

Sandra Arnevik og Rebecca Engen Hoff

Ansattes opplevelser av en fusjonsprosess

Masteroppgave i Ledelse av teknologi

Veileder: Synnøve Hitland

Juni 2020

NTNU
Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen

Sandra Arnevik og Rebecca Engen Hoff

Ansattes opplevelser av en fusjonsprosess

Masteroppgave i Ledelse av teknologi
Veileder: Synnøve Hitland
Juni 2020

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for økonomi
NTNU Handelshøyskolen



Kunnskap for en bedre verden

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på det toårige masterprogrammet ledelse av teknologi ved NTNU Handelshøyskolen i Trondheim, og samtidig slutten på vår femårige studietid.

Vi ønsker først og fremst å takke alle informanter som tok seg tid til å stille til intervju. Deres opplevelser, synspunkter og erfaringer har bidratt til å gi oss god innsikt i oppgavens tema. Spesielt vil vi takke vår kontaktperson i Bedrift A som har bidratt med informasjon og hjelp til utvalg av informanter til datainnsamlingen. Videre vil vi takke vår veileder ved NTNU, Synnøve Hitland, for god veiledning og oppfølging gjennom prosessen.

Koronapandemien har påvirket store deler av dette semesteret og blant annet medført stengte campus. Til tross for dette ønsker vi å takke våre medstudenter på masterkontoret, Janne Rong Haga og Henriette Holstad Urke, for virtuell støtte og morsomme stunder, samt resten av våre studiekamerater på MLT for to fine år.

Til slutt ønsker vi å takke venner og familie for korrekturlesing, god støtte og oppmuntrende ord.

Innholdet i denne oppgaven står for forfatterens regning.

Trondheim, juni 2020



Sandra Arnevik



Rebecca Engen Hoff

Sammendrag

Forskning indikerer at over halvparten av endringsforsøk mislykkes eller ikke går som planlagt, men også at ansattes påvirkning og innflytelse har stor betydning for utfallet. I de siste årene har fusjoner vært populære endringsprosesser, hvor vekst og andre synergier ofte søkes. Målet med denne studien er å gi ytterligere innsikt på området ved å besvare problemstillingen: «Hvordan opplever ansatte en fusjonsprosess?» Det er utarbeidet tre forskningsspørsmål for å belyse problemstillingen. Disse omhandler ulike faser av fusjonsprosessen, hvor det fokuseres på ansattes opplevelser av forberedelse og gjennomføring, samt hvordan ansatte opplever den nye organisasjonen.

For å besvare problemstillingen er det benyttet en kvalitativ metode og utført en enkelt-casestudie. Casen oppgaven tar utgangspunkt i, er en fusjonsprosess mellom to entreprenørselskap i energibransjen. Datainnsamlingen ble gjort gjennom tolv semi-strukturerte dybdeintervju med informanter fra ulike deler av hierarkiet i de fusjonerte selskapene. For å belyse problemstillingen er det tatt utgangspunkt i teori om faser i endringsprosesser, med fokus på noen elementer som inngår i disse fasene. Dette inkluderer blant annet teori om planlegging, kommunikasjon, involvering, motstand og organisasjonskultur. I tillegg er det benyttet teori spesifikt tilknyttet fusjoner.

Våre funn viser at det er flere elementer i ulike faser av fusjonsprosessen som har betydning for hvordan ansatte opplever prosessen. I tråd med tidligere forskning ble det også funnet at ansatte opplevde fusjonsprosessen ulikt. Først og fremst tyder funnene på at ansatte opplevde mangler i opptiningsfasen av fusjonsprosessen, mer spesifikt mangler tilknyttet planlegging og kommunikasjon under forberedelsen av fusjonen. Mangler i opptiningsfasen har også påvirket de etterfølgende fasene, hvor ansatte opplevde et fravær av tydelige retningslinjer. Uavhengig av om ansatte var positive eller negative til fusjonen, opplevde flere motstand til endringen i form av misnøye og usikkerhet. Funnene tyder også på at endringene fusjonen medførte for de ansatte til en viss grad har vært undervurdert, noe som kan ses i sammenheng med et større fokus på økonomiske aspekter enn fokus på den menneskelige dimensjonen. I nedfrysningsfasen av prosessen har det blitt et økt fokus på konsensusbygging og samarbeid, og flere ansatte føler tilhørighet til det nye selskapet og opplever det som én organisasjon.

Abstract

Research indicates that more than half of change processes fail or turn out differently than planned, but also that employees' influence on change processes have a large impact on the outcome. In recent years, mergers have gained popularity as a change process, whereas companies seek growth and to capture synergies. The aim of this study is to provide further insight on this issue by answering the following research question: «How do employees experience a merger?» To examine this, we have proposed three research sub-question. These questions deal with different stages of the merger, focusing on how employees experienced the preparation and execution, and how employees experience the new organization.

To answer our research question, we have used a qualitative research method and conducted a single case study. This study is based on a merger between two contractors in the energy industry. The empirical data was gathered through twelve semi-structured in-depth interviews with informants from different levels within the hierarchy of the merged companies.

Furthermore, to examine the research questions, the thesis focuses on theory regarding the stages of change, with emphasis on planning, communication, involvement, resistance and organizational culture. In addition to theory specifically regarding mergers.

Our findings show that there are several factors, in different stages of the merger, that influence employees experiences. In line with earlier research, it was also found that employees experience the merger differently. First and foremost, the findings indicate that employees have experienced deficiencies during the unfreezing stage of the merger process, more specifically deficiencies regarding planning and communication during the preparation of the merger. Deficiencies during the unfreezing stage also affected the subsequent stages, where employees experienced an absence of clear guidelines. Regardless of their attitude to the merger, positive or negative, employees experienced dissatisfaction and uncertainty during the process. Furthermore, the findings also indicate that the changes the merger entailed for the employees, to a certain degree was underestimated. This can be seen in relation to a greater focus on financial aspects than aspects regarding employees. During the refreezing stage of the process, there has been an increased focus on building consensus and collaboration. In addition, several employees have developed a feeling of belonging to the company and experience the company as an integrated organization.

Innholdsfortegnelse

Forord.....	i
Sammendrag	ii
Abstract	iii
Innholdsfortegnelse	iv
1 Innledning	1
1.1 Tema og problemstilling	2
1.1.1 Bidrag til litteraturen.....	3
1.2 Casebeskrivelse	4
1.3 Struktur, innhold og avgrensning av oppgaven.....	5
1.3.1 Begrepsavklaringer	6
2 Teori.....	7
2.1 Endring i organisasjoner.....	7
2.1.1 Trestegsmodellen	8
2.2 Fusjoner	9
2.2.1 Strategiske mål.....	10
2.2.2 Faser i fusjonsprosessen.....	11
2.3 Endring på individnivå	12
2.3.1 Motstand	13
2.4 Planlegging	15
2.5 Kommunikasjon.....	16
2.6 Involvering og medvirkning	18
2.6.1 Samarbeid med tillitsvalgte.....	19
2.6.2 Ekstern kompetanse	20
2.7 Organisasjonskultur	20
2.7.1 Kulturforskjeller og subkultur.....	21
2.7.2 Tilhørighet og identitet	23
2.8 Oppsummering av teori	24
3 Forskningsmetode	25
3.1 Vitenskapelig tilnærming.....	25
3.2 Forskningsdesign	26
3.3 Forskningsmetode.....	27
3.4 Datainnsamling	27
3.4.1 Utvalg av informanter	28
3.4.2 Intervjuguide	29

