper ut fra de grupperte kodeordene

Hovedkonseptene er gruppert på et endelig overordnet nivå ut fra perspektivet til ledelsen i Storbank og medarbeiderne i Lokalbank. Denne tilnærmingen gir en ren kvalitativ fremstilling av dataene. Det er ikke foretatt noen presis kvantifisering av hvilke kodeord som opptrer i større eller mindre omfang. Kodeord som gjentas av den enkelte informant i samtalen og som betones av flere av informantene er tatt inn i diskusjonen for å støtte

betraktningen som gjøres. Testing av hovedhypotesen foretas separat etter den induktive analysen.

## 3 TEORI

### 3.1 Generelt

En fusjonsprosess er en planlagt endringsprosess. I dette kapitlet beskrives utvalgte temaer som omtaler fusjonsprosesser, forutsetninger for vellykket planlagt endring og viktige menneskelige aspekter.

I denne fusjonen er det en overtakende og en overdragende organisasjon. Den overdragende organisasjonen, Lokalbank er en typisk kompetansebedrift, med en stor andel meget kompetente medarbeidere som utgjør kjernen i den daglige forretningsvirksomheten. Dette er nærmere omtalt i kapitel 4 Empiri. For å utdype hovedtemaet i denne oppgaven "suksessfaktorer for vellykket fusjon fra medarbeiderperspektivet", har jeg derfor valgt ut emner som orienterer seg mot medarbeidernes ytelse og tilfredshet.

Forutsetningene for vellykket fusjon kan i stor grad belyses ut fra forutsetningene om vellykket endring i organisasjoner. Det spesielle med fusjon som endringstype, er at endringene kan være store for den overdragende organisasjonen og i betydelig grad griper inn i enkeltmedarbeideres arbeidshverdag. Derfor er det viktig å trekke inn menneskelig aspekter som et sentralt poeng, i tillegg til organisatoriske aspekter.

### 3.2 Fusjonsprosesser

En fusjon er en prosess der to eller flere organisasjoner slår seg sammen. I dette tilfellet er det to banker som fusjonerer. Man skiller normalt mellom to hovedtyper av fusjoner, vertikale og horisontale. Vertikale fusjoner beveger seg opp eller ned i verdikjeden, mot leverandører eller nedstrøms mot kundegrupper. Horisontale fusjoner skjer innenfor samme bransje eller nivåer i en større organisasjon (Boye & Meier, 2008).

Den viktigste motivasjonen for at fusjoner gjennomføres er helhetlig og langsiktig økonomisk gevinst (Sørgård, 2000). Hagebakken, Olsen og Solstad (Hagebakken et al., 2020) gir følgende beskrivelse av hva en fusjon innebærer:

*En fusjon er en strategisk restrukturering som ofte innebærer endring i struktur, organisering, arbeidsoppgaver, teknologi og rutiner. I tillegg får man gjerne nye ledere og*

*medarbeidere man skal samarbeide med, og kulturen vil ofte påvirkes. En fusjon medfører altså omfattende endringer på flere områder og vil berøre de fleste ansatte i organisasjonen.*

*Selv om det finnes forskjellige motiver for fusjoner, vil ofte det bedriftsøkonomiske perspektivet være på resultatoppnåelse. Det kan være gjennom økt verdiskapning, effektivisering, reduserte kostnader, økt produksjon og ikke minst positive synergieffekter.*

Det er imidlertid flere utfordringer som man må adressere for å lykkes med en fusjon. En av årsakene til at mange fusjoner ikke gir forventet resultat er at de menneskelige aspektene får et mangelfullt fokus. Miller peker på de menneskelige faktorene (Miller & Medved, 2000):

*Synergieffektene kan også være negative, spesielt hvis de menneskelige faktorene ikke vektlegges nok eller man opplever kulturkollisjoner. Det kan føre til økt motstand og en mislykket fusjonsprosess.*

Det vil være en ny ledelse for mange medarbeidere, to kulturer skal forenes, og rutiner, geografiske lokasjoner endres og materiell infrastruktur skal skiftes ut (Jenssen, 2002). En viktig utfordring for ledelsen av fusjoner er god arbeidsmetodikk for å ta hensyn til kulturelle og menneskelige barrierene ved fusjoner (Jenssen, 2002). Fra et medarbeiderperspektiv nevner flere studier tap av identitet, redusert motivasjon og engasjement, stress og utrygghet, avmakt og sentralisering av beslutninger, maktspill og mistillit som hyppig forekommende negative konsekvenser av fusjoner (Appelbaum et al 2000; Bruckman og Peters, 1987; Dickmann, 2002; Schlieper & Damrich, 2000). Disse betraktningene danner grunnlaget for hovedhypotesen i kapittel 1.2.

Jeg har derfor valgt ut noen viktige emner som berører de menneskelige aspektene ved fusjon for å kunne belyse suksessfaktorer fra medarbeidernes perspektiv. Men først vil jeg belyse noen overordnede forutsetninger på vellykket fusjon.

### 3.3 Forutsetninger for vellykket fusjon

Vellykket fusjon er på mange måter synonymt med vellykket endring. En fusjon kan være mer omfattende enn mange andre typer endringsprosesser. En fusjon har som oftest karakter av en omfattende engangsoperasjon med et innenfor et begrenset tidsrom, mens endringer generelt kan ha et større spenn i karakter, alt fra engangsoperasjoner til en kontinuerlig

dynamisk prosess med mange mindre inkrementelle endringer. Forutsetningene for vellykkede endringsprosesser er beskrevet av mange forskere og forfattere. I fagartikkelen “Interessekonflikter og motkrefter i fusjoner” (Wig & Sandnes, 2007) belyses tre årsaker til at fusjoner ofte mislykkes: Tap av nøkkelpersoner, tap av kunder og manglende fokus på "daglige forretninger". En av hovedårsakene til at mange fusjoner får dårligere resultat enn forventet, er manglende kunnskaper om og fokus på slike prosesser i ledelsen. Artikkelen peker på manglende tiltak rundt intern kommunikasjon og manglende fokus på harmonisering av organisasjonskultur er en viktig årsak til at fusjoner ofte får dårlig resultat. Artikkelen peker på at bedriftsledere ofte er flinke til å regne på direkte kostnader ved fusjoner, men ikke like gode til å identifisere utfordringene av menneskelig art og kostnadene det medfører å ikke adressere slike utfordringer på en god måte. Slike kostnader kan være relatert til sterkt redusert arbeidsinnsats som følge av redusert motivasjon og avhopp av kvalifiserte medarbeidere.

Jeg vil spesielt trekke frem tre sentrale kilder som kan belyse forutsetninger for vellykket fusjon:

- John Kotter (Kotter, 1995) sin innflytelsesrike artikkel om kriterier for vellykket endring.
- Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2019) sin modell for betydningen av hele organisasjonen
- Moeller og Brady sin innflytelsesrike bok, *Intelligent Mergers and Acquisitions, Navigating the Merger and Acquisition Minefield* (Moeller & Brady, 2014)

### 3.3.1 Modell for vellykket endring, John Kotter

I følge Kotters forskningsresultater, som er publisert i en innflytelsesrik artikkel i 1995 (Kotter, 1995) kan åtte nødvendige steg eller trinn identifiseres som grunnleggende forutsetninger for vellykket endring. Disse kan sammenfattes som:

- 1) Skap en forståelse av behov for endring
- 2) Etabler en maktallianse, koalisjon av villige som vil støtte endringen
- 3) Utvikle en strategi og visjon for tiltaket for ledelsen
- 4) Kommuniser visjonen ut og ned i organisasjonen
- 5) Gi makt til de ansatte, eliminere hindringer

- 6) Vis frem kortsiktige resultater / presiser kortsiktige mål
- 7) Konsolider stillingen, endre faktorer som ikke samsvarer med visjonen og sørg for mer endring
- 8) Institusjonaliser nye måter å tenke og handle på; ny bedriftskultur

Kotters åtte punkter for vellykket endring synes å være realiserbare både fra et toppstyrt og et medarbeiderdrevet ledelsesperspektiv, selv om den har hatt størst anvendelse innen toppstyrte og planlagte endringsprosesser. Kotter sin modell tjener som en fleksibel, god og fullstendig huskeliste og skisse til plan for gjennomføring av endringer, også i en kontekst der endringene skjer hyppig, er av inkrementell art og foregår som en del av den regelmessige aktiviteten i organisasjonen. En betydelig andel av endringene kan derved få karakter av institusjonelle endringer på initiativ fra lavere nivå i organisasjonen.

Kotters modell for faktorer for vellykket endring er illustrert i figur 1. De tre første fasene i denne modellen handler om å legitimere en forestående endring. De tre neste stegene skildrer prosessene under selve endringen ved å skape engasjement blant berørte aktører i prosessen. Steg sju og åtte handler om å forankre endringer i den etablerte organisasjonskulturen for på nytt skape en normalitet i hverdagen. De tre hovedfasene er illustrert med tre ulike farger i figuren. Kotter sine studier orienterer seg blant annet mot analyser av hvorfor mange endringsprosesser mislykkes. Dette synes å være en viktig basis for hans modell, siden studiene hans viser at det er ofte en av de 8 punktene i modellen som har sviktet mens de foregående punktene har vært "i orden". De tre hovedfasene harmonerer med det klassiske perspektivet på endring til Kurt Lewin fra 1951 (gjengitt i Jacobsen & Thorsvik, 2019), med tre hovedfaser opptining – endring – nedfrysning.

Kotters endringsperspektiv kan i betydelig grad anvendes i dagens organisasjoner fordi den er av nyere dato. Det er ifølge Kotter mulig å rette opp i feil som er gjort i tidligere steg ved å gå tilbake å foreta justeringer og endringer på selve prosessen. Modellen legger stor vekt på både toppledelsens rolle og en sterk maktkoalisjon, samtidig som det sosiale systemet i organisasjonen tillegges mye oppmerksomhet. Kotters modell egner seg ved planlagt endring, endring der det foreligger klare mål, men med åpning for justeringer, betydelig deltakerfokus, relativt lang planleggingstid og kort gjennomføringstid (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Fusjon er en type planlagt endring som inneholder disse punktene.



Figur 1. Viktige punkter for vellykket endring (Kotter, 1995). De tre hovedfasene som kan identifiseres som forberedelse, gjennomføring og konsolidering er illustrert med tre ulike farger.

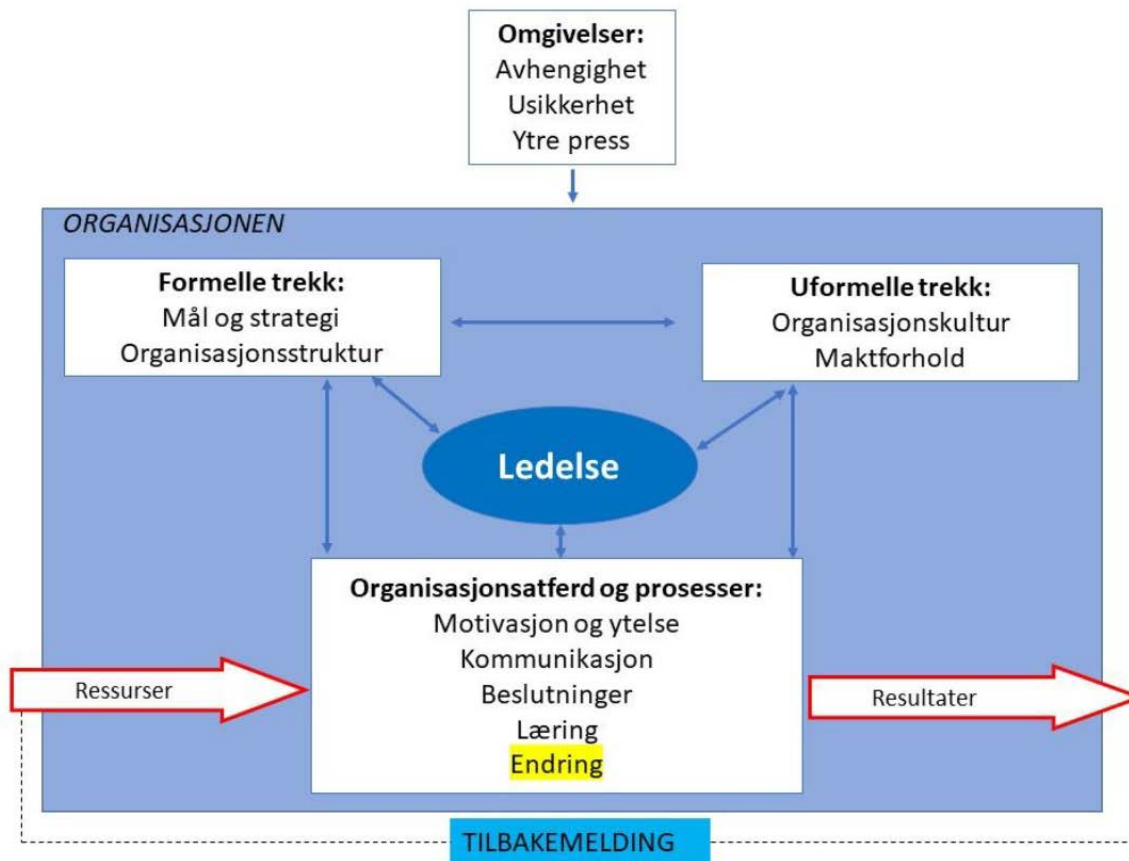
### 3.3.2 Helhetsperspektiv på hvordan organisasjonen fungerer

Betraktninger om endringsprosesser må støtte seg på en helhetlig forståelse av organisasjonens formelle og uformelle trekk og de viktigste prosessene og atferdsmønstrene som organisasjonen utviser (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Jacobsens og Thorsviks modell er illustrert i figur 2. En fullstendig studie av trekkene til organisasjonene til Storbank og Lokalbank ligger utenfor omfanget av denne oppgaven.

Modellen trekker imidlertid frem noen viktige punkter og putter disse i en interessant helhet for å analysere medarbeiderperspektivet i en fusjonsprosess. Disse er:

- Motivasjon og ytelse
- Kommunikasjon
- Beslutninger (herunder beslutningsmyndighet og autonomi)
- Ledelse

Disse punktene er videre omtalt i avsnitt 3.5



Figur 2. Helhetsmodell for organisasjoner (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

### 3.3.3 Det finansielle perspektivet ved fusjoner og oppkjøp

Moeller og Brady (Moeller & Brady, 2014) peker på de spesielle utfordringene i hele prosessen ved en fusjon eller et oppkjøp. Ofte er det prosessen før, og selve avtalen om fusjon og oppkjøp som har størstedelen av fokuset. Implementering av fusjonen mellom de to selskapene har ofte mindre fokus, men det er gjerne gjennomføringen av integrasjonen som bestemmer om fusjonen er en suksess eller ikke.

Moeller og Brady vektlegger i stor grad de "harde verdiene" som totalt sett fokuserer på kostnadsreduksjon som er dokumenterbar ved en milepæl relativt kort tid etter fusjonen. Eksempelvis fremstilles den kjente fusjonen mellom Hewlett Packard og Compaq i 2002 som en stor suksess ved at fusjonen førte til et reduserte kostnader på 3 milliarder USD som var 500 millioner USD større kostnadsreduksjon enn budsjettet. I tillegg ble bemanningen redusert med totalt 18 000 medarbeidere av en total bemanning på 145 000 før fusjonen. Dette var altså en nedbemanning på ca 12.5% i antall ansatte. Fusjonens suksess ble ytterligere betont ved at kostnadmålene ble oppnådd 18 måneder tidligere enn planlagt.

Det er nærliggende å spørre seg, om de langsiktige resultatene av fusjonen kunne vært enda bedre dersom mange av de 18 000 avviklede medarbeidere hadde vært utnyttet eller omplassert til en enda større produksjon og utvikling av produktlinjer, samt oppnåelse av enda større markedsandeler.

Fusjonen mellom Storbank og Lokalbanc i denne studien er riktignok av en helt annen størrelsesorden enn fusjonen mellom HP og Compaq. Det noe ensidige kortsiktige finansielle perspektivet som en bedriftsledelse har på en fusjon, godt illustrert i Moeller og Brady, er imidlertid viktig å merke seg.

Graden av suksess i en fusjonsprosess er ifølge Moeller og Brady avhengig av fokus på følgende ni områder:

- Kommunikasjon, kommuniser tydelig
- Ledelse, etabler de nye ansvars og rapporteringslinjene tydelig med toppstyrt ledelse
- Bygge for suksess
- Rådgivere med erfaring innen fusjoner
- Bearbeide kunder for å beholde dem
- Beholde nøkkelpersonell, lag plan for å avvikle overflødig personell
- Korrigere, planlegg og mål
- Integrer de to kulturene, viktig å vektlegge og kultivere kompatibilitet i kulturene i de to fusjonerende organisasjonene
- Ta raske avgjørelser

### 3.4 Ledelsesperspektiv

En interessant betraktning kan være å belyse hvor godt en organisasjon er forberedt på en endringsprosess begrunnet ut fra ledelsesperspektivet. Ledelse er et meget sentralt punkt i modellen (Jacobsen & Thorsvik, 2019) vist i figur 1. Ledelsesperspektivet vil i stor grad være bestemmende for flere svært viktige faktorer som har betydning for endring. Slike faktorer er medvirkning fra medarbeidere med kompetanse og innsikt, kommunikasjonsforhold, motivasjon, utnyttelse av læring og innovasjon. Et ledelsesperspektiv etter toppstyrt modell (organisasjonskontrollperspektivet beskrevet av de Wit, 2017) vil i stor grad måtte velge et endringsperspektiv som en hierarkisk styrt prosess. I en toppstyrt organisasjon, vil det som oftest være enklest å skape en "kriseforståelse" som utgangspunkt for endringsbehovet. Reaktive endringer synes å være enklest å gjennomføre etter dette perspektivet. Proaktive



endringer ved en toppstyrt organisasjon (benevnt organisasjonskontrollperspektivet ifølge de Wit, 2017) vil kreve mye for å få sentrale aktører i organisasjonen til å innse behovet for endringer. Siden ledelse etter dette perspektivet ikke involverer medarbeiderne i noen særlig grad, vil endringsprosessen ofte måtte følge et lineært målforløp der en fase må finne sted før man går til den neste (de Wit, 2017). Et ledelsesperspektiv som er medarbeiderdrevet (benevnt organisasjonsdynamikkperspektivet ifølge de Wit, 2017) vil i stor grad kunne foreta endringer som en prosess der medarbeiderne er delaktige i å identifisere behovet for endring. Dette ledelsesperspektivet innebærer stor grad av myndiggjøring, medvirkning og medarbeidernes forståelse av jobben. Derved vil medarbeiderne være kompetente til å identifisere endringsbehov og komme med konkrete forslag til innholdet i endringene. En fusjonsprosess er en styrt sammenslåing av to organisasjoner der ledelsen i de to organisasjonene iverksetter en plan ut ifra et mandat de har fra eierne av de to organisasjonene. Planleggingen og implementeringen i startfasen derfor ofte styrt etter et toppstyrt ledelsesperspektiv. Mye av motstanden mot endringene som fusjoner medfører vil kunne favorisere et ledelsesperspektiv som er medarbeiderdrevet eller organisasjonsdynamikkperspektivet (de Wit, 2017) i deler av en fusjonsprosess. Dette gjelder spesielt i fasene av fusjonen der den nye kulturen skal etableres, kunde- og markedsarbeid i tilfellene med tjenestebedrifter og tilretteleggelse av omskolering. God kommunikasjon og tilrettelegging for medvirkning i flere sentrale endringsoppgaver vil kunne redusere motstand. En organisasjon ledet etter et medarbeiderdrevet perspektiv, vil gjennom medvirkning ha større muligheter for å skape engasjement for endringer. Derved kan konsensus for endringene lettere oppnås og derved motstand motvirkes. Forholdene som påvirker dette er motivasjon, medvirkning i beslutningsprosesser. Ved et toppstyrt ledelsesperspektiv vil endringsagentene i stor grad være personer i toppledelsen. Ved et medarbeiderdrevet ledelsesperspektiv vil i tillegg gruppen endringsagenter også inneholde sentrale aktører fra lavere nivåer i organisasjonen som gjennom sitt daglige arbeid har identifisert og kommunisert oppover behov for endring. Endringsagenter som har bakgrunn fra lavere nivå organisasjonens vil derfor bidra med svært verdifull input i prosessen med å formulere behovet for endring.

## 3.5 Menneskelige aspekter i endringsprosesser

### 3.5.1 *Psykologisk trygghet, lagånd og gruppekultur*

Psykologisk trygghet, lagånd og passende gruppekultur er sentrale faktorer for medarbeideres evne til å oppnå fremtidige resultater (Bang & Midelfart, 2019). Psykologisk trygghet refererer til et trygt gruppeklime hvor medlemmer kan uttrykke seg uten frykt for negativ respons (Bang & Midelfart, 2019).

Lagånd innebærer samhørighet og oppfatning av gruppen som en helhet, med tre komponenter: mellommenneskelig tiltrekning, gruppestolthet og indre forpliktelse (Bang & Midelfart, 2019). Disse aspektene er avgjørende for å forbedre medarbeideres prestasjoner. Hensiktsmessig gruppekultur innebærer felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som definerer hva som anses som akseptabelt innenfor gruppen (Bang og Midelfart, 2019). Dette kan omfatte retningslinjer for kommunikasjon og atferd.

Disse indikatorene gir et rammeverk for å identifisere tiltak for å styrke medarbeideres evne til å oppnå resultater i fremtiden (Bang & Midelfart, 2019).

### 3.5.2 *Tillit*

Tillit, relasjoner, og emosjoner er grunnleggende forståelser i mellommenneskelige forhold (Spurkeland, 2012). Tillit er hjørnesteinen i slike forhold, selv om emosjoner kan være subjektive og vanskelige å sammenligne med andres følelser. Tillit utvikles gjennom gjensidige interaksjoner, der positiv avhengighet spiller en rolle, og tillit blir solid når begge parter opplever lignende følelser (Spurkeland, 2012). Tillit krever kontinuerlig bekræftelse og omsorg og er i stadig utvikling.

I relasjonskompetanse er tillit avgjørende for påvirkning og innflytelse. Tillit kan deles inn i fem dimensjoner: integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet (Spurkeland, 2012). Moral legges også til som en viktig faktor for å bygge tillit.

Selv om feil og uoverensstemmelser kan oppstå i mellommenneskelige forhold, er det viktig at tillit ikke brytes fullstendig på grunn av slike opplevelser. Uoverensstemmelser i verdier kan føre til konflikt, og en brutt tillit er vanskelig å reparere. Tillit er en kompleks følelse som påvirkes av flere faktorer, inkludert sympati og kjærlighet (Spurkeland, 2012). Tillit i relasjonelle sammenhenger er resultatet av gjentatte tillitsskapende interaksjoner (Spurkeland, 2012).

### 3.5.3 *Motivasjon*

Ansattes kompetanse og hvordan de utnytter og deler den blir stadig viktigere for organisasjoners suksess (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Organisasjoner er i økende grad avhengige av ansattes ferdigheter og kunnskap, som er sentrale for å øke verdiskapingen. Motivasjon spiller en avgjørende rolle i å drive de ansatte til å handle og utføre oppgavene sine.

Forskningen identifiserer tre hovedtyper av motivasjon som påvirker ansattes ytelse og atferd (Amundsen, 2021):

- Ytre motivasjon, der ansatte drives av belønninger og økonomiske insentiver knyttet til jobben.
- Indre motivasjon, der ansatte er drevet av selve utførelsen av arbeidet og indre tilfredsstillelse.
- Altruistisk motivasjon, der ansatte er motivert av ønsket om å hjelpe andre og bidra til fellesskapet.

Den ene motivasjonsformen utelukker ikke de andre. Når flere typer motivasjon samvirker, kan det føre til svært høy motivasjon (Amundsen, 2021).

De viktigste tiltakene for å fremme ytre motivasjon er lønnsystemer og karrieremuligheter. Motivasjonsteorier som vektlegger individuelle behov og forventninger om belønning, samt psykologiske tilstander knyttet til arbeidet, er ofte studert i individualistiske kulturer. I kollektivistiske kulturer derimot, utløses motivasjon ofte av et ønske om å oppfylle plikter og bidra til fellesskapet. (Jacobsen og Thorsvik, 2019).

### 3.5.4 *Autonomi*

I litteraturen finnes det ulike perspektiver på autonomi. Jobbautonomi, eller selvbestemmelse i jobben har en påvirkning på organisasjonsforpliktelse, indre motivasjon og arbeidsprestasjoner (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Lai definerer autonomi som muligheter til å kunne regulere seg selv og sin egen atferd (Lai, 2013). Med dette forstås å ha muligheter til egne handlingsrom, valgfrihet og selvstendighet innenfor gitte rammer. Autonomi i jobbsammenheng betyr at medarbeidere foretar selv valg innenfor gitte rammer og arbeidsoppgavene man er tildelt. Dette gir en selvstendighet og et handlingsrom til å bruke sin kompetanse. Både ytre omgivelser og rammer påvirker og tvinger ansatte i organisasjoner til å tenke, føle og oppføre seg på en bestemt måte (Deci & Ryan, 1985).

Medarbeidere som opplever tilstrekkelig grad av autonomi, er mer tilfreds. I tillegg viser de større grad av involvering, motivasjon og produktivitet (Kuvaas & Dysvik, 2012).

Autonomi er også knyttet til indre motivasjon for den enkeltes måloppnåelse og behovet for selvbestemmelse, kompetanse og tilhørighet (Deci & Ryan, 1985).

Deci og Ryan sin teori om selvbestemmelse skiller ikke mellom indre og ytre motivasjon. De fokuserer mer på hvor fri eller kontrollert man er i jobben sin. I faglitteraturen brukes også uttrykket autonom motivasjon som betegnelsen for å fristille seg og være drevet av lyst og interesse. Dette kan også være oppgaver som er riktige for organisasjonen, men samtidig stemmer overens med ens egne mål og verdier. Kontrollert adferd i jobbsammenheng drives av ytre eller indre press og man handler ut ifra dette å for å unngå skam eller skyldfølelse (Amundsen, 2021).

### *3.5.5 Kommunikasjon*

Kommunikasjon er kritisk for organisasjonens funksjon, beslutningstaking, læring og fellesskap. Den former og utvikler organisasjoner og overfører i tillegg nødvendig informasjon, ideer, holdninger og følelser (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Effekten av kommunikasjon avhenger av organisasjonsstruktur, kultur og de involverte personene og gruppene.

Effektiv kommunikasjon er nøkkelen til vellykkede endringer, mens mangel på kommunikasjon er en vanlig årsak til mislykkede endringer (Munkejord, 2014). Fem primære mål for endringskommunikasjon inkluderer å klargjøre visjonen, målene og betydningen av endringen, motivere medarbeidere til å støtte den, fremme innsats og gode prestasjoner, minimere misforståelser og rykter, og sikre medarbeidernes støtte til forbedringsmålene (Munkejord, 2014, basert på Barret, 2002). Dette harmonerer med punkt 3 og 4 i Kotters modell for vellykket endring, vist i figur 1.

Munkejord peker på betydningen av kommunikasjon i endringsprosesser (Munkejord, 2014). Forskjellene mellom organisasjoner som lykkes med endringer og de som ikke gjør det, inkluderer ærlig og åpen kommunikasjon fra ledelsen, evnen til å forklare endringene og strategiene for endringskommunikasjon.

Munkejord nevner fem primære mål med endringskommunikasjon som er spesielt viktige (Munkejord, 2014):

1. Formidle klare og konsistente budskap som gjør visjonen, strategiske mål og betydning av endringen forståelig for de ansatte.
2. Motivere medarbeiderne til å støtte opp under endringen.
3. Oppmuntre til innsats og gode prestasjoner.
4. Begrense misforståelser og rykter.
5. Sørge for at de ansatte står bak virksomhetens strategiske forbedringsmål.

Ansikt-til-ansikt-kommunikasjon anses som den viktigste kanalen for å lykkes med endringskommunikasjon, da den muliggjør følelsesmessig engasjement og tydelig kommunikasjon. Det er viktig å forberede nærmeste ledere til å formidle denne kommunikasjonen. Dette er en utfordring da kommunikasjonsmedarbeidere ofte prioriterer å støtte toppledelsen i kommunikasjonsarbeidet (Munkejord, 2014).

### 3.5.6 Kultur

Organisasjonskultur inkluderer språk, verdier, holdninger, symboler, praksis, normer og væremåter som definerer en organisasjon. Det manifesterer seg i hvordan folk oppfører seg, arbeider sammen og tar beslutninger. En vanlig definisjon av organisasjonskultur er: "Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antagelser utviklet av en gruppe over tid som hjelper dem å løse sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – mønsteret har fungert godt nok til å betraktes som sant og blir lært til nye medlemmer som riktig måte å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene" (Jacobsen & Thorsvik 2016, referert fra Schein, 1985).

Organisasjonskultur består av tre nivåer: grunnleggende antagelser (ubevisste og udiskutable sannheter), verdier og normer (ønskelig atferd), og artefakter (synlige uttrykk som språk, klær, arkitektur, osv.).

Organisasjonskultur påvirker atferd på fem måter: det skaper tilhørighet og fellesskap, påvirker motivasjonen, bygger tillit, letter samarbeid og koordinering, og gir retningslinjer for styring. Artefakter som språk og kroppsspråk er viktige deler av kulturen, og de reflekterer organisasjonens verdier og identitet. Også fysiske elementer som bygg, interiør og logoer er viktige kulturuttrykk.

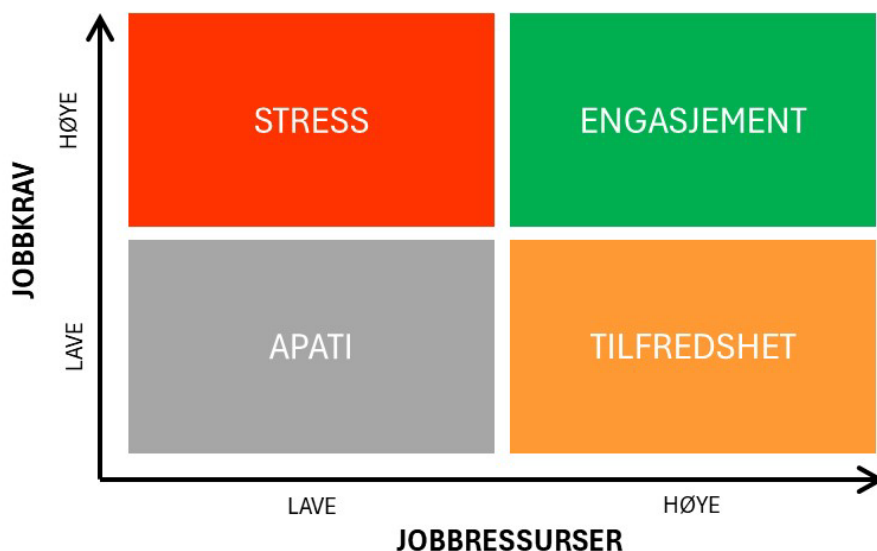
Det er viktig å vise at organisasjonen har kapasitet til å gjennomføre daglig drift i tillegg til fusjonen. På denne måten kan organisasjonen se at fusjonen er nødvendig og riktige og derfor ønske å bidra til gjennomføringen (Kotter, 1995).

Engasjement er et tegn på emosjonelle reaksjoner som kan utnyttes til et positivt bidrag i fusjonsprosessen. Dersom reaksjonen kommer av at de ansatte mener fusjonen er en ufornuftig løsning, kan det bli vanskelig å øke engasjementet (Yukl, 2019).

Som leder av en fusjonsprosess er det viktig at en forstår fasene i endringsprosessen og bidrar til at medarbeiderne kommer seg gjennom fasene (Yukl, 2019). Dette er sammenfallende med Kotters funn (Kotter, 1995), som mener det å ta endringene stegvis vil kunne øke mulighetene for suksess.

### 3.6 Engasjementsmodellen – balanse mellom jobbkrav og ressurser

Flere studier peker på sammenhengen mellom jobbkrav og tilgjengelige ressurser og hvordan medarbeidere er i stand til å yte. (Bakker et al. 2008). Dette sammenhengen er representert i engasjementsmodellen, vist i figur 3.



*Figur 3. Engasjementsmodellen for hvordan påførte jobbkrav og tilgjengelige ressurser for medarbeidere påvirker grunnlidelser og ytelse. Utledet fra Bakker et al., 2008.*

Denne modellen peker prinsipielt på at høye jobbkrav kombinert med høy grad av tilgjengelige jobbressurser gir engasjement blant medarbeiderne. Dersom kombinasjonen høye jobbkrav og lave tilgjengelig jobbressurser vedvarer over tid, gir dette seg utslag høy grad av stress blant medarbeiderne.

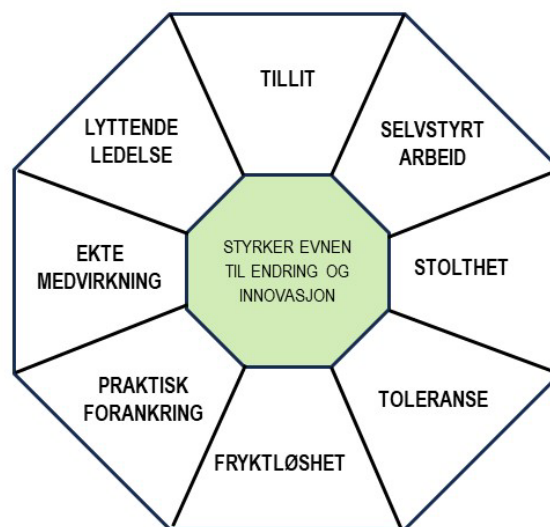
Hovedpoenget i denne modellen er benyttet i diskusjonen om autonomi og tilgjengelige ressurser for Lokalbanc i å nå fusjonens mål og møte Storbanc sine forventninger om høyere ytelse på lang sikt.

### 3.7 Modeller og verktøy benyttet for analyse av fusjonsprosessen

Det er benyttet to modeller fra nyere litteratur som analyseverktøy for å analysere oppgavens hovedtema.

#### 3.7.1 *Diamantmodellen for faktorer som styrker en organisasjons evne til endring og innovasjon*

Amundsens diamantmodell (Amundsen, 2021) er en representasjon av viktige faktorer som styrker en organisasjons evne til endring og innovasjon. Denne modellen inneholder begreper eller markører som har med menneskelige aspekter å gjøre



Figur 4. *Diamantmodellen for viktige faktorer for endring og innovasjon*

For å belyse utvalgte viktige temaer for vellykket endring ut fra medarbeiderperspektivet er denne modellen hensiktsmessig. Modellen er egnet for å analysere de empirinære kodeordene.