3.4.3 Gjennomføring av intervju.....	30
3.5 Analyse av data	32
3.6 Etiske betraktninger	33
3.7 Forskningens kvalitet	34
3.7.1 Reliabilitet.....	34
3.7.2 Validitet.....	35
3.7.3 Generalisering	37
4 Empiri.....	38
4.1 Energibransjen og bakgrunnen for fusjon.....	38
4.1.1 Energibransjen og entreprenørvirksomhet.....	38
4.1.2 Hvorfor fusjonere?	39
4.2 Forberedelse	40
4.2.1 Kommunikasjon.....	40
4.2.2 Plan for fusjonen	41
4.3 Gjennomføring.....	43
4.3.1 Kommunikasjon.....	43
4.3.2 Involvering av medarbeidere	45
4.3.3 Ekstern kompetanse	46
4.3.4 Holdninger til fusjonen	47
4.4 Den nye organisasjonen.....	51
4.4.1 Organisasjonskultur i Entreprenør C	51
4.4.2 Samarbeid og tilhørighet.....	53
4.5 Oppsummering av empiri.....	55
5 Analyse og drøfting	57
5.1 Hvordan opplevde ansatte forberedelse av fusjonen?.....	57
5.1.1 Bakgrunn og mål for fusjonen	57
5.1.2 Kommunikasjon.....	59
5.1.3 Planlegging	61
5.2 Hvordan opplevde ansatte gjennomføring av fusjonen?	63
5.2.1 Kommunikasjon.....	63
5.2.2 Involvering og bruk av ekstern kompetanse	64
5.2.3 Endring på individnivå.....	67
5.3 Hvordan opplever ansatte den nye organisasjonen?	70
5.3.1 Kulturforskjeller og subkultur.....	70
5.3.2 Entreprenørkultur	72

5.3.3 Oppleveres Entreprenør C som én organisasjon?	74
5.4 Oppsummering av funn	76
6 Konklusjon	78
6.1 Videre forskning	79
7 Referanseliste	81
Vedlegg	85
Vedlegg A: Intervjuguide ledere	85
Vedlegg B: Intervjuguide medarbeidere	87
Vedlegg C: Informasjons- og samtykkeskjema	89
Vedlegg D: Godkjenning fra NSD.....	91

1 Innledning

I arbeidslivet i dag er det høyt tempo og stadige endringer (Melberg og Mikkelsen, 2015). Grunnet forandringer i teknologi, etterspørsel og konkurranse opplever alle organisasjoner behov for å gjennomføre endringer. Likevel indikerer forskning at 70 prosent av endringsprosesser mislykkes eller ikke går som først planlagt (Hennestad og Revang, 2017). Ifølge Melberg og Mikkelsen (2015) er det flere mulige årsaker til dette, blant annet er endringsprosesser vanskelig da ledere, ansatte og fagorganisasjoner ikke alltid drar i samme retning. I de siste årene har fusjoner og oppkjøp vært populære endringsprosesser, hvor målet er økte verdier og synergier mellom selskapene som slås sammen (Farbrot, 2015). Det ble i 2019 gjennomført 468 fusjoner og oppkjøp i Norge (Degenes, 2020).

Ifølge Løkkevik og Greaker (2015) er det i hovedsak de menneskelige ressursene, eller humankapitalen, som gjør Norge til et rikt land. Beregninger av nasjonalformuen viser at humankapitalen er av større verdi for landet enn alle naturressursene til sammen. Med bakgrunn i dette er det ikke rart at Melberg og Mikkelsen (2015) trekker frem at endringssuksess blant annet avhenger av informasjon til og medvirkning av ansatte. Amundsen og Kongsvik (2008) skriver at arbeidstakerne har blitt mer avgjørende for en virksomhet og at det i mange tilfeller er slik at ansatte faktisk vet bedre enn ledelsen. Til tross for dette opplever arbeidstakere stadig oftere endringer som de har lite innvirkning på. Ifølge Melberg og Mikkelsen (2015) bør både ledere og medarbeidere ivaretas og engasjeres i endringsprosesser.

Siden 1980-tallet har det blitt utført omfattende forskning på problemstillinger knyttet til menneskene i fusjoner, men med ulike innfallsvinkler og fokusområder (Evans og Pucik, 2005). Kompleksiteten til menneskene og det kulturelle aspektet ved fusjoner fører imidlertid til at det er få allment aksepterte generaliseringer på området. Evans og Pucik (2005) trekker frem at kanskje det eneste som forener alle studiene er det generelle temaet at problemstillinger knyttet til menneskene har stor innvirkning på fusjoner, og dersom dette ikke blir hensyntatt kan lovende fusjoner ende dårlig. Med bakgrunn i dette anser vi det som interessant å undersøke temaet og se nærmere på hvordan de ansatte i en fusjon opplever prosessen.

1.1 Tema og problemstilling

Det overordnede formålet med denne studien er å undersøke hvordan ansatte opplever en fusjonsprosess. Den økende bruken av fusjoner som virkemiddel gjør at dette er et aktuelt tema, spesielt fordi mange fusjoner ikke lykkes slik som ønsket. Hovedforklaringen på dette er ifølge Enehaug og Thune (2007) at man undervurderer hvor vanskelig det er å få til den organisatoriske integrasjonen i etterkant av den formelle fusjonen, og at man ofte ikke tar nok hensyn til menneskene involvert i fusjonen. På bakgrunn av dette har vi utarbeidet følgende problemstilling:

Hvordan opplever ansatte en fusjonsprosess?

Problemstillingen er relativt bred, og det er derfor nødvendig å bestemme noen avgrensninger og fokusområder. Studien avgrenses til én fusjonsprosess i energibransjen og konkretiseres gjennom følgende tre forskningsspørsmål:

1. *Hvordan opplevde ansatte forberedelse av fusjonen?*
2. *Hvordan opplevde ansatte gjennomføring av fusjonen?*
3. *Hvordan opplever ansatte den nye organisasjonen?*

Forskningsspørsmålene gir retning til vår forskning, avgrenser problemstillingen og danner en struktur for oppgaven. Spørsmålene er utarbeidet med bakgrunn i det teoretiske rammeverket for denne studien og innsamlet empiri, og skal belyse den overordnede problemstillingen. En fusjon er en endringsprosess, og studiens fusjonsprosess vil derfor blant annet bli undersøkt i lys av Lewins (1997) trestegsmodell for endringsprosesser. Forskningsspørsmål 1 handler om hvordan ansatte opplevde forberedelsen av fusjonen og ses i sammenheng med den første fasen i trestegsmodellen. Her blir det fokusert på planlegging, kommunikasjon og informasjonsflyt i forkant av fusjonen. Videre i forskningsspørsmål 2 blir det fokusert på kommunikasjon og informasjonsflyt under gjennomføringen av fusjonen, ansattes holdninger til fusjonen og hvordan de ble involvert i prosessen. Denne delen ses i sammenheng med den andre fasen i trestegsmodellen. Til slutt, i forskningsspørsmål 3, blir det fokusert på organisasjonskulturens betydning i fusjonsprosessen og hvordan den påvirker ansattes opplevelser av den nye organisasjonen. Dette knyttes til den siste fasen i trestegsmodellen. Med bakgrunn i at Lewins (1997) modell omhandler generelle endringsprosesser, har vi også vært avhengig av å benytte teori spesifikt tilknyttet fusjoner.

1.1.1 Bidrag til litteraturen

Det finnes mye forskning på fusjoner, og interessen rundt temaet øker i takt med den stadig økende fusjonsaktiviteten. Likevel gir ikke forskningen en entydig forklaring på hvorfor fusjoner er et populært omstruktureringsverktøy, samtidig som mange fusjoner mislykkes. Dette betyr at det fortsatt er et interessant og aktuelt tema å forske videre på. Litteratursøk viser at det meste av forskningen på fusjoner dreier seg om topplederens synspunkter og integrasjonsstrategier, men det finnes imidlertid mindre forskning på hvordan fusjoner oppleves av de ansatte i en norsk arbeidsvirkelighet. Vi har ikke klart å finne tilsvarende studier til vår oppgave. Basert på dette og antallet fusjoner som gjennomføres i Norge, samt verdien av de menneskelige ressursene i arbeidslivet, anser vi det som relevant og interessant å forske mer på ansattes opplevelser av fusjonsprosesser.

Hensikten med denne studien er å utforske og utvikle ny kunnskap om hvordan ansatte opplever en fusjonsprosess. Det er ønskelig at studien skal kunne underbygge, bekrefte, og bidra konstruktivt til forskningen om temaet. For å gjøre dette har vi benyttet casestudie som forskningsdesign og gjennomført tolv kvalitative dybdeintervju i forbindelse med en fusjonsprosess mellom to norske entreprenørselskap. Vi gir en kort casebeskrivelse i neste delkapittel.

1.2 Casebeskrivelse

For å belyse temaet ansattes opplevelser av en fusjonsprosess, og bidra med forskning på området har vi gjennomført en casestudie. Casestudien tar utgangspunkt i en fusjonsprosess mellom to norske bedrifters entreprenørselskap. Videre omtales den ene bedriften som Bedrift A med tilhørende entreprenørselskap, Entreprenør A, og på samme måte omtales den andre bedriften videre som Bedrift B med tilhørende entreprenørselskap, Entreprenør B. Det fusjonerte entreprenørselskapet omtales videre som Entreprenør C.

Bedrift A og Bedrift B opererer begge i energibransjen og er en del av hvert sitt større konsern. I realiteten var det fire entreprenørselskap som fusjonerte; tre entreprenørselskap fra Bedrift A og ett entreprenørselskap fra Bedrift B. Grunnet omfanget av denne studien er det kun valgt ut informanter fra de to største entreprenørselskapene, Entreprenør A og Entreprenør B, og noen informanter fra Bedrift A og Bedrift B. Vi har valgt å dele opp informantene i henholdsvis ledere og medarbeidere for å kunne belyse problemstillingen fra ulike synspunkt. Informantene fra gruppen «ledere» er medarbeidere med lederansvar og personer fra toppledelsen, mens informantene fra gruppen «medarbeidere» er både tillitsvalgte og medarbeidere uten noen form for verv eller ekstra ansvar.

Fusjonen mellom entreprenørselskapene, som resulterte i Entreprenør C, trådte i kraft 01.01.2017. Både Entreprenør A og Entreprenør B hadde flere kontorer som var geografisk spredt før fusjonen. Det var ikke et mål med fusjonen at kontorene skulle samles på én lokasjon, noe som betyr at den geografiske spredningen i Entreprenør C er stor. Det nye selskapet har kontorer i omtrent halve Norge og består av rundt 200 ansatte. I 2017 varslet NVE om nye regler tilknyttet selskapsmessig og funksjonelt skille, som skal gjelde for alle nettselskap (NVE, 2020). Regelverket trer i kraft 1. januar 2021 og handler blant annet om at nettvirksomheten skal skilles fra all annen virksomhet. Et nettselskap er eier av distribusjonsnettet for elektrisk energi i et område, mens et entreprenørselskap leverer tjenester, til blant annet nettselskap, hvor de utfører oppdrag som utbygging og vedlikehold av nettet. Mange selskap har tidligere ikke hatt et skille mellom nett og entreprenør. NVEs regelverk har derfor påvirket utviklingen i energibransjen de siste årene, og mange selskap har vært nødt til å gjennomføre endringer.

1.3 Struktur, innhold og avgrensning av oppgaven

For å besvare problemstillingen: «Hvordan opplever ansatte en fusjonsprosess?» kreves innsikt i et stort teori- og forskningsfelt, samt et bredt spekter av innhentet empiri. På grunn av masteroppgavens omfang har det vært nødvendig å avgrense både bruk av teori og innhentet empiri. Vi har derfor fokusert på enkelte forskeres bidrag innenfor temaet og intervjuet et utvalg av informanter tilknyttet vår case. Avgrensningene i oppgaven knyttes til begrensninger i både tid og ressurser, da vi har gjennomført oppgaven på ett semester. Oppgaven består av 6 hovedkapittel som er strukturert på følgende måte:

Kapittel 1 aktualiserer temaet ansattes opplevelser av en fusjonsprosess og gir en kort innføring i temaet. Oppgavens problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål blir presentert, og danner rammen for studien. Deretter følger studiens casebeskrivelse som danner konteksten for oppgaven.

Kapittel 2 presenterer det teoretiske rammeverket for oppgaven. Her trekker vi frem relevant teori fra ulike forskere, med bakgrunn i oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål, for å gi ytterligere forståelse av oppgavens tema. Kapitlet starter med generell teori om endring i organisasjoner og mer spesifikt Lewins (1997) trestegsmodell. Dette danner grunnlaget for å kunne forstå fusjoner som en endringsprosess. Videre følger teori om fusjoner da dette er oppgavens case. Deretter avgrenser vi oppgaven ved å presentere teori om endring på individnivå, planlegging, kommunikasjon, involvering og medvirkning, for å få en dypere forståelse av temaene i de to første forskningsspørsmålene; ansattes opplevelse av forberedelse og gjennomføring av en fusjonsprosess. Til slutt avgrenser vi oppgaven ved å presentere teori om organisasjonskultur for å forstå hvordan ansatte opplever et fusjonert selskap, da dette er tema i det siste forskningsspørsmålet.

Kapittel 3 presenterer studiens metode ved å gjøre rede for forskningsprosessen. Her beskriver vi fremgangsmåte og reflekterer rundt metodiske valg. Til slutt blir etiske hensyn og forskningens kvalitet diskutert.

Kapittel 4 presenterer de mest sentrale funnene som ble gjort i datainnsamlingen gjennom dybdeintervju. De empiriske funnene er strukturert etter tema knyttet til hvert forskningsspørsmål.

Kapittel 5 presenterer en analyse og drøfting av de empiriske funnene opp mot studiens casebeskrivelse og teoretiske rammeverk, for å kunne besvare den overordnede problemstillingen. Det blir drøftet hvorvidt funn og teori underbygger hverandre og hvilke

antakelser som kan tas basert på dette. Kapitlet er strukturert etter oppgavens tre forskningsspørsmål. Først analyserer vi hvordan de ansatte har opplevd forberedelsen av fusjonen, deretter hvordan de ansatte har opplevd gjennomføringen av fusjonen, og til slutt hvordan de ansatte opplever den nye organisasjonen.

Kapittel 6 presenterer avslutningsvis en konklusjon som besvarer den overordnede problemstillingen i oppgaven. Her reflekterer vi rundt våre funn og oppgavens tema, belyser studiens implikasjoner og begrensninger, samt kommer med forslag til videre forskning.

1.3.1 Begrepsavklaringer

Begrepene *oppgave*, *studie*, *masteroppgave* og *undersøkelse* vil ha samme betydning og omtales om hverandre. Personene vi har intervjuet i oppgaven vil omtales som informanter, og er i tråd med problemstillingen *ansatte* som har vært involvert i fusjonsprosessen. *Ansatte* blir her brukt som en fellesbetegnelse som inkluderer både ledere og medarbeidere.

I fusjonslitteraturen skilles det ofte mellom ulike typer fusjoner basert på hvordan det defineres. Ifølge Enehaug og Thune (2007) skilles det mellom fire hovedtyper. Fusjonen i denne oppgaven er en «horisontal eller relatert fusjon» fordi de fusjonerende selskapene er innen samme type virksomhet i samme bransje. Vi vil imidlertid ikke bruke dette begrepet videre i teksten.

2 Teori

I dette kapitlet presenterer vi det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi har valgt ut teori vi mener er relevant med basis i studiens problemstilling, forskningsspørsmål og innsamlet empiri. Først blir det presenter teori angående endringsprosesser og fusjoner, etterfulgt av litteratur som omhandler individer i endringsprosesser og motstand. Deretter følger teori om spesifikke aktiviteter tilknyttet endringer: planlegging, kommunikasjon, involvering og medvirkning. Videre presenterer vi relevant teori innen organisasjonskultur og dens innvirkning på fusjoner. Avslutningsvis oppsummerer vi kapitlets viktigste elementer.

2.1 Endring i organisasjoner

For å oppnå varige konkurransefortrinn er det essensielt at bedrifter evner å omstille seg og gjøre endringer i takt med omgivelsene og markedet (Mikkelsen og Laudal, 2016). Nye samfunnsmessige krav, teknologisk utvikling, skjerpet konkurranse og markedsmessige svingninger er eksempler på noen faktorer som kan påvirke behovet for endring (Egerdal, 2019). Gjennomføring av endringsprosesser er imidlertid komplekst og utfordrende, og kan blant annet medføre endring i stilling, arbeidsoppgaver og ansvarsområder for både ledere og medarbeidere.