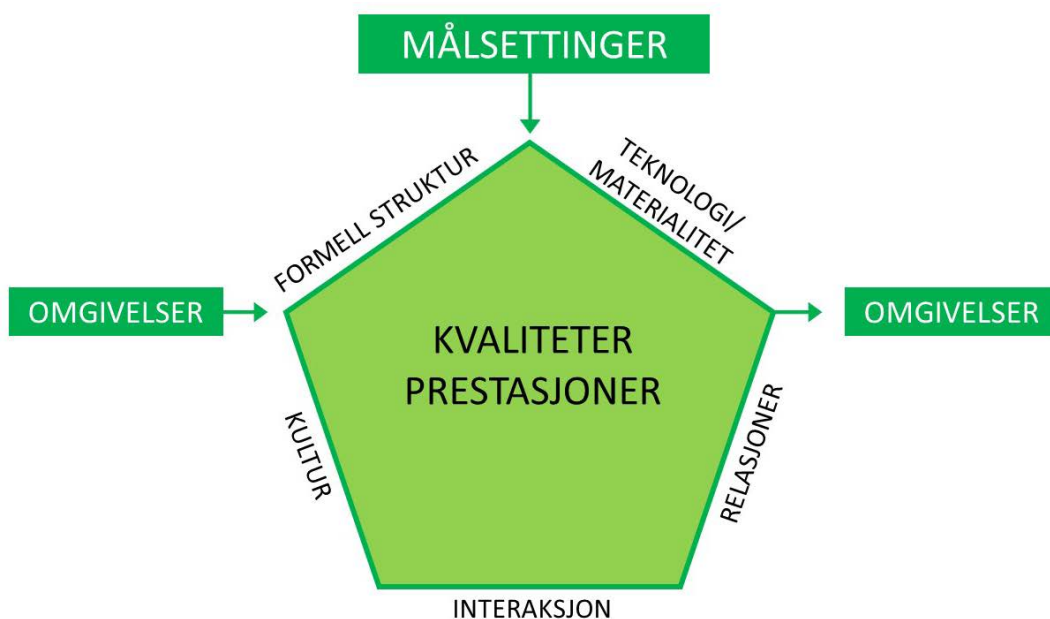
#### 3.7.2 *Pentagonmodellen for analyse av organisatoriske forhold*

Schiefloe har utviklet pentagonmodellen som fokuserer detaljert på hvilke faktorer som påvirker organisasjoners tilstand (Schiefloe, 2021). Pentagonmodellen er egnet for å kartlegge organisasjoners tilstand eller situasjon på en analytisk måte. Utgangspunktet for modellen er

at en forståelse av organisatorisk fenomen, så kreves en helhetlig og systematisk tilnærming (Schiefløe, 2021). Modellen fokuserer primært på interne organisatoriske faktorer og betoner hvordan disse faktorene sammen påvirker organisasjonen. Faktorene er gruppert i de fem hovedkategoriene formell struktur, teknologi, kultur, relasjoner og interaksjon. Den overordnede modellen er illustrert i figur 5. Modellen kan også benyttes for å se fremover om hvordan endringer kan gjennomføres i organisasjoner og med en analytisk fremgangsmåte få innsikt i hvilke faktorer som er viktig å vektlegge for å lykkes.

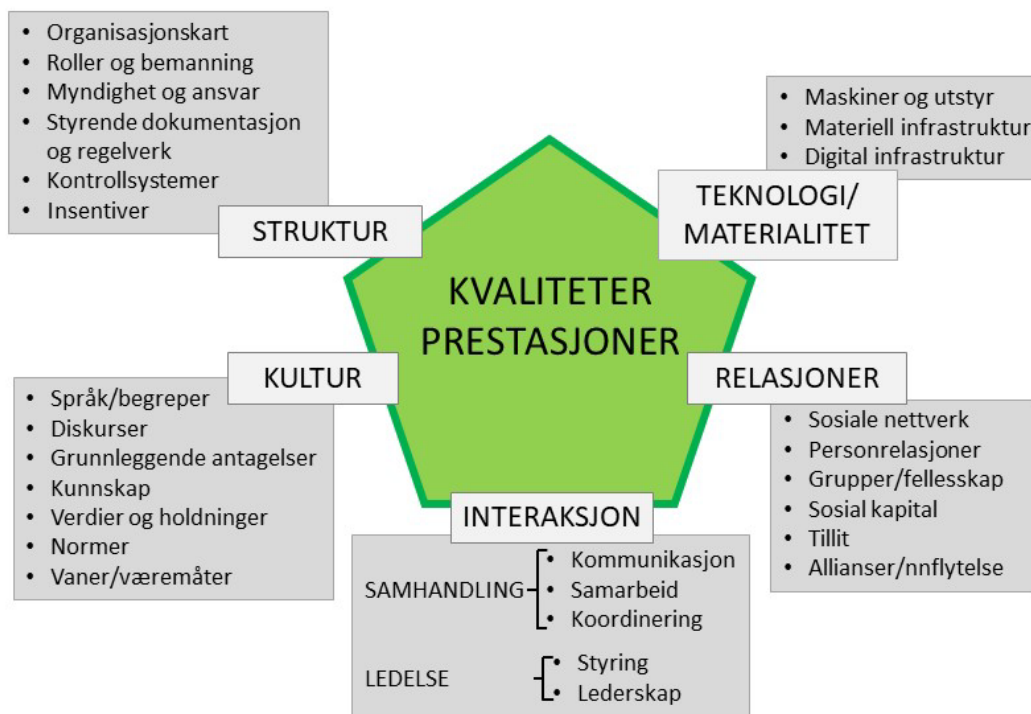
Hver av de fem hovedkomponentene er brutt ned i detaljerte faktorer og representert i en analytisk grunnmodell, vist grafisk i figur 6. Listene over de detaljerte faktorene under hver av hovedkomponentene er ikke uttømmende, men tjener som en liste over de viktigst forekommende. Flere andre faktorer kan være viktige i ulike situasjoner. Ved å anvende denne modellen i en analyse av et organisatorisk forhold, som en fusjon, så fremkommer en helhet i analysen.

Pentagonmodellen er anvendt i denne studien som et verktøy for å analysere de empirinære begrepene opp mot viktige organisasjonsmessige forhold for å nå fusjonens mål.



Figur 5. Pentagonmodellen med overordnede faktorer for analyse av organisatoriske forhold (Schiefløe, 2021).





Figur 6. Pentagonmodellen som analytisk grunnmodell med detaljering av hovedfaktorene som utgangspunkt for analyse av organisatoriske forhold (Schiefløe, 2021).

### 3.8 Forskningsetiske vurderinger

Studien er forsøkt gjennomført etter beste evne i henhold til regler og retningslinjer (Tjora, 2021). Det er fire viktige hensyn som bør hensyntas i en studie som involverer informanter (Tjora, 2021):

- Informantenes rett til selvbestemmelse
- Informantenes rett til å trekke seg
- Forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv
- Forskerens ansvar for å unngå skade.

I denne studien var det basert på frivillighet om informantene ville delta på forskningsprosjektet. Informantene ble kontaktet av kontaktpersonen i HR-avdelingen i Storbank med forespørselen om å delta i studien. Alle de fem forespurte personene ønsket å delta. I informasjonsskrivet som jeg sendte ut, ble det satt en frist for når informantene kunne trekke seg. Denne ble satt til før transkribering var fullført. Dette gir en trygghet til forskeren. Samtidig er hensynet til informantene ivaretatt ved at de skulle føle seg komfortable i situasjonen både før, under og etter intervjuet. Gjennom grundig informasjon før datainnsamlingen startet, fikk informantene god innsikt i formålet med studien og hvilke

spørsmål som de måtte besvare. For det tredje, har forskeren plikt til å respektere informantens privatliv, og ikke bruke opplysningene fra undersøkelsen slik at personen kan identifiseres.

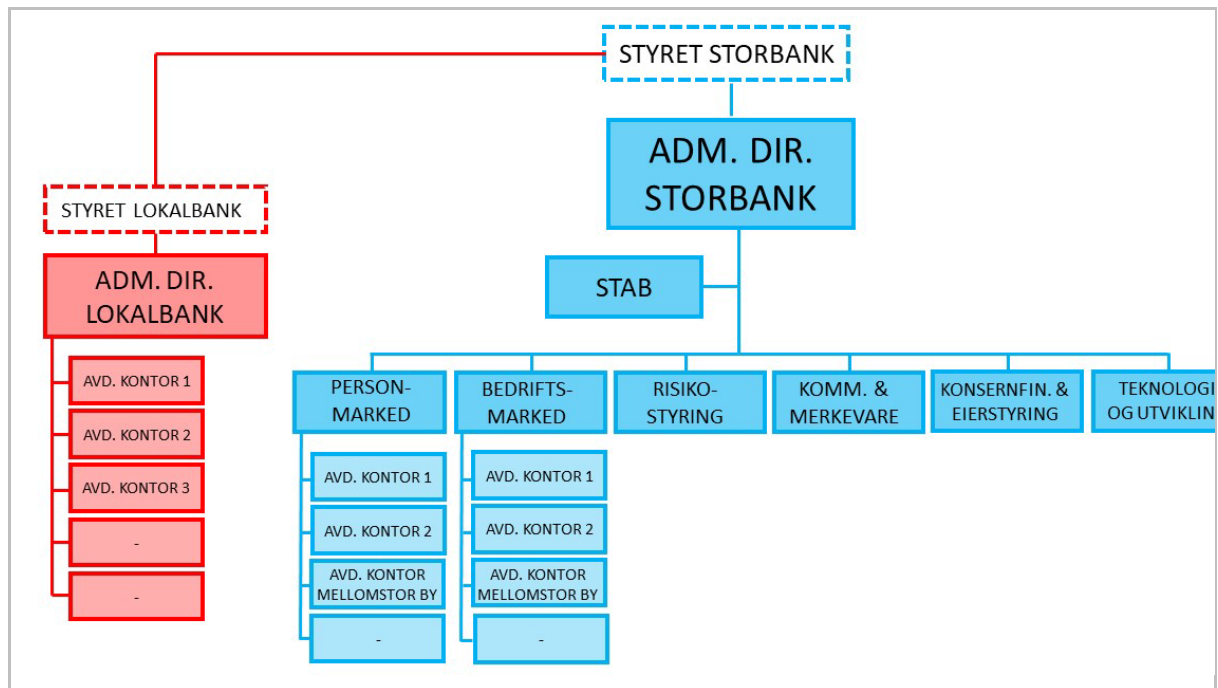
Min kontaktperson i Storbank og jeg var enige om at anonymisering av informantene var nødvendig i denne studien. Dette for å respektere informantenes privatliv og profesjonelle liv. Det var også nødvendig fra bedriften sin side, siden noe av informasjonen kan tenkes å være forretningskritisk. Under transkriberingen ble anonymiseringen av informantene og bedriftene gjennomført og lydfilen slettet. Anonymisering er også gjennomført for skrivingen av hele denne oppgaven. Til slutt, det er forskerens ansvar å unngå skade. I og med at både informantene og navnet på de to bankene er fullstendig anonymisert, anser jeg informantenes identitet til å være vanskelig å spore.

## 4 EMPIRI

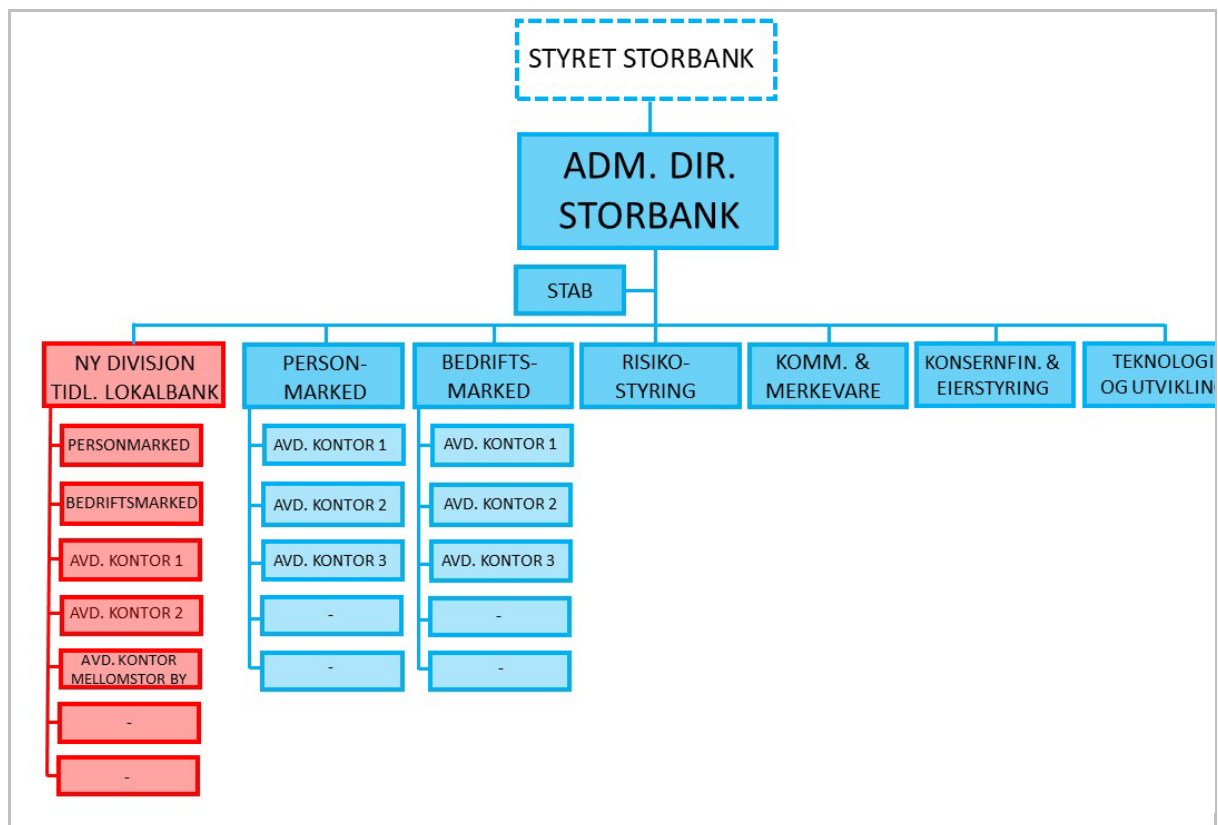
### 4.1 Fusjonsprosessen mellom Storbank og Lokalbank

I fusjonen mellom Storbank og Lokalbank er Lokalbank er den overdragende organisasjonen og Storbank er den overtakende organisasjonen. Lokalbank var før fusjonen en selvstendig bank juridisk sett. Tidslinjen i hele fusjonsprosessen må sees i sammenheng med at Storbank kjøpte opp Lokalbank noen få år før fusjonen. Etter oppkjøpet rapporterte styret i Lokalbank til styret i Storbank. Den strukturelle relasjonen mellom Storbank og Lokalbank før fusjonen er vist i figur 7. Etter fusjonen blir Lokalbank innlemmet i Storbank som egen divisjon. Dette er å betrakte som en "eksklusiv" posisjon for Lokalbank i Storbanks organisasjonsstruktur. Sammenliknet med flere andre avdelingskontorer i Storbank, er Lokalbank relativt liten i form av økonomisk portefølje. For å harmonisere den geografiske markedssituasjonen som Storbank får i Lokalbank sitt område, foretas et viktig lokalt strukturgrep. Et lokalt avdelingskontor i Storbank i en viktig by flyttes til den nye divisjonen Lokalbank. Denne lokalavdelingen som tidligere rapporterte til ledelsen i Storbank, vil nå rapportere til en ledelse som utgjøres av den tidligere selvstendige Lokalbank. Det uttalte målet med fusjonen mellom Storbank og Lokalbank er å bygge en enda sterkere regionbank med klare vekstambisjoner i et lokalt geografisk område der Lokalbank før fusjonen var markedsledende. Fusjonen har som mål å tilføre mer kraft og kapasitet for å ytterligere øke markedsveksten. Dette skal ifølge fusjonsplanene bidra til flere lokale arbeidsplasser og økt gavekapasitet til gode formål i regionene til Lokalbank. Region Lokalbank opprettes som egen divisjon, med hovedkontor og ledelse i et stort tettsted sentralt beliggende i Lokalbank

sin region. Den nye divisjon Lokalbanc vil ledes av den tidligere administrerende direktør i Lokalbanc som blir ny konserndirektør og inngå i Storbanc sin konsernledelse. Den organisasjonsstrukturen etter fusjonen er vist i figur 8.



Figur 7. Organisasjonsstruktur for Storbanc og Lokalbanc før fusjonen

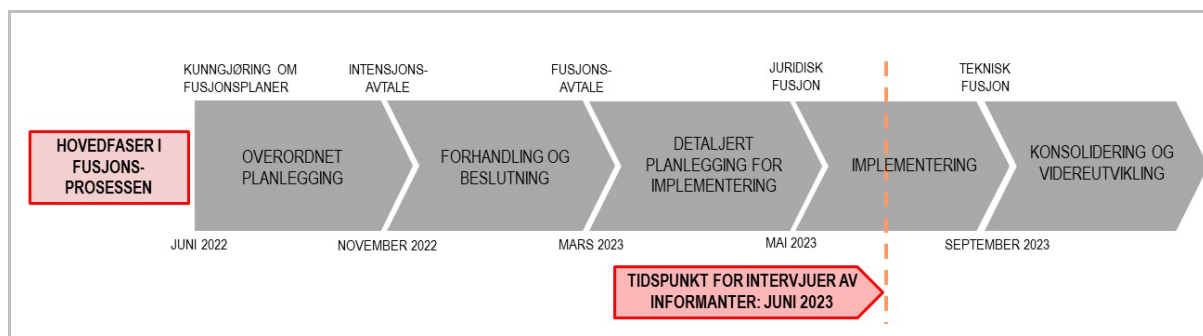


Figur 8. Organisasjonsstruktur etter fusjonen for Storbanc med ny divisjon Lokalbanc.