Endringer kan være både planlagte og ikke-planlagte (Mikkelsen og Laudal, 2016). Planlagte endringer har som oftest til hensikt å effektivisere driften eller på annen måte bedre virksomhetens resultater. Ikke-planlagte endringer kommer ofte som en konsekvens av uforutsette endringer i omgivelsene. Uansett hvilken form for organisasjonsendring det er snakk om, for eksempel fusjon, omstilling eller nedbemanning, er det godt kjent at ansatte avgjør den ultimate suksessen av et endringsforsøk (Fugate, 2012). Det er svært ulikt hvordan medarbeidere opplever endring, og organiseringen av prosessen vil ha innvirkning på dette (Egerdal, 2019). Forskning viser at ledere og medarbeidere som ivaretas og engasjeres i endringsprosesser har større læringsvilje og eierskap til prosessen (Mikkelsen og Laudal, 2016).

I møte med kompleksitet har ledere ofte en tendens til å håndtere det som et rasjonelt ingeniørproblem som skal analyseres og planlegges (Evans og Pucik, 2005). Teorier om planlagt organisasjonsendring viser imidlertid at rasjonelle planer må kombineres med aksept og tillit. Dette kan ses i ligningen: $Q \times A = E$. «E» står for effektiviteten av en beslutning eller endringsprosessen. «Q» står for «quality», kvaliteten av den rasjonelle analysen. Dette inkluderer blant annet tydeligheten av strategien, vurderingen av hvordan verdi skapes

gjennom integrasjon, planlegging av integrasjonsstrategien og lignende. Effektiviteten «E» avhenger altså av kvaliteten på den rasjonelle analysen (Q), men også av aksepten for avgjørelsen (A). «A» inkluderer forståelsen og aksept for fusjonslogikken, for behovet for endring, strategien for å håndtere motstand og aksept av nye strategiske mål.

Ved fusjoner er en kjent problemstilling den uunngåelige hemmeligholdelsen som omgir en fusjonsavtale (Evans og Pucik, 2005). Dette kan medføre utfordringer for ledere på begge sider av fusjonen, blant annet ved at de har liten tid til å forberede seg på utfordringene som kan og/eller vil oppstå. Flere av elementene som inngår i «A»-en, aksepten, i endringsligningen blir derfor vanskelig i fusjoner. Det kan ikke arbeides for å opparbeide en forståelse av behovet for endring på forhånd, og mennesker kan ikke involveres på forhånd for å bygge en visjon for det fusjonerte selskapet. Likevel foreslår Evans og Pucik (2005) at selskap med en realistisk selvinnsett er godt forberedt på å takle utfordringene med integrasjon. I tillegg til at bedrifter som har god erfaring med å håndtere kvaliteten av den rasjonelle analysen (Q) og aksept (A) ved interne endringer, er godt rustet ved fusjoner.

2.1.1 Trestegsmodellen

Ifølge Jacobsen (2012) baseres mye av det som er skrevet om planlagt endring på Kurt Lewins teorier. Lewin (1997) indikerer at det ikke vil være tilstrekkelig å kun definere målet med en planlagt endring for at den skal være suksessfull. Dette på grunn av mangelen på holdbarhet og varighet. Han presenterer derfor tre steg som bør inkluderes for å få en endring til å vedvare; opptiningsfase (unfreezing), endringsfase (moving) og nedfrysingsfase (freezing). Denne modellen omtales videre som trestegsmodellen.

I den første fasen i Lewins trestegsmodell, opptiningsfasen, innser folk at de gamle metodene ikke lenger er tilstrekkelig (Yukl, 2013). Denne anerkjennelsen kan skje som et resultat av en åpenbar krise, eller som resultat av et forsøk på å beskrive trusler eller muligheter som ikke var tydelig for folk flest i organisasjonen. I endringsfasen prøves det ut nye løsninger og den beste tilnærmingen velges. Når den nye tilnærmingen møter organisasjonens målsettinger, går organisasjonen over i nedfrysingsfasen. I nedfrysingsfasen forankres det nye på alle nivå i organisasjonen. Alle tre fasene er viktig for vellykket endring. Et forsøk på å gå direkte til endringsfasen uten opptiningsfasen først vil sannsynligvis bli møtt med apati eller sterk motstand. Mangel på systematisk diagnostisering og problemløsning i endringsfasen vil resultere i en svak endringsplan. Manglende oppmerksomhet rundt konsensusbygging og opprettholdelse av entusiasme i den tredje fasen kan føre til at endringen blir reversert like

etter at den er implementert. Vedvarende motstand vil gjøre det vanskeligere å gjennomføre den siste fasen i trestegsmodellen. Mange teorier om endringsledelse fokuserer i hovedsak på de to første fasene; opptining og endring, faktisk aller mest på opptiningsfasen (Jacobsen, 2012). Fra den velkjente endringsmodellen til Kotter (1995) kommer det frem at fire av de åtte endringsfasene omhandler ting som må skje før selve endringen iverksettes.

I opptiningsfasen vil det være viktig å kommunisere hvorfor man bør endre seg, hvordan endringen bør skje, og hva endringen vil føre til (Jacobsen, 2012). Ifølge Jacobsen (2012) handler dette om at endringsagentene bør klare å skape en oppfatning av at endringen er *viktig, riktig og god*. Det er sannsynlig at endringsviljen i en organisasjon vil øke med følelsen av krise. Ved en organisasjonskrise vil drivkreftene for endring være klare og objektive, noe som skaper en forståelse av at endring er *viktig* for å unngå konsekvenser, f.eks. konkurs. I situasjoner hvor drivkreftene er mer uklare og usikre vil god endringsledelse ha stor betydning for å skape viktigheten av endringen og å overbevise organisasjonen om at endring er nødvendig. *Riktig* handler om at endringen faktisk skal representere en løsning på det problemet organisasjonen står overfor. Dette innebærer å fremme sammenhengen mellom tiltakene og resultatene, slik at organisasjonen blir overbevist om at endringen er *riktig* og fører til ønsket resultat. *God* handler om å skape en oppfatning av at endringen er en forbedring fra dagens situasjon. Det er ikke alltid slik at det som er godt for organisasjonen er godt for den enkelte. Utfordringen her er derfor å skape en opplevelse av at endringen er *god* for alle parter. I endringsfasen må endringsagentene skape oppslutning om endringen for å unngå motstand. Selv om alle mener endringen er både viktig, riktig og god så kommer ikke endringsfasen til å gå av seg selv.

2.2 Fusjoner

Innen forretningsutvikling har fusjoner oppnådd økende attraktivitet som vekstmulighet (Schade, 2014). Fusjoner er komplekse prosjekter hvor mange forskjellige parter og mennesker er involvert, og hvor disse må bidra for å oppnå ønsket resultat. Egerdal (2019, s. 553) skriver:

Fusjoner handler i utgangspunktet om juridiske enheter som slås sammen, og det kan gjelde en sammenslåing av forskjellige forretningsområder (AS-er) i samme virksomhet/konsern som før har vært organisert som atskilte driftsenheter. Fusjoner kan finne sted for eksempel mellom eksterne parter, mellom mor og heleid datter, konsernfusjon, over landegrenser eller mellom søsterselskaper.

I fusjoner søkes ofte *synergier*, fordeler som vil anskaffes som følge av fusjonen og skape verdier for de involverte (Schweiger og Lippert, 2005; Frantz, 2015). To typer synergier som Goold og Campbell (1998) beskriver er delt kompetanse og delte ressurser. Organisasjoner kan forberede resultatene sine ved å dele kunnskap og ferdigheter, for eksempel gjennom å samle innsikt i en bestemt prosess eller funksjon. Ved å dele fysiske eiendeler og ressurser kan organisasjoner spare penger. Kostnadsreduksjoner er også en kategori av synergi som ofte oppgis (Calipha, Tarba og Brock, 2010; Schweiger og Lippert, 2005). Faste kostnadsreduksjoner kan blant annet oppnås gjennom eliminering av overflødig personell i støtteområder, reduksjon av hovedkvarter og i fast eiendom, samt økt utnyttelse av eksisterende eiendeler (Schweiger og Lippert, 2005). Variable kostnader kan reduseres gjennom økt kjøpekraft. For at det fusjonerte selskapet skal realisere flere synergier må ledelsen evne å definere hva synergiene er og utforme en konkret strategi for hvordan disse skal oppnås. Dette vil også påvirke i hvilken grad selskapene integreres.

Den mest inngripende tilnærmingen til integrering kalles «konsolidering» (Schweiger og Lippert, 2005). Da integreres kulturen, prosessene, funksjonene og aktivitetene fra separate enheter til en fullstendig konsolidert organisasjon. Integreringen kan også være mindre inngripende, hvor for eksempel planer og prosedyrer standardiseres på tvers av selskapene. En annen tilnærming er koordinering av funksjoner og aktiviteter, kombinert med jevn og åpen kommunikasjon mellom selskapene.

2.2.1 Strategiske mål

En fusjon representerer en vekststrategi (Schweiger og Lippert, 2005). De vanligste strategiske målene inkluderer blant annet å konsolidere markedet innenfor et geografisk område, eller å inntre et nytt geografisk marked. Konsolidering innebærer ofte å kjøpe opp eller fusjonere flere mindre selskap i et fragmentert marked, anskaffe konkurrenter og ta kapasitet ut av markedet (Venzin, Vizzaccaro og Rutschmann, 2018; Schweiger og Lippert, 2005). Å konsolidere selskaper innenfor et geografisk område har blant annet potensial til å øke kjøpekraften og eliminere overflødige kostnader. Strategien om å inntre et nytt geografisk marked utvider rekkevidden til selskapet (Schweiger og Lippert, 2005). Det fusjonerte selskapet kan oppnå fordeler som økt salgsvolum fra nye marked, økt kjøpekraft og eliminering av overflødige kostnader. Fusjoner kan også forfølge flere strategiske mål. Dette medfører imidlertid kompleksitet og stiller krav til en mer definert og fokusert integrasjonsplan.

2.2.2 Faser i fusjonsprosessen

Calipha, Tarba og Brock (2010) belyser hvordan ulike studier har forskjellige tilnærminger til inndeling av fusjonsprosessen i faser, hvor det varierer mellom to til syv faser. Forskjellene ligger i hvor detaljert ulike elementer av prosessen blir beskrevet og evaluert. Generelt vil begynnelsen av fusjonsprosessen bestå av en del formaliteter som for eksempel selskapsgjennomgang, forhandlinger, verdivurderinger og juridiske beslutninger (Marks og Mirvis, 2015). Det vil gjennomføres analyser av selskapene som skal fusjoneres, ofte med finansielt fokus, men det er viktig at menneskene og kultur også evalueres (Daniel og Metcalf, 2001; Venzin, Vizzaccaro og Rutschmann, 2018). Før det er eksplisitt besluttet at fusjonen skal gjennomføres vil prosessen preges av taushetshensyn (Schweiger og Lippert, 2005; Venzin, Vizzaccaro og Rutschmann, 2018). Videre bør det utarbeides en struktur eller plan for å styre prosessen med å kombinere tidligere uavhengige selskaper, da det kan bidra til en ryddig og effektiv integrasjon (Schweiger og Lippert, 2005; Galpin og Herndon, 2007). Integrasjonen av selskapene begynner etter inngåelse av fusjonsavtalen og varer til selskapene har oppnådd det nivået av samarbeid som er nødvendig for å oppnå de forventede synergiene (Schweiger og Lippert, 2005).

Et sentralt spørsmål som ledere står ovenfor er hvor raskt de skal presse integrasjonsprosessen (Schweiger og Lippert, 2005). Ifølge Schweizer og Patzelt (2012) bidrar rask integrasjon til å sikre ansattes forpliktelse og engasjement til prosessen, og reduserer mengden usikkerhet og stress de opplever. En rask integrasjon kan imidlertid være problematisk da en periode for akklimering, forståelse mellom ansatte og bygging av tillit kan kreve tid. Ifølge Schweiger og Lippert (2005) hevder noen at integrasjonen bør gå saktere, slik at nøye vurderinger av hvordan organisasjonene skal settes sammen kan gjennomføres. Dette kan imidlertid skyldes ufullstendig selskapsgjennomgang eller planlegging tidligere i prosessen. Generelt tyder forskning på at integrasjonen burde skje så målrettet og raskt som mulig. Erfaring antyder at fullt integrerte organisasjoner kan ta alt fra ett til fem år, avhengig av den relative størrelsen på målet og omfanget av integrasjonen.

2.3 Endring på individnivå

Ifølge Karp (2014) endrer organisasjoner seg som følge av at individer i organisasjoner utvikler og endrer seg. Faglig har det vært en økende oppmerksomhet rundt dette, hvor forskernes endringsteorier og modeller for organisasjonsendring i større grad har lagt vekt på individet, både som driver, motstander og mål for endring. Det finnes mange motivasjonsteorier som handler om at organisasjoner kan skape mer når individer er motivert for å tenke nytt og gjøre nye ting. Likevel er individer også påvirket av organisatoriske rammebetingelser og bildet er derfor ikke svart/hvitt.

Ved omstillingsprosesser oppstår ulike risikoer for virksomheten, og det er derfor viktig å kartlegge mulige grunnlag for konflikt (Egerdal, 2019). Redusert motivasjon, konflikter og sykefravær kan redusere produktiviteten, og det er fare for at nye krav ikke oppfylles grunnet innføring av nye systemer med mangelfull opplæring og virkemidler. Noen kan reagere med motstand eller resignasjon, mens andre kan bli mer proaktive og lojale. For å unngå redusert effektivitet bør ledere være bevisste på hva som kreves for å ivareta både arbeidstakerne og arbeidsmiljøet.

Det kan hevdes at stabilitet og forutsigbarhet er viktig for ansatte, men endring kan imidlertid gi muligheter for vekst og utvikling (Leana og Barry, 2000). Maslows (1968) klassiske motivasjonsteori illustrerer et grunnleggende dilemma mellom defensive krefter og vekst, som vist i figur 1.

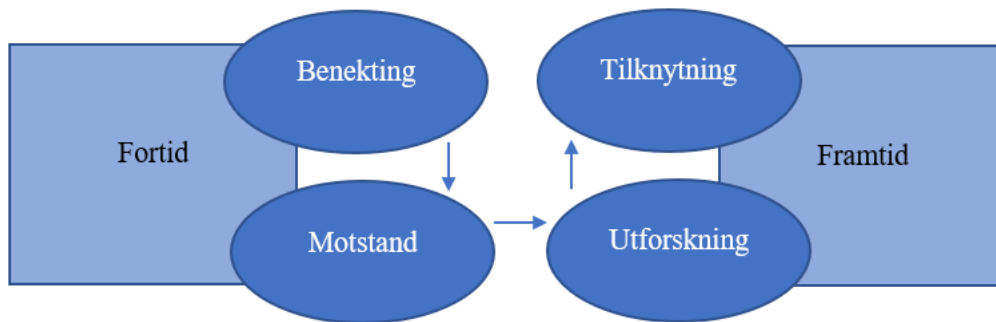


Figur 1: Maslows grunnleggende dilemma mellom defensive krefter og vekst (Maslow, 1968).

Figuren illustrerer Maslows to grunnleggende behov: behov for trygghet og vekst. Maslow betrakter dette som et grunnleggende eksistensielt dilemma hvor individer legger forskjellig vekt på vekst- og trygghetsbehov. Amundsen og Kongsvik (2008) knytter Maslows (1968) modell til opplevelser av og reaksjoner på organisasjonsendringer. Dersom vekst er viktigere enn trygghet, kan vi tenke oss at individet betrakter endringen som en mulighet for utvikling

og læring. I motsatt tilfelle kan vi tenke oss at individet ser på endringen som noe negativt som vedkommende vil yte motstand mot.

Scott og Jaffe (1988), gjengitt i Amundsen og Kongsvik (2008), illustrerer individuelle opplevelser og reaksjoner på omstillinger i fire faser, som vist i figur 2.



Figur 2: Individuelle opplevelser og reaksjoner på omstilling oppdelt i fire faser, Scott og Jaffe (1988) gjengitt i Amundsen og Kongsvik (2008).