Detaljene i tidslinjen i fusjonen er vist i figur 9. Ny divisjon Lokalbank vil få tilført betydelige midler gjennom å være største eier i den sammenslåtte bankavdelingen. Banken vil etter fusjonen ha mulighet til sterkere vekst i Lokalbank sin region, gjennom blant annet å løfte enda flere bedriftskunder i denne regionen. Det er tydelig uttalt i fusjonsplanene at ingen vil bli oppsagt, og ingen kontorer vil bli nedlagt som følge av fusjonen.

Fusjonen har en ambisjon om vekst i markedsandel og antall ansatte. Derfor er det sagt at det ikke aktuelt med nedbemanning som følge av fusjonen. Alle bankenes kontorer beholdes, og det er planer om å etablere flere kontorer etter hvert. Målet er å bygge et ledende kompetansemiljø i regionen. I tillegg vil en felles viktig konsernfunksjon innen kapitalrådgivning legges til Lokalbank. Fusjonen innebærer størst endring for Lokalbank, som må tilpasse seg Storbank sin organisasjon.

## 4.2 Tidslinjen i fusjonsprosessen



Figur 9. Grafisk fremstilling av tidslinjen i fusjonsprosessen og tidspunktet for gjennomføringen av intervjuene i denne studien.

De første strategiske forberedelsene til fusjonsprosessen startet i realiteten med Storbank sitt oppkjøp av Lokalbank. I offentlig tilgjengelige dokumenter opplyses det at forberedelsene til fusjonsprosessen har pågått i "lang tid". Styrene i begge banker fattet enstemmige vedtak om å inngå fusjonsavtale. Styret i Lokalbank har hatt representasjon fra Storbank blant annet i form av styreformann oppnevnt av Storbank.

Fusjonsprosessen inneholder sekvens av avtaler mellom Storbank og Lokalbank med milepæler i gjennomføringen av fusjonen. Fusjonsplanene med Storbank som overtakende og Lokalbank som overdragende bank, ble kunngjort i juli 2022, og en intensjonsavtale ble

undertegnet i november 2022. Kunngjøringen av fusjonsplanene i media betonte tydelig enstemmige vedtak i begge styrene i Lokalbank og Storbank. Den endelige fusjonsavtalen ble undertegnet av begge partene i mars 2023. Juridisk fusjon fant sted den 2. mai 2023. Teknisk fusjon var planlagt til september 2023.

#### 4.3 Beskrivelse av problemstilling og utarbeidelse av spørsmålsguide

Fusjonen mellom Storbank og Lokalbank inneholder flere utfordringer som er interessante å analysere. Storbank sine langsiktige forventninger av fusjonen er økt effektivitet, økt markeds kraft, økt omsetning og økt fortjeneste. En viktig ressurs for å oppnå dette er å utnytte Lokalbank sin posisjon i lokalmarkedet og medarbeidernes kompetanse i å jobbe i dette markedet.

Markedet i Lokalbank sitt geografiske område er kjennetegnet ved en betydelig andel kapitalsterke privatkunder med sterk lokal tilknytning og et betydelig preg av patriotisme til denne regionen. Lokalbank har en markedsandel på over 50% i privatmarkedet. For Storbank var det derfor viktig å vektlegge Lokalbank sin eksisterende posisjon og markedskompetanse med kundesegmentet i privatmarkedet ved gjennomføringen av fusjonen.

Viktige forretningsmessige suksessfaktorer for fusjonen som kan identifiseres er derfor følgende:

- På kort sikt, opprettholdelse av den høye markedsandelen og beholde fornøyde og kapitalsterke privatkunder
- På lang sikt, utvide markedsandelen og tiltrekke seg flere privatkunder

Den andre viktige hovedfaktoren å vektlegge, er at Lokalbank hittil bare har kunnet jobbe i bedriftsmarkedet i liten grad siden Lokalbank ikke hadde IRB autorisasjon. Et viktig perspektiv for fusjonen er derfor å utnytte de nye mulighetene i bedriftsmarkedet som Storbank vil tilføre. Dette er spesielt finansiell styrke og formell godkjenning i henhold til regelverk. Med Storbank sine ressurser vil den nye divisjon Lokalbank etter fusjonen kunne tilby sterkt forbedrede tjenester og produkter i bedriftsmarkedet, og være en attraktiv bank for et langt større segment av bedriftskunder enn før fusjonen.

Fra ledelsen i Storbank er begrepet *vekstcase* sterkt betont i kommunikasjonen om fusjonen, både internt og eksternt.

På grunnlag av disse betraktningene er spørsmålsguiden orientert mot medarbeidernes perspektiv for at den nye divisjon Lokalbank i Storbank skal lykkes med vekst på lang sikt. Hensikten med intervjuguiden var å få frem synspunkter fra medarbeiderne innen følgende hovedpunkter:

- Endringene som fusjonen medfører for medarbeiderne i den nye divisjon Lokalbank.
- Hvordan kan *vekstcase* best realiseres?
- Hvordan får medarbeiderne medvirke i prosessen med å realisere endringer i implementeringsfasen av fusjonen?
- Hvilke faktorer kommer til å påvirke medarbeidernes motivasjon til å fortsatt prestere og levere på et høyt nivå etter at fusjonen er gjennomført?
- Hva er medarbeidernes perspektiv på en vellykket fusjon?

Intervjuguiden inneholder konkrete spørsmål som er bevisst overordnet formulert. Hensikten er at spørsmålene skal skape ramme for en samtale med informantene.

#### 4.4 Gjennomføring av intervjuer

For å kunne fremskaffe et datagrunnlag for å analysere fusjonen, var det nødvendig å rekruttere og intervju et antall informanter som har kunnskap om Lokalbank sin forretningsaktivitet og innsikt i den pågående fusjonen. Informantene måtte være villige til å bidra med sine erfaringer og gi informasjon som kunne nyttiggjøres i denne studien. Et tilfeldig utvalg ledere og medarbeidere ble vurdert uhensiktsmessig. Det ble i samråd med Storbank selektivt valgt ut et begrenset antall informanter.

Intervjuprosessen ble gjennomført i fire følgende hovedtrinn: identifisering og utvalg av informanter, utarbeidelse av spørsmålsguide, gjennomføring av hvert enkelt intervju med opptak og til slutt transkribering av lydopptakene fra intervjuene til wordfiler. Dette er illustrert grafisk med de grønne feltene i figur 10.

Intervjuene ble forberedt i mars og april 2023 og gjennomført i juni 2023. Studien ble godkjent hos Sikt (tidligere Norsk senter for forskningsdata) i april 2023. Alle intervjuene foregikk på den digitale plattformen Teams. Alle intervjuer og transkribering ble gjennomført i løpet av to uker, mens materialet fortsatt var ferskt i minne. Lydopptakene er lagret på en separat disk og oppbevart som foreslått av Sikt. Intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden og om lag 6 uker etter at juridisk fusjon hadde funnet sted, som vist i tidslinjen i figur 10.

På bakgrunn av det gjennomgåtte materialet om fusjonsprosessen og samtaler med kontaktpersonen i Storbank, ble fem informanter rekruttert. Tre av disse var menn og to var kvinner. Fire informanter er mellomledere i den nye divisjon Lokalbank. Tre av disse kommer fra tidligere Lokalbank, og en informant kommer fra det tidligere lokalkontoret i Storbank som ved fusjonen ble innlemmet i ny divisjon Lokalbank (figur 7 og 8). Det er bevisst valgt mellomledere, fordi dette medarbeidersegmentet hadde merket effektene av fusjonen i betydelig grad på tidspunktet for undersøkelsene i denne studien. Disse mellomlederne leder grupper av medarbeidere som arbeider direkte med kunder og banktjenester. I denne studien er det derfor antatt at mellomledernes perspektiv og medarbeidernes perspektiv er synonymt. Den femte informanten kommer fra ledergruppa i Storbank og var en sentral lederperson i prosjektgruppa for fusjonen i Storbank. Hensikten med å rekruttere denne informanten var å få fusjonspådrivernes og Storbanks perspektiv på fusjonen.

Det kunne også ha vært interessant og snakket med flere andre ansatte i ny divisjon Lokalbank, men disse var ikke direkte berørt av fusjonen på tidspunktet for denne studien, og ville ikke kunne ha nok innsikt i prosessen på dette stadiet.

Antallet informanter virket tilstrekkelig ut fra formålet med oppgaven. Etter to av fire intervjuer av informantene fra Lokalbank, var det tydelig at det ikke kom frem vesentlig ny informasjon. Perspektivene til de ulike informantene var til en viss grad unike. Dette bidro til å nyansere og presisere flere detaljer i perspektivet til medarbeiderne. Erfaringen etter intervjuene var at informantene var relevante, og at ytterligere informanter ikke nødvendigvis hadde økt kvaliteten på informasjonen vesentlig. Dette påpekes også av Johannessen (Johannessen et al., 2019).

Det ble også gjennomført et pilotintervju som en test før de virkelige intervjuene. Hensikten var å avdekke eventuelle uklare spørsmål og forbedre disse, og sikre at spørsmålene i intervjuguiden var relevante i forhold til problemstillingen. Det gav også en god øvelse i rollen som intervjuer. En viktig erfaring fra pilotintervjuet var å lytte aktivt, stille oppfølgingsspørsmål og holde fokus på de ulike temaene i løpet av intervjuet. Pilotintervjuet bidro totalt sett til å øke kvaliteten på dybdeintervjuene, og gav et grunnlag for å vurdere oppfølgingsspørsmål.

Intervjuguiden var bygd opp med en struktur for å sikre at de samme temaene og rekkefølge i størst mulig grad ble fulgt for alle informanter. Intervjuguiden var bygd opp etter en tredelt struktur med følgende innhold:

- 1) Innledende fase, opptining
- 2) Nøkkelfakta med mest mulig informasjon om fusjonen
- 3) Avslutningsfase med oppsummering og eventuelle konkluderende bemerkninger

Alle fikk på forhånd oversendt informasjon om formålet med intervjuet og samtykkeerklæringen. Gjennomføringen av intervjuene opplevde jeg som krevende. I utgangspunktet hadde intervjuguiden en bestemt rekkefølge, men denne ble endret dersom informantene brakte nye temaer inn i samtalen og svarte på flere av mine spørsmål samtidig i sine svar. Den på forhånd definerte strukturen, med rom for oppfølgingsspørsmål og utgreiing ga derfor en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Det var ingen andre til stede i intervjuet enn informant og meg.

Jeg måtte sikre at alle spørsmålene ble stilt i tillegg til at jeg måtte lytte og fokusere på informasjon som kom for å stille gode oppfølgingsspørsmål. Jeg var fast bestemt på å holde meg til planen og intervjuguiden, men noen av intervjuobjektene bidro med innsikt i detaljer som gjorde at jeg tok med noe av denne innsikten i neste intervju, for å sikre at det ble innhentet nok informasjon om dette temaet fra flere.

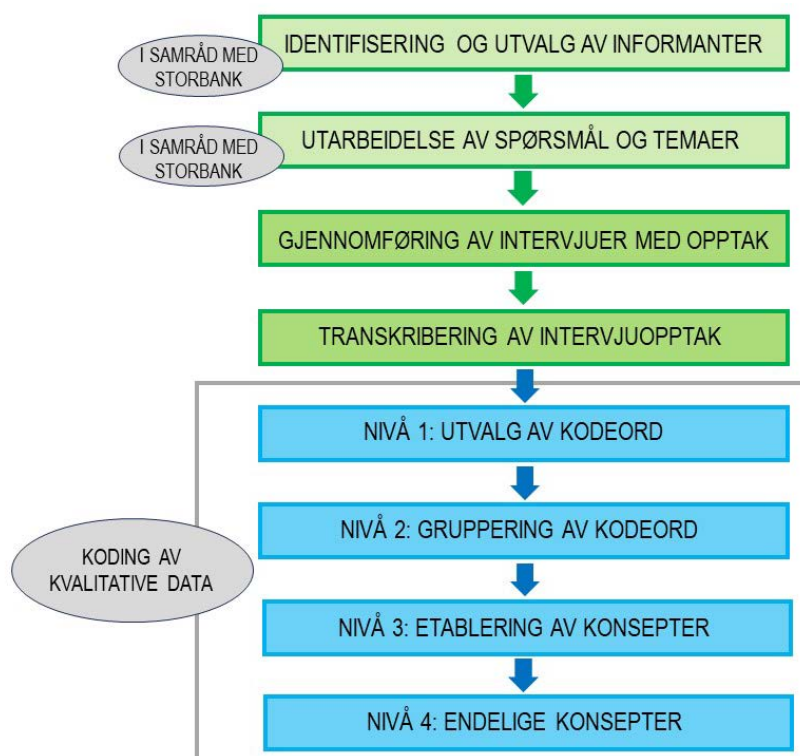
Erfaringen med denne tilnærmingen var at samtalen lot seg godt styre og det ble liten avsporing bort fra relevant tema og informasjon.

Selv om det var lagt inn en opptiningsdel i intervjuene, tok det tid før informantene åpnet seg. Noen av spørsmålene ble derfor stilt to ganger for at informanten kunne dele mer informasjon om et tema. Det skjedde flere ganger at informantene delte mer og åpnet seg lenger inn i "samtalen". Alle fem informanter fremsto som ærlige og ønsket tydelig å dele sine erfaringer om fusjonsprosessen. Likeså fikk jeg tilbakemelding om at de satte pris på å snakke med en utenforstående om et tema som til dels kunne være sensitivt og som betydde mye for dem personlig. Resultatet av hvert enkelt intervju ble vesentlig mer enn bare svar på spørsmålene i intervjuguiden.

Jeg innledet alle intervjuene med å repetere formålet med oppgaven og hvilke rettigheter de hadde i forbindelse med et intervju av denne typen.

.-





Figur 10. Prosess for datainnsamling med intervju og behandling av intervjudataene.

#### 4.5 Prosessering av data

Først ble lydopptakene fra intervjuene transkribert. Transkriberingen ble gjort tilnærmet identisk med lydopptakene med et høyt detaljeringsnivå, så langt som mulig ordrett fra opptakene av samtalene. Begrunnelsen for dette var å ha mest mulig tilgang til alle utsagn fra intervjuene.

Deretter ble det foretatt en manuell gjennomgang av hvert intervju, der begreper som informantene trakk frem som viktig ble markert. Det ble i størst mulig grad søkt etter enkeltord, eller begreper som lot seg beskrive med to til tre ord. Målet var å få empirinære kodeord tatt rett fra de transkriberte intervjuene, slik Tjora beskriver fremgangsmåten for kvalitativ analyse (Tjora, 2021). Ved første koding fremkom derfor et betydelig antall kodeord. Eksempler på slike kodeord er *vekstcase*, *tillit*, *fremtidstro*, *fremtidsangst*, *usikkerhet*, *frustrasjon*, *endringsvillig*, *utmattelse*, *kundefokus*, *stordriftsfordeler*, *tidlig i prosessen*, *modning*. Disse ble fremhevet med farge i teksten i hvert enkelt intervju. Flere av kodeordene forekom hos flere av informantene og ble gjentatt av samme informant flere ganger i intervjuene. Det ble registrert et bredt utvalg av ord for å fange opp flest mulig begreper som kan relateres til informantenes perspektiv på fusjonen. Det er ikke foretatt noen statistisk vektning eller kvantifisering av kodeordene.

Det neste skrittet i prosessen var å gruppere ord med samme eller tilnærmet samme betydning i et nytt nivå med overordnede begreper eller markører. Det neste trinnet besto i å etablere konsepter. I hele denne prosessen ble det valgt å ta med de empirinære kodeordene for å ha mest mulig konkret grunnlag for å diskutere funnene fra intervjuene.

#### 4.6 Resultater av intervjuer og prosessering av data

Inndeling av første kodeord i eller grupper av kodeord med samme betydning, her benevnt kodeordgruppe er vist i figur 11. Her er de empirinære kodeordene vist. Det neste trinnet prosesseringen er en reduksjon i antall kategorier kodeord, ved at kodeordgrupper slås sammen eller fokuseres i et mer overordnet nivå, her benevnt konsept. Dette er vist i figur 10.

KODEORD-GRUPPE 1	KODEORD-GRUPPE 2	KODEORD-GRUPPE 3	KODEORD-GRUPPE 4	KODEORD-GRUPPE 5	KODEORD-GRUPPE 6	KODEORD-GRUPPE 7	KODEORD-GRUPPE 8
Organisasjon og ledelse	Holdning til endring	Medvirkning	Fremtid	Kommunikasjon i organisasjon	Kundefokus	Kompetanse og ytelse	Opplevd inkludering og verdsettelse
Ulogisk og krevende organisasjon Struktur Rivalisering Dilemma Ledelse Virkelighetsforståelse Kultur Effektivisering Forventer økonomisk resultat	Interessant med endring Endringsvillighet Motivasjon Lojalitet Ingen/liten endring Tidlig i prosessen Modning Positiv fusjonsprosess Fremtidsstro Overveldet Stor forandring Trygghet	Selvbestemmelser /Autonomi Medvirkning rolle Ansvar Kreativitet Insentivering psykologisk Inspirasjon Medarbeiderfokus Stolthet Eierskap Inkludering Identitet	Framtidsusikkerhet Motstand Patriotisme Frustrasjon Fremtidsfrykt Usikkerhet Utmattelse/trethet Salt på prøve	Måtydelighet Kommunikasjon Miskommunikasjon Onboarding Informasjon	Marked Forretningsfokus Merkevare Vekstcase Kundeopplevelse Omdømme	Kompetanse Stordriftsmiljø Spesialisering Stordriftsfordeler Effektivisering Resultatorientering Langsiktighet	Dialog Åpenhet Tillit Lovnad Tolkning Forventning Krav til endringsprosessen Likhet Rettferdighet

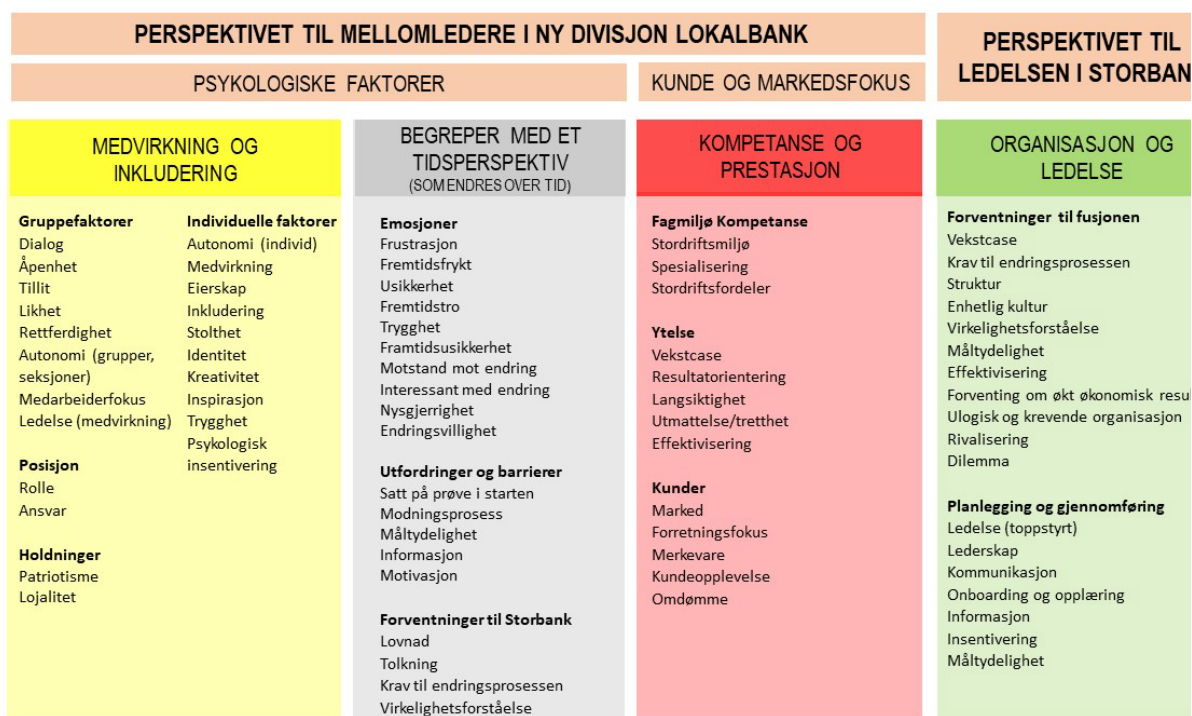
Figur 11. Første inndeling av de empirinære kodeordene i kodeordgrupper.

KONSEPT 1	KONSEPT 2	KONSEPT 3	KONSEPT 4	KONSEPT 5
Gruppe 1 Gruppe 5	Gruppe 3 Gruppe 8	Gruppe 6	Gruppe 2 Gruppe 4	Gruppe 7 Gruppe 8
Organisasjon og ledelse	Medvirkning og opplevd inkludering, medarbeiderverdsettelse	Kunder og marked	Fremtid	Kompetanse og prestasjon
Ledelse Virkelighetsforståelse Kultur Ulogisk og krevende organisasjon Struktur Rivalisering Dilemma Måltydighet Kommunikasjon Miskommunikasjon Onboarding Informasjon Effektivisering Forventer økonomisk resultat	Dialog Åpenhet Tillit Lovnad Tolkning Forventning Krav til endringsprosessen Likheter Rettferdighet Selvbestemmelse /Autonomi Medvirkning Rolle Ansvar Kreativitet Incentivering psykologisk Inspirasjon Medarbeiderfokus Stolthet Eierskap Inkludering Identitet	Marked Forretningsfokus Merkevare Vekstcase Kundeopplevelse Omdømme	Framtidsusikkerhet Motstand Patriotisme Frustrasjon Fremtidsfrykt Usikkerhet Satt på prøve Fremtidsstro Modning Interessant med endring Endringsvillighet Motivasjon Lojalitet Trygghet Utmattelse/tretthet Interessant med endring Ingen/liten endring Tidlig i prosessen Modning Positiv fusjonsprosess Overveldet Stor forandring Trygghet	Kompetanse Stordriftsmiljø Spesialisering Stordriftsfordeler Effektivisering Resultatorientering Langsiktighet Utmattelse/tretthet

Figur 12. Inndeling av kodeordgrupper av første nivå av konsepter

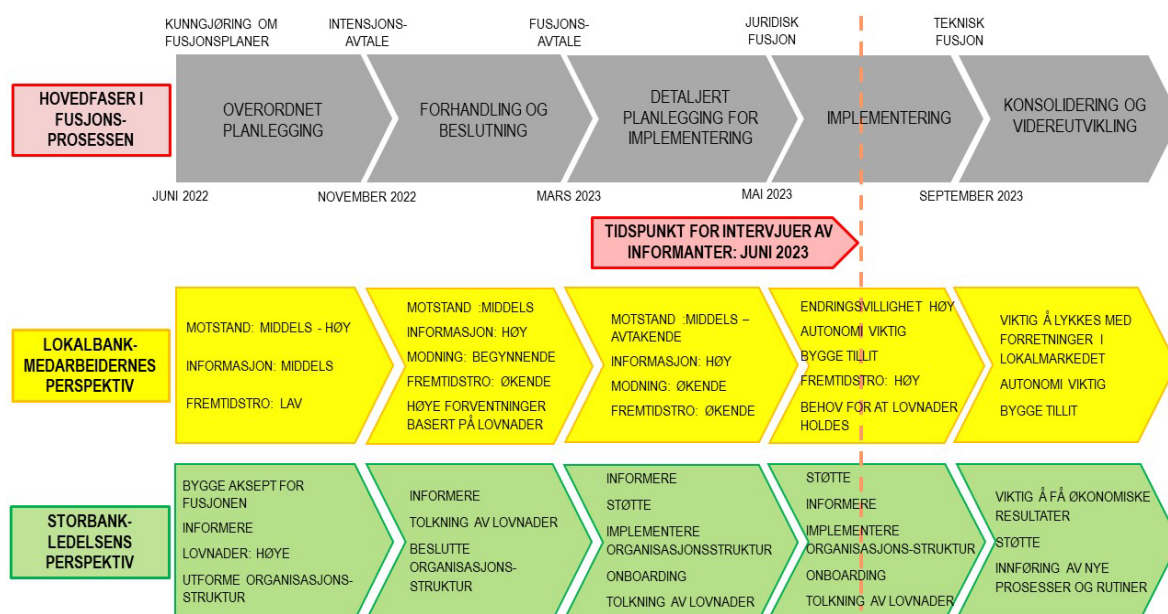
Det endelige nivået av prosesseringen av kodeordene har vært gruppert i en struktur som gir fire hovedkonsepter. Her er det valgt å vise en struktur som deler inn i perspektivet til ledelsen i Storbank og mellomledere i Lokalbank. Dette er vist i figur 13.

Det er valgt å inkludere de detaljerte og empirinære kodeordene i den overordnede konseptfremstillingen, slik at disse kan trekkes frem i analysen av dataene.



Figur 13. Endelig gruppering etter induktiv analyse av empirinære kodeord fra intervju av informantene i de fire hovedkonseptene medvirkning og inkludering, begreper med et tidsperspektiv, kompetanse og prestasjon, og organisasjon og ledelse.

I intervjuene kom det også frem at kodeordenes betydning for medarbeiderne og ledelsen er avhengig av hvilket tidspunkt i fusjonen man befinner seg, og hvilket perspektiv man har. Dette er fremstilt grafisk i figur 14.



Figur 14. Viktige kodeord og betydningen av disse for medarbeiderne (mellomlederne i Lokalbanc) og ledelsen i Storbanc på ulike tidspunkter i fusjonsprosessen.

## 5 ANALYSE OG DISKUSJON

### 5.1 Kvalitet av resultatene og studien

Kvaliteten av denne studien er vurdert i lys av de tre markørene pålitelighet, gyldighet og generaliserbarhet. Det er allmenn aksept for at disse tre markørene er egnet for å vurdere kvaliteten av en studie (Tjora, 2021). Jeg har brukt disse markørene i lys av hvor fusjonsprosessen står på tidspunktet denne studien er gjennomført, og hvor representativt datagrunnlaget fra informantene er. Definisjonen av disse kvalitetsmarkørene ifølge Tjora er oppsummert kort og kommentert i lys av denne studien nedenfor.

*Pålitelighet* handler om systematikk og transparens og vurderes ut fra sammenhengen mellom empiri og teori, og hvordan funnene er redegjort for i tråd med kjente teoretiske modeller og tidligere utførte studier, publisert i litteraturen.

*Gyldighet* handler om relevans og presisjon og vurderes ut ifra om svarene man får, er svar på spørsmålene som er stilt i oppgaveformuleringen, i dette tilfellet definert i formulering av forskningsspørsmålene.

*Generaliserbarhet* innenfor kvalitativ forskning, er ulikt generaliserbarhet i kvantitativ forskning, og handler i prinsippet om to viktige former. Det ene er *moderat generalisering* som vurderes i strukturell forstand, der det tas stilling til om situasjonen studien omfatter kan være relevant for andre sammenliknbare situasjoner. Det andre er *konseptuell generalisering* der det vurderes om funnene har relevans for andre tilfeller eller situasjoner enn det denne studien omfatter.

#### 5.1.1 Tidslinjen i fusjonen og tidspunktet for studien

Denne studien tar for seg fusjonsprosess som er pågående. Flere av informantene peker på at "*vi er på ingen måte ferdig*", og "*vi står jo midt i prosessen nå*". Datagrunnlaget som er benyttet refererer seg derfor til fusjonen frem til tidspunktet for intervjuene med informantene. Dette fremkommer i figur 10, tidslinje for fusjonen. Alle informantene peker imidlertid på flere sammenfallende forhold, både i fusjonens første fase frem til juni 2023, men også frem i tid fra tidspunktet for intervjuene. Dette er synspunkter som inneholder viktige indikasjoner på hva som er viktig for å kunne lykkes med utfordringene man står overfor i fusjonens siste fase. Informantene baserer sine meninger på utfordringene som informantene erfarte på tidspunktet for intervjuene. Dette utgjør et empirisk materiale som til en viss grad er subjektivt og inneholder elementer av antakelser og gjetning. På den andre

siden, kan det tillegges vekt fordi flere av informantene peker på de samme punktene, bare med mindre nyansforskjeller. Derfor er tidslinjen i fusjonen viktig å vurdere, når funnene analyseres.

### *5.1.2 Utvalget av informanter*

Utvalget og antallet informanter er viktig å vurdere. Med kun fem informanter er det empiriske materialet begrenset. Informantenes rolle i fusjonen, deres kunnskap om fusjonen og informantenes objektivitet i å betrakte fusjonen, fremstår som tydelig. Det er valgt en toppleder fra Storbank og fire mellomledere fra Lokalbank som alle fortsetter i mellomlederroller i den nye banken etter fusjonen. De fire mellomlederne i Lokalbank og teamene de leder blir direkte berørt av fusjonen. Disse informantene har derfor førstehåndskunnskap til fusjonsprosessen og endringene denne medfører frem til tidspunktet for intervjuene. Intervjuene gir derfor et innsyn i fusjonen som kan sies å gi gode indikasjoner på hvilke utfordringer man opplever.

### *5.1.3 Oppsummerende kvalitetsbetraktninger*

Denne studiens pålitelighet er vurdert ut fra teoriemnene, modellene for datainnsamling og analysemodellene som er valgt. Teoriemnene for endring, spesielt Kotter (Kotter, 1995) og Jacobsen og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2019) og Moeller og Brady (Moeller & Brady, 2014) fremstår som grundige og egnet for å belyse viktige faktorer i fusjonsprosessen. SDI-metodikken har vært et godt og egnet verktøy for å kunne foreta en systematisk analyse av intervjudataene og unngå å trekke forhastede konklusjoner underveis på bakgrunn av ufullstendige forutinntakelser. Denne metodikken ivaretar et stramt fokus på empirien og informasjonen fra denne, uten at man trekker inn teorien på et for tidlig stadium.

Analysen av de menneskelige aspektene er tatt fra flere nyere referanser (Bang & Midelfart, 2019 og Amundsen, 2021) og fremstår som relevante. Funnene diskuteres i lys av teorien i kapittel 3.

Forskeren, det vil si undertegnede har ingen interesser eller rolle i noen av organisasjonene som analyseres i denne studien. Derfor er en betydelig grad av objektivitet sikret i analysen av informantenes utsagn og diskusjonen av funnene.

Denne studiens moderate generaliserbarhet er sannsynligvis god, dersom man vurderer om funnene kan anvendes på endringer innen typiske kompetansebedrifter. Studiens konseptuelle generaliserbarhet er sannsynligvis begrenset. Studien analyserer et meget spesielt tilfelle for

endringer og en kombinasjon av kompetansestruktur blant medarbeiderne og anvendelsen av denne kompetansen i et spesielt marked med uvanlig kapitalsterke privatkunder i et bankmarked.

## 5.2 Analyse av data fra informantene, induktiv analyse

### 5.2.1 Ulike perspektiver på fusjonen som fremkommer fra informantene

Den induktive analysen av empiridataene, vist i figur 11 og 12, leder frem til fire tydelige identifiserbare konsepter, vist i figur 13. Informant-typen som i intervjuene har betont de ulike konseptene er trukket frem. Disse er vist i tabell 1.

Tabell 1. Konsepter fra induktiv analyse av kodeord fra informantene

Konsept	Informant type som betoner kodeordene innen konsept	Hovedpoenger
Medvirkning og inkludering	Medarbeidere i Lokalbank	Faktorer som i stor grad påvirker engasjement
Tidsavhengige psykologiske faktorer	Medarbeidere i Lokalbank	Utvikling av ulike emosjoner over tid fra fusjonen ble kjent frem til fusjonsprosessen er godt i gang
Kunde og markedsfokus	Medarbeidere i Lokalbank	Faktorer som i stor grad beskriver medarbeidernes holdning til å lykkes i markedet og oppnå forretningsresultater
Organisasjon og ledelse	Ledelsen i Storbank	Faktorer som beskriver ledelsens perspektiv på forventet økonomisk resultat og tiltak for å oppnå dette

#### Medvirkning og inkludering

Dette konseptet betoner myke verdier og inneholder i stor grad kodeord som handler om verdier som påvirker motivasjon. Sentrale empirinære ord i dette konseptet er dialog, åpenhet, tillit, medarbeiderfokus, eierskap, inkludering, inspirasjon og trygghet. De fire informantene på mellomledernivå i Lokalbank peker sammenfallende på disse begrepene som viktige for at medarbeiderne skal trives med nye og krevende jobbkrav etter fusjonen.

### Tidsavhengige psykologiske faktorer

Dette omfatter begreper som beskriver hvordan informantene har reagert emosjonelt på fusjonen. Det er flere sett med empirinære ord som viser et spenn fra positive til negative emosjoner som eksempelvis disse:

*fremtidsfrykt - fremtidstro*

*motstand mot endring - endringsvillighet*

*frustrasjon - nysgjerrighet*

*usikkerhet - modningsprosess*

Tidslinjen i fusjonen er derfor viktig å ta betraktning når informantenes mening om og holdninger til fusjonen skal analyseres. Dette er vist i figur 14. Alle informantene i Lokalbank uttrykker en utvikling fra endrings skepsis til endringsvillighet fra tidspunktet fusjonsplanene ble kunngjort frem til tidspunktet for intervjuene.

Informantene uttrykker også psykologiske markører som tillit, medvirkning og autonomi som enda viktigere lenger ut i fusjonsprosessen. Et vesentlig punkt er perspektivet på begrepet *lovnad*. To uttalelser fra informanter som er verdt å trekke frem er (sitater):

*Det som no er viktig, er at lovnadene som har vore gitt i festtalar før fusjonsavtalen vart signert, faktisk vert haldne.*

*Lovnadene i festtalanene frå leiinga i tida etter kunngjeringa av fusjonen var vagt formulerte, slik at vi no opplever ulike tolkningar av desse lovnadene.*

Av lovnader i denne sammenhengen nevner informantene bl.a. en utvidelse av ny divisjon Lokalbank sin organisasjon med flere avdelingskontorer og større kompetansemiljøer. De to sitatene ovenfor peker på det sentrale begrepet *tillit*. Flere av informantene nevner dette ordet i sammenheng med begreper som *rettferdighet* og *likhet* i måten de opplever sin posisjon under fusjonsprosessen. I fasen fusjonen befant seg på tidspunktet for intervjuene, har informantene vært gjennom en modningsprosess med om lag ett års varighet, der kravene fra Storbank og målene til fusjonsprosessen har blitt gradvis tydeligere. Informantene nevner derfor *virkelighetsforståelse* som et viktig begrep, som en erkjennelse av at de må lykkes i å fortsatt være *lønnsomme* og videreutvikle Lokalbank sin suksess i markedet i sin geografiske region.