Figuren illustrerer to faser knyttet til fortiden og to faser knyttet til fremtiden (Amundsen og Kongsvik, 2008). I betenkingsfasen vil ansatte ofte ikke innse at endringen skal finne sted og dermed fortsetter de gjerne arbeidet som tidligere. Motstandsfasen kjennetegnes ofte av opplevelser av usikkerhet og tap av kontroll. Dette kan komme til uttrykk gjennom emosjonelle reaksjoner samtidig som sabotasje mot det nye kan oppstå. Utforskningsfasen vil kunne preges av utprøving og eksperimentering, hvor de nye rollene som omstillingen innebærer vil forsøkes fylles samtidig som nye relasjoner vil etableres. I den siste fasen, tilknytningsfasen, vil det danne seg en aksept for det nye og de ansatte identifiserer seg med den nye organisasjonen. Det er viktig å påpeke at modellen i Figur 2 kan kritiseres. Den kan blant annet kritiseres for å beskrive forløpet til en endringsprosess som lineært med en forutbestemt slutt-tilstand. Modellen beskriver et forløp hvor de ansatte etter hvert vil slutte seg til endringen. Tilknytning vil imidlertid ikke alltid være sluttfasen i virkeligheten.

2.3.1 Motstand

Motstand mot endring er et fenomen som er studert gjennom en rekke forskningsarbeider (Amundsen og Kongsvik, 2008). Mennesker har en naturlig evne til å motstå endring og det er derfor noe som bør forventes i en endringsprosess (Bovey og Hede, 2001). Motstand oppstår fordi endring innebærer å gå fra det kjente til det ukjente. Mennesker er ulike og vil derfor reagere ulikt på endringer. De vil ha forskjellig endringsvilje og evne til å tilpasse seg endring. Håndtering av motstand fra medarbeidere kan derfor være krevende. Forskning viser at motstand fra medarbeidere er en av de største problemene i implementeringen av en

organisasjonsendring, og dermed en viktig årsak til at mange organisasjoner mislykkes med endringsprosesser (Bovey og Hede, 2001; Yukl, 2013).

Organisasjonsendringer vil berøre den enkeltes livssituasjon i forskjellig grad (Amundsen og Kongsvik, 2008). En årsak til at motstand oppstår er dersom endringen er radikalt annerledes fra noe som er gjort tidligere, og den vil derfor fremstå som vanskelig eller umulig (Yukl, 2013). Ved en større endring hvor det ikke er tydelige bevis på et seriøst problem eller en mulighet som rettferdiggjør den, er det sannsynlig at motstand oppstår. Dette underbygger også Egerdal (2019) da hun påpeker at det er vanskelig å akseptere endringen dersom en ikke forstår begrunnelsen eller motivasjonen for endring. En naturlig årsak til motstand er dersom endringen medfører at den ansatte mister noe av verdi, spesielt ved større endringer som innebærer for eksempel nye arbeidsoppgaver eller flytting (Amundsen og Kongsvik, 2008). En form for tapsopplevelse er tap av trygghet, ved at ansatte føler at de ikke har kontroll eller ikke vet hva som kommer til å skje i fremtiden, eller hvilken rolle de har i organisasjonen. Yukl (2013) påpeker også at tapsopplevelser kan være personlig tap i form av for eksempel inntekter og jobbsikkerhet, eller at endringen fremstår som uforenelig med personlige verdier og idealer.

Motstand mot endring kan forklares ut fra manglende endringsberedskap blant de ansatte (Amundsen og Kongsvik, 2008). Armenakis, Harris og Mossholder (1993) gjengitt i Amundsen og Kongsvik (2008, s. 96) definerer endringsberedskap på følgende måte:

Endringsberedskap («readiness for change») er et begrep som omhandler motivasjon for endring i en organisasjon og betraktes som en kognitiv tilstand av betydning for om en konkret endring får støtte eller ikke.

En lav endringsberedskap vil dermed indikere motstand, og dette kan for eksempel innebære at endringer betraktes som unødvendige. I lys av Lewins «opptiningsfase» i trestegsmodellen betrakter Armenakis, Harris og Mossholder (1993) motstand som en indikasjon på at opptiningsprosessen har vært mangelfull. Endringsagentene, i praksis ledere, spiller en helt sentral rolle i å redusere usikkerheten som ofte oppstår i igangsettingsfasen av et endringsprosjekt, og dermed styrke endringsberedskapen. Det er to forhold som antas å påvirke endringsberedskapen: selve budskapet om endringen og den sosiale dynamikken i organisasjonen. Her betraktes budskapet som primærmekanismen for å skape endringsberedskap. Det er sentralt at budskapet tydeliggjør behovet for endringen, både ved å formidle hvorfor endringen skal skje og hvordan endringen skal gjennomføres. Dermed blir

det også viktig å tenke på hvordan budskapet kommuniseres for at det skal virke mest mulig overbevisende. Ifølge DiFonzo og Bordia (1998) er det viktig at endringsagentene annonserer endringen tidlig, selv om den er ufullstendig, kommenterer den manglende evnen til å gi ytterligere informasjon, og etablerer en tidslinje for når informasjon skal gis, for å unngå usikkerhet, angst og reduksjon i tillit og moral. Budskapet blir gjenstand for en sosial fortolkning og derfor betraktes også den sosiale dynamikken i arbeidsfellesskapet som viktig i formingen av endringsberedskapen (Armenakis, Harris og Mossholder, 1993). Arbeidstakerne utveksler informasjon og blant annet kulturelle forskjeller blir derfor sentralt å ta hensyn til når ledere skal påvirke endringsberedskapen.

Det å lede en organisasjon gjennom endring krever å finne balansen mellom behovene til menneskene i organisasjonen og organisasjonen i seg selv (Bovey og Hede, 2001). Ledelsen i en organisasjon kan ha en tendens til å overse nettopp den menneskelige dimensjonen ved implementering av endring. Det er ofte enklere for ledelsen å håndtere endring fra et teknisk perspektiv hvor fokuset blir størst på det å utvikle strategier og tiltaksplaner, samt lønnsomhetsberegninger og andre rasjonelle ressurser. Dermed blir fokuset lite på hvordan menneskene i organisasjonen påvirker hvorvidt utfallet av endringen blir en suksess eller ikke.

2.4 Planlegging

Før en endringsprosess igangsettes må virksomheten ha en klart strategi og være tydelig på hvilke mål som ønskes oppnådd (Egerdal, 2019). Planleggingen av endringsprosessen burde starte så tidlig som mulig, og det er viktig å ikke være for optimistisk om hvor raskt en prosess kan gjennomføres. En god plan vil sikre ryddige arbeids- og informasjonsprosesser, og bidra til å unngå unødvendige og uheldige konsekvenser som kan oppstå for virksomheten og arbeidsmiljøet. Den burde inneholde oppgaver, aktiviteter, beskrivelse av ansvarsforhold og tidsfrister. Ifølge DiFonzo og Bordia (1998) vil en åpen og kollektiv planleggingsprosess rundt endringen, hvor ansatte involveres i så mye planlegging som mulig, bidra til å unngå usikkerhet, angst og reduksjon i tillit og moral. Virksomheten må også være forberedt på å håndtere uforutsigbare hendelser i en større omstilling (Egerdal, 2019). Kompetanse om konteksten og kulturen i organisasjonen burde benyttes for å forstå og håndtere disse hendelsene.

I konteksten av en fusjon, vil en plan for å styre prosessen bidra til en ryddig og effektiv integrasjon (Schweiger og Lippert, 2005). Det gjøres med målsetning om å fange opp og utnytte kritisk kunnskap, finne beslutninger som sikrer at resultatet blir et mer

konkurransedyktig selskap, sikre at nødvendige endringer gjennomføres i de fusjonerende selskapene og at verdier bevares og synergier oppnås. For å sikre at menneskene samarbeider og koordineres rundt de finansielle og strategiske målene, er det en rekke aktiviteter som kan og bør utføres. Koordineringen må starte på toppledernivå, for hvis ikke er det usannsynlig at andre ledere og ansatte i organisasjonen gjennomfører justeringer. I denne sammenheng blir kommunikasjon sentralt.

2.5 Kommunikasjon

Ifølge Meyer (2008) er informasjon og kommunikasjon av vital betydning i fusjonsprosesser, men likevel preges mange prosesser av opplevelsen av for lite eller for dårlig informasjon (Egerdal, 2019). Meyer (2008, s. 260) skiller mellom informasjonens kvalitet og kvantitet, og definerer: «Kvantiteten omfatter faktorer som hyppighet, varighet og kommunikasjonsmedia, mens kvalitet gjenspeiler faktorer som klarhet, realisme og ærlighet». Det kan ifølge Egerdal (2019) være krevende å forstå og forutse hvordan behovet for informasjon og kommunikasjon skal dekkes, selv om intensjonen til ledelsen er at dette skal gjennomføres på en god måte. Behovet for informasjon vil også være individuelt for hver enkelt person. Forskning viser at god informasjon både reduserer ansattes usikkerhet og bidrar positivt til selskapets resultat (Meyer, 2008).

Ifølge Schweiger og Lippert (2005) er kommunikasjon en av de mest kritiske aktivitetene som skal styres under integrasjonsprosessen i en fusjon. Fra det tidspunktet hvor det begynner å sirkulere rykter om en potensiell fusjon er kommunikasjon med interessenter (ansatte, kunder, investorer) essensielt. Dette gjelder spesielt dersom endringene påvirker interessentene. Ved mangel på informasjon vil ansatte oppleve usikkerhet, noe som kan medføre negative reaksjoner, rykter og ineffektivitet (Spångberg *et al.*, 2002; DiFonzo og Bordia, 1998).

En stor feil som flere virksomheter gjør er at de ikke skaper en kriseforståelse og en forståelse for hvorfor endringer er nødvendig (Egerdal, 2019). Dersom noen ikke ser behovet for endring er det fare for at prosessen blir motarbeidet. Dette er også det første steget i Kotter (1995) sin endringsmodell. For å etablere en effektiv kommunikasjonsprosess bør en kommunikasjonsplan utvikles og gjennomføres (Schweiger og Lippert, 2005). Planen må identifisere målet bak kommunikasjonen, budskapet som skal formidles, målgruppen (interessentene) som budskapet er rettet mot, de mest effektive mediene å bruke for å nå interessenten, samt tidspunkt for kommunikasjonen. Kommunikasjonen bør skje så raskt som mulig og fokusere på hva folk vil høre. Dette må imidlertid balanseres med behovet for

taushetsplikt og juridiske begrensninger. Generelt vil de fleste ansatte som påvirkes av en fusjon høre hvilken innvirkning det vil ha på dem, og forbli urolige inntil slik informasjon blir kommunisert (Daniel og Metcalf, 2001; Meyer, 2008).

Under endringsprosesser, i perioder med redusert stabilitet, vil ansatte ofte stille en del spørsmål (Richardson og Denton, 1996). I slike perioder vil imidlertid ledelsen ofte ha få svar. Det kan være vanskelig å forutse hva som vil skje, hvilke konsekvenser eller muligheter som vil utvikle seg. I slike situasjoner velger ofte ledere å si lite, slik at de ikke gir ansatte feilinformasjon eller får ansatte til å føle seg villedet. Både Daniel og Metcalf (2001) og Richardson og Denton (1996) anbefaler ledere i slike situasjoner å besvare spørsmål som kan besvares og å være ærlig dersom de ikke vet svaret eller forklare hvorfor de ikke kan gi et svar. Ved å være åpen om hvor virksomheten befinner seg og gi overbevisende argumenter, kan motivasjon og drivkraft for endring skapes og motkrefter reduseres (Egerdal, 2019).

Siden ansatte aldri får nok informasjon under en fusjonsprosess, påpeker Meyer (2008) behovet for at kommunikasjonen skjer gjennom flere kanaler. Det er viktig å ha kanaler som går direkte fra toppledelsen til de ansatte, da informasjon ikke alltid når frem eller endrer form nedover hierarkiet. I den sammenheng er tillitsvalgte en viktig kanal på grunn av deres ansvar for å ivareta ansattes interesser og fordi ansatte har tillit til dem. I tillegg trekker Meyer (2008) frem mellomledere som en viktig informasjonskanal, men hun skriver også at dette er utfordrende da mellomledere allerede har mye ansvar når det gjelder daglig drift og deltakelse i integrasjonsprosjekter. Det er viktig at ansatte i hovedsak får informasjon fra formelle kanaler, slik at informasjonen ikke kommer fra eksterne media, venner eller kunder.

Ifølge Schweiger og Lippert (2005) er den beste måten å kommunisere store endringer på gjennom toveiskommunikasjon med toppledelsen i form av allmannamøter. Richardson og Denton (1996) vektlegger også toveiskommunikasjon, men anbefaler kommunikasjon ansikt-til-ansikt i så stor grad som mulig. Dersom dette er vanskelig å gjennomføre, anbefales det å finne andre interaktive metoder for å holde kontakt med ansatte. Spångberg *et al.* (2002) påpeker at formell kommunikasjon som foregår via e-post, intranett og lignende, burde understøttes av mer uformell kommunikasjon som for eksempel ansikt-til-ansikt, i arbeidsgrupper og på mindre møter.

Mer spesifikt tilknyttet fusjoner er det viktig at toppledelsen adresserer og kommuniserer flere elementer (Schweiger og Lippert, 2005). For det første, visjonen og de økonomiske og strategiske målene for fusjonen og selskapet generelt. Hvordan dette oversettes til

organisatoriske prioriteringer og mål gjennom hele organisasjonen. For det andre, hvordan organisasjonen skal utformes for å støtte disse målene, inkludert kultur, aktiviteter, systemer, organisasjonsstruktur og lignende. Videre må det kommuniseres hvordan integrasjons- og endringsprosessen skal styres, hvilke områder som berøres og hva som er prioriteringene.

2.6 Involvering og medvirkning

I Norge er det en lang tradisjon for involvering av ansatte og fagforeninger i endringsprosesser (Meyer og Stensaker, 2011). Ledelsen, tillitsvalgte og medarbeidere må trekke i samme retning og ha et felles målbilde for å lykkes med en endringsprosess (Egerdal, 2019). Involvering av medarbeidere og representanter for medarbeiderne kan bidra konstruktivt i prosessen ved å blant annet åpne for innspill til å finne gode løsninger ved bruk av deres kompetanse. Samtidig vil involvering kunne bidra til økt opplevelse av eierskap til prosessen for medarbeiderne. Effekten av endringen er påvirket av hvorvidt den enkelte opplever medvirkning eller påvirkning på endringen, eller om den påføres mot sin vilje. Tidshorizonten for endringsprosessen er viktig, da en for kort prosess kan medføre at det ikke blir rom for reell deltakelse i forkant, noe som kan bidra til endringsmotstand.

Medvirkning handler om i hvilken grad medarbeidere får mulighet til å delta i beslutningene om sine egne jobber, arbeidsbetingelser eller planer for organisasjonen (Mikkelsen og Laudal, 2016). Spesielt i Norge har deltakelse en demokratisk verdi, samtidig som det er sett på som en drivkraft for gode prestasjoner. Dette fordi det skaper et bedre klima mellom partene i arbeidslivet, bidrar til større forpliktelse overfor arbeidet, økt engasjement og involvering. Kjernen i deltakelse er nettopp ideen om økt myndighet til de ansatte. Medarbeidere kan påvirke og har muligheten til innflytelse på flere ulike måter. Det skilles mellom direkte deltakelse og indirekte deltakelse. Ved direkte deltakelse har den enkelte arbeidstaker innflytelse på tilretteleggingen av arbeidet. Dette kan for eksempel være ved direkte interaksjon med leder eller ved allmøter og lignende. Ved indirekte deltakelse opptrer en person som representant for en gruppe medarbeidere. Typiske eksempler på dette er tillitsvalgte og verneombud.

Meyer (2008) skriver at selv om involvering medfører flere fordeler eller positive resultater slik Egerdal (2019) og Mikkelsen og Laudal (2016) beskriver, er det problemer tilknyttet involvering. For det første er involvering ressurskrevende og drar oppmerksomheten bort fra daglig drift (Meyer, 2008). Involvering fremfor informering innebærer også en forpliktelse fra ledelsens side til å ta hensyn til innspillene fra de involverte partene. Hvis ikke kan negative

reaksjoner oppstå og ansatte få følelsen av at deltakelsen ikke har betydning. Innspill kan bedre prosessen, men også gjøre endringene mindre radikale eller dyrere. I tillegg kan det være viktig å skille mellom hvem som involveres for å få eierskap og hvem som involveres for å bidra med gode tilbakemeldinger og innspill.