### Kunde og markedsfokus

Dette konseptet beskriver begreper som har med medarbeidernes kompetanse, arbeidsmåte i markedet og forretnings- og kundefokuset å gjøre. I intervjuene betoner informantene i Lokalbank behovet for kapasitet og kompetanse i å jobbe tett på markedet. Informantene trekker frem dette som sentralt for å fortsatt lykkes for å oppnå bankens forretningsmål og en videre vekst av dette. Alle informantene betoner sterkt ordet *vekstcase*. Informantene uttrykker en entusiasme innenfor følgende begreper og temaer:

- Ivareta omdømme, vektlegge kundeopplevelsen, holde på kunder
- Jobbe med forretninger samtidig med fusjonsprosessen
- Implementere de nye rutineene som kommer med fusjonen
- Tåle økt arbeidsmengde i en fase der mye nytt forekommer som tar tid og plass i arbeidshverdagen
- Lykkes med forretningsresultater
- Tenke langsiktig

Informantene i Lokalbank betoner at det har vært en gradvis økende positiv holdning til følgende:

- Effektivisering
- Spesialisering
- Utnyttelse av stordriftsfordeler
- Tilførsel av ny kompetanse fra Storbank

En sammenfatning av dette konseptet er begreper som viser medarbeiderne i Lokalbank sin styrke i å tilføre Storbank en sterk personalressurs som har detaljinnsikt i markedet, lykkes med forretninger i dette markedet og uttrykker en sterk *motivasjon* for å videreføre denne posisjonen. Informantene nevner *modningsprosessen* som de har vært gjennom i løpet av året fra kunngjøringen av fusjonen til tidspunktet for intervjuene. Denne perioden trekkes frem som vesentlig for å ha utviklet holdningene og forståelsen de nå har for fusjonen.

### Organisasjon og ledelse

Dette konseptet inneholder begreper som i all hovedsak refererer seg til fusjonsplanleggerens perspektiv og ledelsen i Storbank sine forventninger til fusjonen. Konseptet inneholder empirinære ord som beskriver hvordan fusjonsprosessen har vært planlagt, hva som har vært

vektlagt i gjennomføringen frem til tidspunktet for intervjuene, og hva som forventes fra Storbank sin side i den videre gjennomføringen av fusjonen.

Innenfor temaet planlegging og gjennomføring betones begreper som kommunikasjon, informasjon, onboarding og opplæring. Storbanks ledelse har vektlagt dette i stor grad. Tidslinjen i fusjonsprosessen med perspektivene til medarbeidere og ledelse, illustrert i figur 14, viser en sterk betoning av følgende begreper fra Storbank sin ledelse tidlig i fusjonsprosessen:

- Bygge aksept for fusjon
- Informere
- Lovnader
- Utforme struktur

Senere i prosessen fremkommer begreper som:

- Støtte
- Implementere organisasjonsstruktur
- Implementere Storbank sine prosesser og rutiner
- Viktig å få resultater

Innenfor temaet forventninger til fusjonen betoner de empirinære kodeordene i dette konseptet i større grad til typiske "harde verdier" i forretningssammenheng, som krav til endringsprosessen, effektivisering, forventet økonomisk resultat og vekstcase.

Informanten fra ledelsen i Storbank trekker frem flere organisatoriske poenger fra Storbank sitt perspektiv:

- Organisasjonsstruktur med ny divisjon Lokalbank, noe uhensiktsmessig at den overdragende banken Lokalbank skal være en enhet på divisjonsnivå
- Behov for å harmonisere kulturene slik at det blir en Storbankkultur i Lokalbank
- Unngå at det blir en "bank i banken".

Informanten fra Storbank sin ledelse uttalte følgende om hva den viktigste endringen i fusjonen består i (sitat):

*Den største endringen for Lokalbank blir å gå fra å være en selvstendig organisasjon i en lokal bank, til å bli en del av et stort miljø som styres sentralt fra Storbank i stor grad. Det er den desidert største endringen. Da må man føle seg litt frem til hvilke beslutninger som kan tas lokalt og sentralt.*

Denne uttalelsen peker på et viktig poeng: grad av autonomi eller beslutningsmyndighet i ny divisjon Lokalbank. Dette henger igjen nøye sammen med ledelsesperspektivet som vil bli fulgt i den siste delen av fusjonen, der endringene skal konsolideres og videreutvikles. Dette er videre drøftet i kapittel 6 syntese av funn og sammenfattende diskusjon.

På et oppfølgingsspørsmål om hva ulikheten i opplevd fokus i fusjonen er i Storbank sammenliknet med Lokalbank, svarte informanten fra ledelsen i Storbank følgende (sitat):

*Storbank som overtakende bank er mest opptatt av lønnsomhet, effektivitet og forretning. De som kommer fra Lokalbank har fokus på å bevare eller sogar øke kompetansearbeidsplasser.*

*Alt som er lovet må vi i Storbank stå ved. Storbank opplever at Lokalbank har hatt lite forretningsfokus, og mer fokus på å bevare det som har vært.*

Den siste uttalelsen viser at Storbank har et ulikt perspektiv på Lokalbank, sammenliknet med Lokalbank sitt perspektiv på seg selv når det gjelder fokus i fusjonsprosessen. Empirien viser at alle fire informanter fra mellomledernivået i Lokalbank uttrykker et fokus på forretninger, marked og kunder. Empirien viser imidlertid at alle fire informanter fra Lokalbank sterkt betoner en grad av bekymring om hvordan de skal lykkes med og ikke om hva fokuset skal være.

### 5.2.2 Sammenfatning av empiri, induktiv analyse

Mellomlederne i ny divisjon Lokalbank betoner hovedbegreper medvirkning og inkludering på den ene siden og kunde- og markedsfokus på den andre siden som viktig for at fusjonen skal lykkes. Det er med andre ord en betydelig grad av ansvarlighet for forretningsresultatene som påvises blant informantene fra Lokalbank. Vi må anta at mellomlederne i Lokalbank har et perspektiv som er representativt for de enkelte bankmedarbeiderne som jobber i teamene deres i tillegg til seg selv. Begrunnelsen for denne antakelsen er at de må forventes å jobbe for å overbevise sine medarbeidere om sine egne meninger og holdninger til fusjonen.

Disse informantene peker også i intervjuene på ulike emosjonelle reaksjoner som endrer seg over tidslinjen for fusjonen. Det observeres at emosjoner endres i positiv retning fra tidspunktet fusjonen kunngjøres og frem til tidspunktet rett før teknisk fusjon. Dette kan tolkes som at informasjonen og kommunikasjon fra ledelsen i Storbank er godt planlagt og

tilrettelagt for at medarbeiderne i Lokalbank skal lykkes med å implementere endringene, og forstå de langsiktige fordelene med fusjonen.

Informanten fra ledelsen i Storbank trekker frem prosessen med å forberede fusjonen i form av kommunikasjon og informasjon, samt Storbank sitt perspektiv på langsiktig lønnsomhet som skal gjøres gjeldende og være styrende for den videre prosessen.

### *5.2.3 Identifisering av dilemma - grad av autonomi til Lokalbank sin ledelse*

Medarbeiderperspektivet til Lokalbank betoner i stor grad et lokalt markeds- og forretningsfokus som bygger på en sterk lokal kompetansestruktur. Alle informantene betoner *vekstcase* som viktig, og en sterk motivasjon for å lykkes i "nytt terreng" med bedriftsmarkedet så vel som en ytterligere styrking av posisjonen i privatmarkedet. Følgende uttalelse fra en av informantene blant mellomlederne i Lokalbank fremstår som svært viktig i denne sammenhengen:

*Det er ikke mogeleg, med den samme bemanninga vi har i dag, å oppretthalde markedskrafta vår samtidig som vi skal implementere fusjonen.*

Informanten fra ledelsen i Storbank uttrykker langt på vei, at en utvidelse av Lokalbank sin organisasjon med flere avdelingskontorer og økt bemanning er usannsynlig. Med omorganisering, spesialisering og utstrakt tilgang til sentrale ressurser og spesialkompetanse så ser Storbank for seg at en effektivisering innenfor eksisterende personalressurser er det som skal utgjøre kjernen i *vekstcase*.

En viktig observasjon fra empirien er at det *ikke* ligger noen konflikt eller ulikhet i motivasjonen hos Storbank og Lokalbank i å lykkes med forretninger og lønnsomhet, slik informanten fra ledelsen i Storbank uttaler. Empirien viser det motsatte. Det kan påvises sammenfallende holdninger fra informantene i Lokalbank til å jobbe for å lykkes enda mer i lokalmarkedet, med de nye mulighetene til ressurstilgang som fusjonen medfører.

Et sentralt spørsmål som kan stilles i denne sammenhengen er "hvem har best forutsetninger for å vurdere ressursbehovet for å oppnå resultatene i Lokalbank sitt marked?"

Dette spørsmålet utgjør kjernen i dilemmaet som er identifisert:

*Hvor mye autonomi bør ledelsen i ny divisjon Lokalbank ha i viktige beslutninger om lokale ressurser?*

Myndighet til å beslutte endringer av bemanning i egen organisasjon, spesielt utvidelse av bemanning med nyansettelser kan være en indikator på autonomi.

## 6 SYNTESE AV FUNN OG SAMMENFATTENDE DISKUSJON

### 6.1 Generelt

I dette kapitlet gis først separate analyser som trekker inn empirinære begreper. Først foretas en analyse etter diamantmodellen for menneskelige aspekter som styrker en organisasjons evne til endring og innovasjon (Amundsen, 2021). Deretter anvendes pentagonmodellen for analyse av et organisatorisk forhold (Schiefløe, 2021). Det organisatoriske forholdet som analyseres her er "Dilemma: autonomi til ny divisjon Lokalbank sin ledelse".

Begge disse modellene peker på de viktige faktorene ledelsesperspektiv og medarbeiderengasjement. Disse to faktorene diskuteres i sammenheng med betraktningene som gjøres i diamantmodellen og pentagonmodellen.

Avslutningsvis gis en helhetlig syntese av funn fra disse analysene som leder frem til diskusjonen av det overordnede forskningsspørsmålet og testing av hypotesen, stilt opp i kapitel 1.

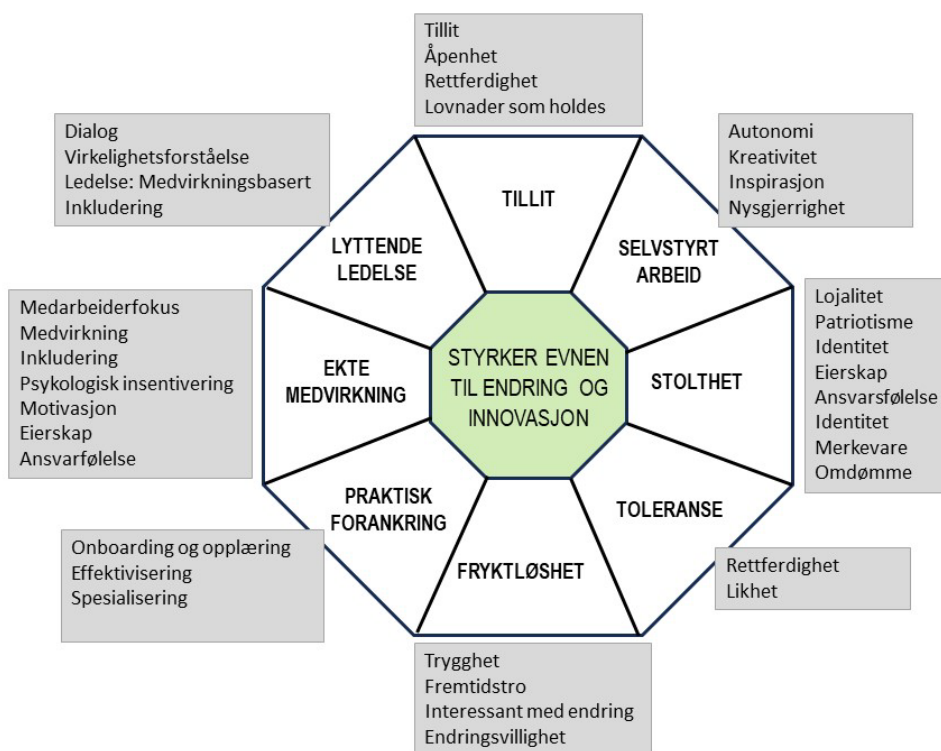
### 6.2 Menneskelige aspekter i fusjonen, anvendelse av diamantmodellen

#### 6.2.1 *Analyse av faktorer som styrker evnen til endring*

Diamantmodellens representasjon av menneskelige faktorer som styrker evnen til endring og innovasjon er benyttet til å først identifisere og deretter kategorisere de empirinære kodeordene etter faktorene som diamantmodellen foreslår. "Endring og innovasjon" i organisasjonen i denne sammenhengen referer seg til konsekvensene av fusjonen. Endringene er utførlig belyst hittil i studien. Innovasjon er imidlertid også viktig å betone, ettersom ny divisjon Lokalbank sin aktivitet i markedet i fusjonen vil medføre bruk av verktøyer og metoder for å ekspandere innen bedriftsmarkedet som er nytt for medarbeiderne.

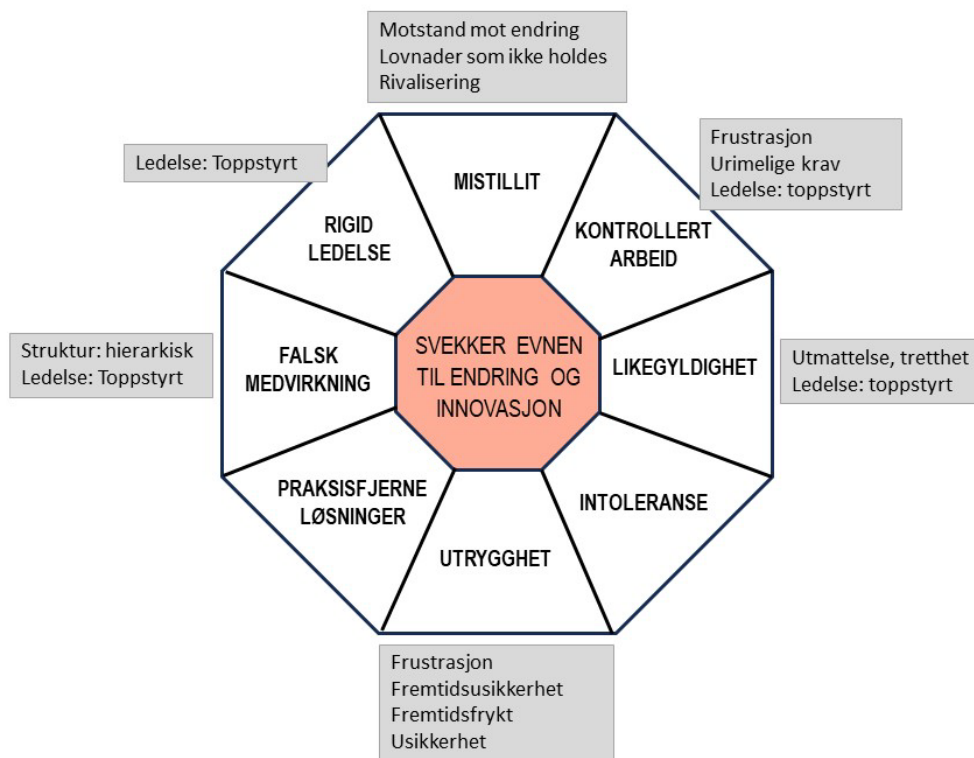
Spesialiseringen som er planlagt, der medarbeiderne i fremtiden forventes å jobbe i mye større grad med spesialoppgaver vil medføre opplærings- og utviklingsprosesser både på individnivå og gruppenivå i organisasjonen som har karakter av innovasjon.

Ved anvendelsen av diamantmodellen er hvert enkelt av de empirinære kodeordene (figur 13) vurdert om de lar seg kategorisere etter faktorene i diamantmodellen. Kodeordene som lar seg logisk eller kvalitativt kategorisere, er tilordnet faktorene i modellen. Denne tilordningen er vist i figur 15. Totalt er det 69 ulike empirinære kodeord i den endelige konseptoversikten (figur 13). Av disse kunne 32 empirinære kodeord kategoriseres etter faktorene i diamantmodellen. Av de 32 kodeordene er 26 innen kategorien psykologiske faktorer, tre innen marked og kompetanse og tre innen organisasjon og ledelse. Kodeordet "ledelse" er nevnt her i konteksten "medvirkningsbasert ledelse".



Figur 15. Diamantmodellen (Amundsen, 2021) med empirinære kodeord tilordnet faktorer som styrker evnen til endring og innovasjon.

Tilsvarende er det foretatt en identifisering og kategorisering i den omvendte diamantmodellen (Amundsen, 2021), for om mulig å påvise faktorer som kan ha en svekkende effekt på evnen til å gjennomføre endring og innovasjon. Fra de empirinære kodeordene er det i alt funnet 11 ulike ord som lar deg kategorisere etter den omvendte diamantmodellen. Dette er illustrert i figur 16.



Figur 16. Diamantmodellen (Amundsen, 2021) med empirinære kodeord tilordnet faktorer som svekker evnen til endring og innovasjon.

Anvendelsen av diamantmodellen belyser, støttet på de empirinære kodeordene, hvilke hovedfaktorer informantene trekker frem som henholdsvis styrker og svekker evnen til endrings- og innovasjonsprosessene i fusjonen.

Denne analysen viser at i underkant av halvparten av det totale antallet av kodeordene kan kategoriseres med positive begreper i diamantmodellen. Derfor kan man si at det eksisterer et sterkt fundament for å utnytte medarbeidernes holdninger og motivasjon for å lykkes.

Tilvarende viser den omvendte diamantmodellen til sammenlikning, et langt lavere antall empirinære kodeord som svekker evnen til å gjennomføre endringer og innovasjon.

En måte å betrakte dette funnet på, er å betone viktigheten av å fremheve eller tilrettelegge for at begrepene i diamantmodellen figur 15, bevisst forfølges i den påfølgende fasen av fusjonen. Jo mer det er mulig å realisere disse begrepene innenfor realistiske rammer, jo bedre vil den nye organisasjonen være rustet til å lykkes med endringene og innovasjonstiltakene som fusjonen medfører.

Tilsvarende kan begrepene som vises i den "omvendte" diamantmodellen benyttes som grunnlag for hva man må jobbe med for å unngå, eller redusere virkningene av.

## 6.3 Analyse av dilemma: autonomi til ny divisjon Lokalbank

### 6.3.1 Definisjon av dilemma

I avsnitt 5.2.3 foreslås følgende definisjon av dilemmaet:

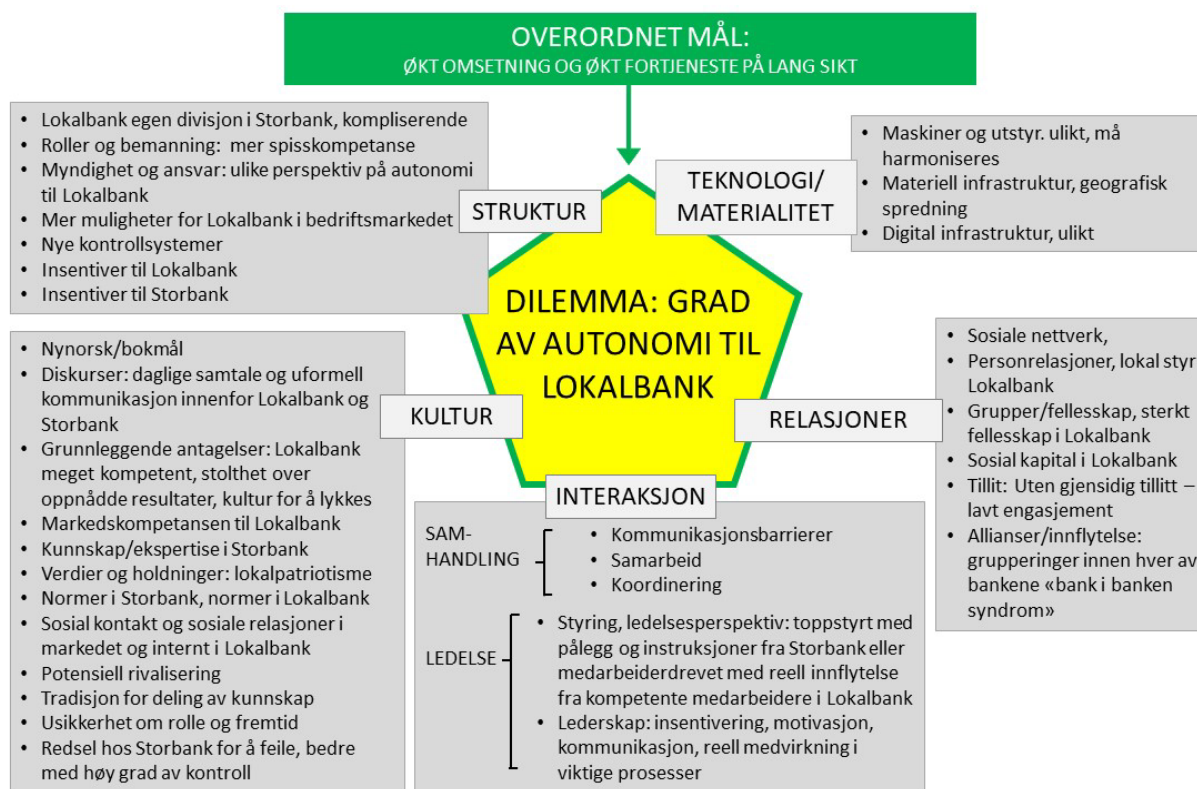
*Hvor mye autonomi bør ledelsen i ny divisjon Lokalbank ha i viktige beslutninger om lokale ressurser?*

Å gi ny divisjon Lokalbank økt grad av autonomi, betyr å delegere makt fra den sentrale ledelsen i Storbank, til ledelsen av ny divisjon Lokalbank. Dette er et komplekst tema som omfatter flere organisatoriske perspektiver, som det er krevende å analysere. En viktig motivasjon for å analysere dette dilemmaet, er resultatet av den foregående analysen med diamantmodellen. En stor andel av faktorene som fremkommer i diamantmodellen (figur 15) peker på autonomi som et viktig punkt for å oppnå best mulig ytelse av enkeltmedarbeidere og team. Et viktig perspektiv på autonomi som er vektlagt i denne studien er autonomi i form av makt og beslutningsmyndighet til den lokale ledelsen i Lokalbank. Detaljene i og grensene for slik beslutningsmyndighet er ikke analysert i denne studien. I denne studien er det gitt overordnede betraktninger om beslutningsmyndighet for å allokere ressurser i Lokalbank for å jobbe i markedet. Eksempel på temaer som lokal autonomi bør omfatte er myndighet til å nyansette personer, rask allokering av eksisterende ressurser i Storbank for å jobbe i Lokalbank sitt marked, allokering av personell med fysisk tilstedeværelse hos Lokalbank som har leder- og koordineringsansvar når nye arbeidsmåter skal realiseres, spesielt vekst inn i bedriftsmarkedet.

Anvendelsen av pentagonmodellen til Schiefloe (Schiefloe, 2021) kan gi en oversikt over helheten og gode indikasjoner på hvilke detaljer det er viktig å fokusere på. Som utgangspunkt er den analytiske grunnmodellen benyttet i to trinn. Først er modellen benyttet for å beskrive dilemmaet og detaljpunkter under de fem grunnfaktorene som er benyttet for å presisere utfordringene dilemmaet representerer.

Deretter benyttes den samme grunnmodellen til å identifisere løsninger på utfordringene. Løsninger i denne sammenhengen er kortfattede punkter som er formulert som forutsetninger for at dilemmaet "økt grad av autonomi" kan løses ved at Lokalbank blir delegert mer makt med innfrielse av de overordnede målsetningene om økt lønnsomhet på langsikt.

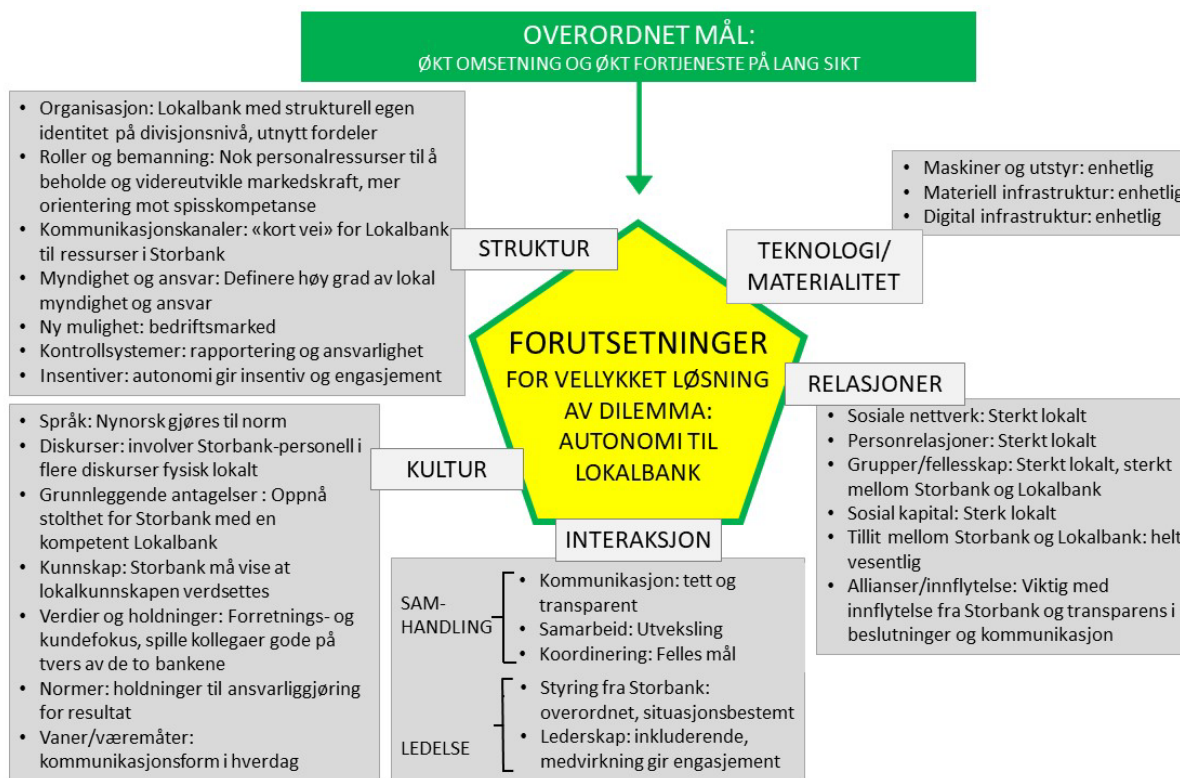




Figur 17: Dilemma grad av autonomi som ny divisjon Lokalbanc, der utgangspunktet for prosessen er representert i pentagonmodellen (Schiefløe, 2021).

### 6.3.2 Forutsetninger for vellykket løsning av dilemma

Pentagonmodellen er benyttet for å identifisere forutsetninger for å løse dilemmaet ved å delegere makt til ledelsen i ny divisjon Lokalbanc. De enkelte punktene i representasjonen av dilemmaet i figur 16, er benyttet for å formulere punkter som tjener som forutsetninger for at slik delegering av makt, og økt autonomi skal tjene den overordnede målsetningen. Formuleringene som er benyttet er støttet på empirinære kodeord, vist i figur 13, og betraktninger fra diamantmodell-analysen, vist i figur 15 og 16.



Figur 18. Grafisk representasjon i pentagonmodellen (Schiefløe, 2021) med løsning av dilemmaet autonomi til lokalbank ved identifisering av forutsetninger for å lykkes.

Pentagonmodellen gir en detaljert og strukturert oversikt over viktige faktorer, som på den ene siden representerer muligheter og utfordringer som må adresseres som vist i figur 17. På den andre siden viser anvendelsen av pentagonmodellen forutsetninger for en vellykket løsning av dilemmaet.

Modellen, vist i figur 18, inkluderer de viktige begrepene kultur, motivasjon, kommunikasjon, tillit og ledelsesperspektiv.

Viktigheten av å kunne tillegge større grad av autonomi til Lokalbank, kan begrunnes ut fra en forbedret behovsprøving av ressursbruken for å oppnå best mulig engasjement og evne til å mestre høye jobbkrev.

#### 6.4 Betragtninger om ledelsesperspektiv

Empirien viser meget kompetente og ressurssterke medarbeidere med evne til å oppnå gode resultater og en sterk utvikling over tid. På den andre siden viser empirien også reell interesse og motivasjon for at ny divisjon Lokalbank skal lykkes videre i sitt arbeid.

Valg av et egnet ledelsesperspektiv vil være sentralt i denne sammenhengen. Dette trekkes frem av i litteraturen som viktig for å motivere medarbeidere. Helhetsmodellen til Jacobsen

og Thorsvik (Jacobsen & Thorsvik, 2019) vist i figur 2 trekker frem ledelse som helt sentralt. Kotter beskriver betydningen av sterk toppstyring i endringsprosesser i sine studier (Kotter, 1995) og en viktig forutsetning for å komme riktig i gang med endring, vist i oversikten i figur 1.

I fasen fusjonen mellom Storbank og Lokalbank nå befinner seg i, er man på et punkt der den tekniske fusjonen implementeres og en begynnende konsolidering og videreutvikling av den nye organisasjonen finner sted.

Funnene i denne studien peker tydelig på de positive effektene som et ledelsesperspektiv med høy grad av medarbeiderinnflytelse vil ha. De Wit (de Wit, 2017) omtaler dette som ledelse etter organisasjonsdynamikkperspektivet der kompetanse og påvirkning fra medarbeidere utgjør et viktig grunnlag for beslutninger ledelsen tar.

Kompetansestrukturen i Lokalbank favoriserer i stor grad ledelse etter organisasjonsdynamikk-perspektivet, eller medarbeiderdrevet ledelse. Jeg mener det er urealistisk å fullstendig praktisere ledelse etter dette perspektivet i en bank. Det kan imidlertid være meget hensiktsmessig å definere områder der medarbeidere gjennom den lokale ledelsen tildeles stor grad av innflytelse og makt. Dette vil kunne kalles situasjonsbestemt ledelse der den lokale ledelsen får stor grad av autonomi på definerte ansvarsområder.

I fasen fusjonen nå befinner seg i med konsolidering og videreutvikling, viser empirien i denne studien at en stor grad av delegering av beslutningsmyndighet til ny divisjon Lokalbank vil gi gode resultat.

En viktig forutsetning for at dette skal fungere er tillit. Det er sannsynlig at en slik tillit lar seg etablere og videreutvikle av en viktig grunn: medarbeiderne har en grunnleggende motivasjon med å lykkes med forretninger.

## 6.5 Betraktninger om medarbeiderengasjement

Den høye graden av kompetanse og motivasjon i ny divisjon Lokalbank, favoriserer en høy grad av medarbeiderengasjement. Engasjementsmodellen (Bakker et al., 2008) illustrerer hvordan man oppnår høyt medarbeiderengasjement på en prinsipiell måte, som vist i figur 3. Man ønsker i størst mulig grad høyt medarbeiderengasjement. Modellen indikerer at dette kan oppnås med en kombinasjon av høye jobbkrav kombinert med høy tilgang på ressurser. Kompetente og motiverte medarbeidere er med høy grad av engasjement i stand til å levere resultater med høye jobbkrav. Et viktig mål vil være å beholde et sterkt engasjement over tid.

Perioder med hard jobb-belastning, det vil si for lite tilgjengelige ressurser på lang sikt, vil ifølge modellen resultere i stress. Dersom stress vedvarer, kan medarbeidere få ulike negative reaksjoner. Dette kan resultere i at medarbeidere forlater firmaet, blir gradvis likegyldige til jobbytelsen eller blir syke eller får depressive reaksjoner (Bakker et al., 2008). Det er derfor viktig å relativt raskt finne en balanse mellom krav til leveranser og ytelser, og ressursene som medarbeiderne har til rådighet.

Den lokale ledelsen i ny divisjon Lokalbank vil ha førstehåndskjennskap til behovet for ressurser og hvordan ressursbehovet best kan løses. Den lokale ledelsen vil også ha de beste forutsetningene for å forstå kost/nytte-effekten av å for eksempel allokere mer ressurser fra Storbank sentralt eller å utvide bemanningen lokalt ved å ansette mer personell. Dette er et viktig punkt å ta i betraktning når beslutningsmyndighet og ledelsesperspektiv skal tilrettelegges.

Et for ensidig fokus på typisk harde verdier på kort sikt, det vil si kostnadsutt, vekst i overskudd uten vekst i omsetning vil ikke kunne utnytte potensialet i vekst

## 6.6 Testing av hypotese

Her trekkes hypotesen definert i kapittel 1.2 frem.

*I gjennomføringen av fusjonen, vil et sterkt fokus på menneskelige aspekter, som tillit, psykologisk trygghet, trivsel og anerkjennelse blant medarbeiderne i den overdragende organisasjonen, bidra til økt motivasjon, arbeidskapasitet og effektivitet i den nye organisasjonen etter fusjonen.*

Hypotesen er en påstand som er formulert på grunnlag av erfaringer med fusjoner som får et dårligere resultat enn forventet på grunn av for lite fokus på menneskelig aspekter.

Hypotesetestingen representerer det deduktive perspektivet på analysen, der jeg søker støtte i empirien i denne studien for om hypotesen stemmer.

Med utgangspunkt i empirien er tre tematiske hovedkonsepter etablert. Et fjerde hovedkonsept med tidsrelaterte psykologiske faktorer er også etablert. Strukturen av konsepter, de empirinære kodeordene er allerede illustrert i figur 13.

Den induktive analysen har resultert i de tre tematiske konseptene medvirkning og inkludering, kompetanse og prestasjon og organisasjon og ledelse. Sammen med anvendelsen av de tre modellene diamantmodellen (Amundsen, 2021), pentagonmodellen (Schiefløe, 2021) og engasjementsmodellen (Bakker et al. 2008) på denne empirien gis følgende hovedutsagn:

#### Medvirkning og inkludering

- Økt grad av medvirkning og inkludering av medarbeiderne i Lokalbank representerer en mulighet og et potensial for å oppnå høy grad av motivasjon og høy ytelse
- Økt grad av medvirkning gir et økt psykologisk insentiv for å yte
- Økt grad av autonomi gir større grad av følt medvirkning

#### Kompetanse og prestasjon

- Den høye graden av kompetanse i Lokalbank representerer en sterk ressurs for å oppnå gode resultater i markedet
- Den høye graden av kompetanse i Lokalbank representerer et sterkt utgangspunkt for å ytterligere ekspandere i dette markedet
- De oppnådde resultater og resultatutviklingen for Lokalbank over de senere årene, gir en sterk indikasjon på at medarbeiderne i Lokalbank er i stand til å yte på et høyt nivå
- Den nye divisjon Lokalbank vil profitere i form av økt lønnsomhet, på å ha størst mulig grad av motivasjon og engasjement blant medarbeidere i Lokalbank

#### Organisasjon og ledelse

- Gjennomføringen av fusjonen hittil med toppstyrte prosesser, omfattende og grundig kommunikasjon og informasjon, har gitt gode resultater i fusjonens første fase i form av lav motstand og motiverte medarbeidere
- I den videre prosessen står ny divisjon Lokalbank foran oppgaver og utfordringer i markedet som vil favorisere et medarbeiderdrevet ledelsesperspektiv innen investering i og allokering av ressurser i ny divisjon Lokalbank
- Behovet for styring berører ulike nivåer av aktiviteter og prosesser som vil favorisere ulike ledelsesperspektiver. Det vil si at en fleksibilitet i å praktisere et situasjonsbestemt ledelsesperspektiv, med en hensiktsmessig grad av beslutningsmyndighet til Lokalbank vil kunne gi gode resultater.

Hypotesens påstand er i stor grad oppfylt.

## 7 KONKLUSJONER

Denne studien omfatter en analyse av en pågående fusjon mellom to banker, der en stor regionalbank, benevnt Storbank over en mindre bank benevnt Lokalbank i et lokalt område slår seg sammen.

Hensikten med studien har vært å undersøke suksessfaktorer fra medarbeiderperspektivet i den overdragende banken, det vil si Lokalbank. Studien inneholder en intervjuprosess av utvalgte informanter fra begge banker, med hovedvekt på mellomledere fra Lokalbank.

Fokuset har vært å undersøke menneskelige aspekter ved fusjonen som har betydning for fusjonens suksess. Det har vært benyttet en kvalitativ analyse med stegvis deduktiv-induktiv tilnærming. Denne analysen har frembrakt en empiri som består kodeord som har vært utviklet til overordnede konsepter.

Funnene fra intervjuene med informantene viser følgende:

Blant medarbeiderne kan det påvises at medvirkning og inkludering, fokus på kompetanse og prestasjon i markedet og en genuin interesse og motivasjon er tydelige markører for vellykket endring som fusjonen medfører.

Funnene viser følgende:

Medarbeiderperspektivet betoner medvirkning, identitet, stolthet, autonomi og tillit som viktige faktorer for å opprettholde sterk motivasjon og et sterkt engasjement.

Fra empirien har dilemmaet autonomi til Lokalbank vært identifisert. Pentagonmodellen (Schiefløe, 2021) har vært anvendt for å peke på forutsetninger for vellykket løsning av dette dilemmaet.

Medarbeidernes perspektiv tilsier at med tilgjengelige ressurser så vil en høy grad av effektivitet oppnås i form av høyt engasjement og høye jobbkraav kan innfris.

Et viktig overordnet funn i denne studien er derfor at det er ikke grunnleggende ulike perspektiver mellom Storbank og Lokalbank på forventinger og krav til økonomisk lønnsomhet.

Et viktig poeng som kan identifiseres, er betydningen av flere menneskelige faktorer, spesielt tillit mellom Storbank og Lokalbank og delegering av beslutningsmyndighet til Lokalbank for å oppnå de positive effektene av autonomi i den videre gjennomføringen av fusjonen.

## REFERANSER

- Amundsen, O. (2021). *Drømmeorganisasjonen. Åtte ting ledere bør vite om endring og innovasjon*. Oslo: Gyldendal
- Appelbaum, S. H. et al. (2000). Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes throughout the Pre- During- Post-Stages (part 1). *Management Decision*, 38 (9), 649–62.
- Bang, H og Midelfart, T.N. (2019). "Samarbeidsevne", i Bang, H og Midelfart, T.N. (2019) *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal, s. 55 – 65
- Bakker, A. B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. & Taris, T.W. 2008. Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 23 (3), 187-200.
- Boye, K. & Meyer, C. B. 2008. *Fusjoner og oppkjøp*, Oslo, Cappelen Akademisk Forlag.
- Deci, C. M. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- de Wit, B. (2017). *Strategy, an international perspective*. 6. utgave. Chertton House: Wiley
- Hagebakken, G., Olsen, T. & Solstad, E. (2020). Success or failure? Making sense of outcomes in public sector change project. *Journal of Management & Organization*, V
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 5. Utgave. Bergen: Fagbokforlaget
- Jenssen, S. A. (2002). *Lederutfordringer i internasjonale oppkjøp og fusjoner*. Magma 5/2002.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2019). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.
- Klev, R. & Levin, M. (2009). *Forandring som praksis: Endringsledelse gjennom læring og utvikling*, (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, J. P. (1995) *Leading change: Why transformation efforts fail*. *Harvard business review* march-april 1995.
- Kotter, J.P. (1995). "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". *Harvard Business Review*, 73: 59-67
- Kuvaas, B og Dysvik, A (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Lai, L. (2013) *Strategisk kompetanseledelse*. 3. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

- Miller, V.D & Medved, C.E. (2000). Managing after the merger. The challenges of employee feedback and performance appraisals. *Management communication quarterly*. Vol. 13 (4), p 659-667.
- Moeller, S. & Brady, C. 2014. *Intelligent M & A : Navigating the Mergers and Acquisitions Minefield* (2nd Edition), Somerset, NJ, USA, Wiley.
- Munkejord, K. (2014). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (s. 333-354). Bergen: Fagbokforlaget.
- Schiefloe, P.M. (2021). *Organisasjonsanalyse*. 1. opplag. Bergen: Fagbokforlaget
- Schein, E. H. (1985). *Organisasjonskultur og ledelse*. Oslo: Libro forlag.
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonskompetanse*. 2. utgave, 4. opplag: Universitetsforlaget.
- Sørgård, L. (2000). *Fusjoner og oppkjøp. Drivkrefter og virkninger*. Universitetet i Oslo.
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal.
- Wig, K. & Sandnes, L. (2007). *Interessekonflikter og motkrefter i fusjoner*. Praktisk økonomi & Finans.
- Yukl, G. (2019). *Leadership in organisations*. London: Pearsons Education Limited



## VEDLEGG

- I Henvendelse om tillatelse til å utføre forskningsprosjekt i Storbank og Lokalbank
- II Svar fra Storbank og Lokalbank på henvendelse om tillatelse til å utføre forskning
- III Meldeskjema for behandling av personopplysninger
- IV Forespørsel og informasjonsskriv om deltakelse i forskningsprosjekt
- V Samtykkeerklæring
- VI Intervjuguide
- VII Eksempel på koding

# VEDLEGG I. Henvendelse om tillatelse til å utføre forskningsprosjekt i Storbank og Lokalbank

Hei Storbank og Lokalbank

Jeg er en masterstudent ved NTNU, tilknyttet Institutt for livslang læring og pedagogikk (IPL), og jeg har tidligere hatt gleden av å ha kontakt med Perni [redacted] deres organisasjon. Jeg henvender meg til dere for å be om tillatelse til å gjennomføre et forskningsprosjekt knyttet til fusjonen mellom [redacted] og [redacted].

Formålet med mitt forskningsprosjekt er å analysere hvilke faktorer som er avgjørende for at medarbeiderne opplever en vellykket fusjon. Jeg ønsker å gjennomføre en styrkebasert tilnærming til dette ved å undersøke medarbeidernes opplevelse av fusjonen i de to bankene, samt deres erfaringer med ledelse, prosjektledelse, komiteer og kollegastøtte. Jeg vil også vurdere hvilke forberedelser, kommunikasjonsstrategier, motivasjonstiltak og medvirkningsmuligheter som fusjonsledelsen har implementert for å sikre en vellykket integrasjon. Videre vil jeg kartlegge enkelte utvalgte medarbeideres personlige opplevelse av og erfaring med fusjonsprosessen.

De sentrale forskningsspørsmålene som jeg vil utforske er:

- Hva har blitt vektlagt i fusjonsprosessen, og hvilke faktorer har bidratt til suksess eller manglende suksess?
- Har det vært noen form for motstand i organisasjonen mot fusjonen?
- Hvordan har medarbeidere blitt involvert i planleggingen av fusjonen, og hva har vært deres opplevelse av medvirkning og deltakelse?
- Hvordan har kommunikasjon med organisasjonen foregått i ulike stadier av fusjonsprosessen?
- Hva er enkeltmedarbeideres motivasjonsfaktorer og kapasitet for endring etter fusjonen?

Dette er på et på veldig tidlig stadige i masterdesignet og det kan derfor være at forskningsdesignet og denne beskrivelsen vil endre seg noe.

Min veileder er førsteamanuensis Dina Von Heimburg ved NTNU.

Jeg ønsker å forsikre dere om at jeg vil behandle all informasjon konfidensielt og i samsvar med personvernbestemmelser. Jeg er også åpen for å samarbeide med deres organisasjon for å sikre at forskningsprosessen går smidig og effektivt.

Jeg ser frem til en positiv respons på min henvendelse, og jeg er tilgjengelig for eventuelle spørsmål eller behov for ytterligere informasjon.

Hører fra dere.

Med vennlig hilsen,  
Nina Steen  
Masterstudent ved NTNU

## VEDLEGG II. Svar fra Storbank og Lokalbank på henvendelse om tillatelse til å utføre forskning

Hei Nina

Vi bekrefter mottak av din henvendelse angående tillatelse til å gjennomføre et forskningsdesign knyttet til fusjonsprosessen mellom [REDACTED] og [REDACTED] Bank. Vi setter pris på din interesse for oss og ønske om å utføre relevant forskning i forhold til dette tema.

Vi ser positivt på din forespørsel og er åpne for å samarbeide med deg. Vi vil bistå deg i prosessen og legge til rette slik at du kommer i kontakt med medarbeidere i begge banker.

Vi ser frem til å høre mer om din forskning og samarbeide med deg i denne prosessen. Ta direkte kontakt så avtaler vi et møte for praktisk gjennomføring av arbeidet.

Vennlig hilsen,  
[REDACTED]  
[REDACTED]

# VEDLEGG III. Meldeskjema for behandling av personopplysninger

17.07.2023, 13:28

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Suksessfaktorer blant ansatte for en vellykket fusjon](#) / Vurdering

## Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer  
893340

Vurderingstype  
Automatisk

Dato  
05.06.2023

### Tittel

Suksessfaktorer blant ansatte for en vellykket fusjon

### Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap (SU) / Institutt for pedagogikk og livslang læring

### Prosjektansvarlig

Dina von Heimburg

### Student

Nina Steen

### Prosjektperiode

01.09.2022 - 01.09.2023

### Kategorier personopplysninger

Alminnelige

### Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 31.12.2023.

[Meldeskjema](#)

### Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger:
  - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
  - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
  - Fagforeningsmedlemskap
  - Genetiske data
  - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
  - Helseopplysninger
  - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

### Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)

<https://meldeskjema.ekt.no/847c561f-74bb-4530-8548-0c734851b194/Vurdering>

1/2

- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

#### Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

## VEDLEGG IV. Forespørsel og informasjonsskriv om deltakelse i forskningsprosjekt

**Hei!**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet om fusjonen mellom Storbank og Lokalbank?**

Jeg er masterstudent ved NTNU videre ved institutt for livslang læring og pedagogikk (IPL).

Jeg skal skrive en masteroppgave om fusjonen mellom Storbank og Lokalbank.

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å analysere hvilke faktorer som er viktige for at medarbeiderne opplever en vellykket fusjon mellom disse bankene. I dette skrevet får du informasjon om målet for prosjektet og hva deltakelsen vil innebære for deg.

### **Formål**

Formålet med forskningsprosjektet i denne masteroppgaven er å se på faktorer som har bidratt til en vellykket fusjon blant ansatte.

Min motivasjon for denne oppgaven er derfor å gjøre en styrkebasert tilnærming til prosessen med å måle opplevelsen av fusjonen hos ansatte i Storbank og Lokalbank og hvilke erfaringer ansatte har med ledelse, prosjektledelse, komiteer og kollegastøtte. Jeg vil vurdere hvilke faktorer prosessledelsen i fusjonen har vært bevisste på som forberedelser, kommunikasjon, motivasjon og medvirkning for en vellykket sammenslåing. I tillegg vil jeg kartlegge hvordan noen utvalgte ansatte har opplevd og erfart fusjonsprosessen.

#### **Sentrale forskningsspørsmål vil være:**

- Hva har vært vektlagt i fusjonsprosessen og hva har gitt suksess/ikke gitt suksess?
- Har det vært noen form for motstand i organisasjonen mot fusjonen?
- Medvirkning/deltakelse fra ulike ansatte, hvordan har fusjonsansvarlige involvert medarbeidere i planleggingen av fusjonen?
- Hvordan har kommunikasjon ut i organisasjonen foregått og på hvilke stadier i fusjonsprosessen?
- Enkeltmedarbeideres motivasjonsfaktorer og endringskapasitet etter fusjonen?

#### **Hvem er ansvarlig for prosjektet:**

NTNU videre er ansvarlig for forskningsprosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

På bakgrunn av gjennomgått materiale fra Storbank om fusjonsprosessen har jeg identifisert ulike personer/roller i organisasjonen som det vil være nyttig å intervju. Hovedhensikten er å sammenlikne de fusjonsansvarliges intensjoner med de ansattes erfaringer. Jeg har derfor valgt å sende ut dette informasjonsskrivet til deg om å delta i dette studiet.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Metoden som benyttes er kvalitative intervjuer. Opplysninger om navn, stilling, alder og erfaring fra fusjonen i banken blir innhentet. Alle opplysninger om deg vil bli anonymisert.

Hvis du velger å delta i prosjektet vil du bli invitert til et intervju. Dette vil vare ca. 1 time, og sentrale spørsmål vil være hvordan du opplever fusjonen og sammenslåingen av de to bankene, hvilke tiltak som er iverksatt i forbindelse med fusjonen og hvordan dette har påvirket deg i denne prosessen.

Jeg vil ta notater fra intervjuet og ta lydopptak.

### **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. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Din deltagelse vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsgiver eller arbeidsplass, da opplysningene blir anonymisert.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun veileder ved NTNU som vil kunne ha tilgang til opplysningene du gir i forbindelse med din deltagelse i prosjektet

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.09.23. Alle lydopptak og intervjunotater vil bli slettet innen 1. desember 2023.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Det er frivillig å delta

### **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 NSD – Norsk senter for forskningsdata AS (Sikt) 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 NTNU har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS (Sikt) 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:

Nina Steen, tlf. 462 35 936 eller veileder: Førsteamanuensis Dina von Heimburg, NTNU, tlf. 930 43 714, epost: heimburg@ntnu.no,

Sikt/NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personvernombudet@nsd.no](mailto:personvernombudet@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen  
Nina Steen

## VEDLEGG V. Samtykkeerklæring

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om forskningsprosjektet mellom [redacted] og [redacted]. Jeg har også fått god anledning til å stille de spørsmål jeg måtte ha.

Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til forskningsprosjektet avsluttes senest 1. desember i 2023.

.....  
Dato

.....  
Signatur deltaker



## VEDLEGG VI. Intervjuguide Spørsmålsbatteri benyttet under intervju

### Oppvarmingsspørsmål:

- 1.1 Hvor lenge har du vært ansatt i banken og hvilken stilling har du?
- 1.2 Kan du beskrive hvilke hovedoppgaver som ligger til din stilling?
- 1.3 I hvilken rolle og i hvor stor grad har du vært involvert i fusjonsprosessen?

### Nøkkeltema:

- 2.1 Hva tenker du når du hører ordet "fusjonsprosess"?
- 2.2 Kan du beskrive hvordan fusjonsprosessen har vært for deg?  
- Hva kunne du ønsket deg var gjort annerledes?
- 2.3 Hvilke styrker og positive konsekvenser av fusjonen opplever du? Kan du beskrive hva disse har betydd for deg?
- 2.4 Hvilke negative konsekvenser opplever du av fusjonen? Kan du beskrive hva disse har betydd for deg?
- 2.5 Kan du beskrive hvilke suksessfaktorer som du mener er viktig for en vellykket fusjon?  
- Hvilke av disse mener du er vektlagt i fusjonsprosessen?  
- Hvordan har de fusjonsansvarlige involvert deg (medarbeidere) i planleggingen av fusjonen?
- 2.6 Dere måler veldig mye i penger. Kan du beskrive hvordan dere måler suksessen i ytelse og motivasjon? Hvordan er vektingen av disse to dimensjonene?
- 2.7 Hvilke nye rutiner, arbeidsoppgaver, endringer opplever du med fusjonen og som påvirker deg?  
- Kan du beskrive hvordan dette påvirker deg?
- 2.8 I hvilken grad opplever du effekten av endringene som fusjonen medfører?  
- Økt krav til effektivisering?  
- Behov for kompetanseheving og læring?  
- Styrking av identitet og rolle i markedet?  
- Styrking av din egen ansvars- og beslutningsmyndighet?
- 2.9 Kan du beskrive hvordan denne fusjonen er mottatt av medarbeider som er direkte eller indirekte berørt av endringene?  
- Motstand i organisasjonen?  
- Denne fusjonsprosessen karakteriseres som «snill» og ingen har mistet jobben sin. Hva er dine betraktninger rundt dette?
- 3.1 Har fusjonen påvirket din motivasjon på en positiv/negativ måte?  
- Kan du beskrive motivasjonen til de ansatte. Er de nysgjerrige og motiverte for denne fusjonen?
- 3.2 Informasjon og kommunikasjonen har vært tilfredsstillende?
- 3.3 Er det gitt noen forventninger før gjennomføringen av fusjonen som du tror ikke vil lykkes med?
- 3.4 Er det etter din mening realistisk at den nye banken/din avdeling etter fusjonen vil unngå nedbemanning og sparetiltak?  
- Tidsfaktoren i fusjonsprosessen, hvilke mulige endringer tror du kan komme senere?
- 3.5 Hva tror du er den viktigste forskjellen i opplevd fokus mellom det å være overtagende og avgivende bank?
- 3.6 Hva er viktigst for deg i denne fusjonsprosessen?

### Avrundingspørsmål:

- 4.1 Hvilket spørsmål ville du ha stilt som ikke er omfattet av intervjuet hittil?