Siden det er umulig å inkludere alle i alt er selektiv inkludering, ifølge Meyer og Stensaker (2011), en metode å gjennomføre involvering uten at det blir for ressurskrevende. Dette innebærer en vurdering av hvem som involveres, når involveringen skjer, hva de får påvirke og hvor stor innflytelse de har på beslutningene. Typisk vil deltakelse i fusjonsprosesser skje gjennom involvering av tillitsvalgte. I fusjonsforhandlingene vil vanligvis få være involvert grunnet konfidensialitet, men ofte involveres tillitsvalgte i prosessen med planlegging og organisering av integrasjonen. Involvering på lavere nivå skjer typisk i gjennomføringen av integrasjonen.

2.6.1 Samarbeid med tillitsvalgte

I endringsprosesser er det ikke mulig å involvere alle ansatte, noe som medfører at et system må etableres for å representere ansatte gjennom andre (Meyer og Stensaker, 2011). Det er tradisjon for at tillitsvalgte tar denne rollen i de skandinaviske landene. Tillitsvalgte skal da representere og presentere ansattes interesser i endringen.

Meyer og Stensaker (2011) skriver at arbeidsmiljøloven regulerer rettigheter til ansatte under endringsprosesser, men at hvordan organisasjoner involverer sine tillitsvalgte er svært forskjellig. Ledelsen kan ønske å samarbeide med tillitsvalgte på ulike måter. Noen organisasjoner har etablerte rutiner for samarbeidet, hvor for eksempel tillitsvalgte kobles inn tidlig og er med på å bestemme prosedyrer og kriterier for endringen. I andre organisasjoner kan tillitsvalgte ha mindre innflytelse på prosessene, samt at noen samarbeid er mer formelle enn andre.

Ifølge Egerdal (2019) er god kommunikasjon mellom tillitsvalgte og ledelsen om strategien for kontinuerlig forbedringsarbeid og omstilling sentralt. Ved å involvere tillitsvalgte tidlig i prosessen har de muligheten til å ivareta en konstruktiv rolle overfor medarbeidere. Med god kommunikasjon mellom partene kan ledelsen få informasjon om medarbeidernes meninger, nødvendige tiltak og hva medarbeiderne mener er rettferdige og nødvendige endringer.

Dialogen mellom partene er også viktig fordi det kan gi innsikt i konfliktnivået og dermed kan passende tiltak iverksettes. Selv om virksomheten ikke omfattes av drøftingsplikten, er det ifølge Egerdal (2019) en god regel å involvere medarbeidernes representanter og verneombud.

2.6.2 Ekstern kompetanse

For å gjennomføre endringer i organisasjoner kan det være behov for ekspertkunnskap eller ekstern støtte (Karp, 2014). En type endringsagent kan være innleid ekstern kompetanse i form av konsulenter innenfor for eksempel organisasjonsutvikling eller endringsledelse. Konsulenter kan bidra med kostnadseffektiv kompetanse og nyttig erfaring i selve gjennomføringen av endringsprosessen (Werr, 2012). Andre måter konsulenter kan bistå på, er for eksempel som ekspert innen HR, med metode- og prosesshjelp, og som rådgivere ved å støtte ledelsen og konstruere et endringsprosjekt (Karp, 2014). Bruk av konsulenter er imidlertid et omdiskutert tema. Det kan gi verdi og være nødvendig, men tydelighet og oppfølging av oppdraget kan være hensiktsmessig.

En fusjon er et eksempel på en situasjon som kan være ny for organisasjonen, men som er vanlig i forretningslivet, og hvor det derfor kan være økonomisk effektivt å innhente kunnskap fra en konsulent (Werr, 2012). Mange organisasjoner i dag har kompetanse som ligner den eksterne konsulenter har. Spørsmålet blir imidlertid om de har mulighet til å sette av ressurser til endringsprosjektet ved siden av det daglige arbeidet. Gjennom eksterne konsulenter kan kompetente ekstra ressurser mobiliseres raskt.

2.7 Organisasjonskultur

Manglende oppmerksomhet rundt konsensusbygging og opprettholdelse av entusiasme i nedfrysingsfasen kan ifølge Yukl (2013) føre til at en endring blir reversert like etter at den er implementert. Organisasjonskultur vil i den sammenheng kunne bidra til å forankre det nye på alle nivå i organisasjonen. Ifølge Deal og Kennedy (1982) handler organisasjonskultur om «hvordan vi gjør det hos oss». Alvesson og Sveningsson (2008) påpeker imidlertid at et problem i mye av litteraturen om organisasjonskultur er at den potensielle verdien av kulturkonseptet lett forsvinner i ganske svake og overfladiske beskrivelser.

Organisasjonskulturen uttrykkes ofte gjennom slagord, ønsketenkning og fantasier fremfor en måte å oppnå en dypere forståelse av organisasjonslivet på.

Organisasjonskultur kan defineres på mange ulike måter ut ifra hva som vektlegges (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Noen legger vekt på felles mål og verdier, andre fokuserer på at det over tid dannes tradisjon for hvordan man skal tenke og gjøre ting, mens andre er mer opptatt av at man har et felles språk som uttrykker en felles forståelse eller en felles kunnskapsbase. Bang (1998) trekker frem at det har blitt publisert mange bøker om temaet organisasjonskultur, hvor de fleste har til felles at de hevder at kulturen er av stor betydning for organisasjonens ytelse.

Det trekkes blant annet frem at organisasjonskulturen er viktig for hvilke resultater som skapes, hvor omstillingsdyktig organisasjonen er, hvor godt de ansatte trives på jobb og i hvilken grad bedriften kan utvikles til en lærende organisasjon. Bang (1998, s. 19) definerer: «Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene.»

Omgivelsesbestemte faktorer, organisasjonens medlemmer og organisasjonens historie kan utheves som tre hovedfaktorer for utviklingen av kultur i en organisasjon (Bang, 1998). Omgivelsebestemte faktorer kan omtales som rammebetingelser for eller konteksten til organisasjonen. Dette kan for eksempel være bransjekultur, markedet som betjenes, politiske system, nasjonal eller lokal kultur, teknologi som benyttes, eller lover og reguleringer som må overholdes. Organisasjonens medlemmer og deres intellektuelle og følelsesmessige ferdigheter, personlighet og erfaringer vil utvikle kulturen. Gjennom samhandling mellom mennesker i og utenfor organisasjonen, mellom både ledere, ansatte og kunder, dannes kultur. Organisasjonens historie innebærer erfaringer organisasjonen har tilegnet seg gjennom tiden. Gjennom samhandling for å oppfylle målsetninger over en lengre tidsperiode, vil det etableres felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger. I tillegg vil ledere påvirke kulturen bevisst eller ubevisst (Chatman og Cha, 2003). Ansatte observerer og registrerer ledernes oppførsel og handlinger, som for eksempel hva lederen bruker tid på, stiller spørsmål om og ikke, hva lederen følger opp og hva lederen feirer. Lederens atferd viser ansatte hva som betyr noe og hvilken atferd som sannsynligvis vil bli belønnet eller straffet. Ledere formidler prioritinger til ansatte gjennom sin atferd mye mer enn trykte uttalelser om visjon og formelle retningslinjer gjør.

2.7.1 Kulturforskjeller og subkultur

Ved fusjonering vil vanligvis økonomisk styrke, markedsposisjon, ledelsesressurser og andre konkrete forhold tilknyttet selskapene evalueres (Schein, 2010). Sjeldent vurderes aspektene som kan betraktes som kulturelle, det vil si bedriftens filosofi eller stil, struktur, måter å operere på og lignende, som kan gi innsikt i selskapenes grunnleggende antakelser om mål og fremtiden. Å gjennomføre en analyse av kulturen i begynnelsen av fusjonsprosessen kan gi innsikt i om kultur gir innvirkning på avtalen, utfordringer som vil oppstå og tiltak som må tas i bruk for å få til en vellykket fusjon (Schweiger og Lippert, 2005). Noen ganger kan det fremstå som om kulturene er veldig kompatible, men likheter på overflaten kan skjule behovet for å jobbe med kulturelle forskjeller (Evans og Pucik, 2005). Det er mer sannsynlig at

ledelsen aktivt jobber med tiltak angående kultur dersom forskjellene er tydelige. Selskaper som opplever problemer etter en fusjon oppgir ofte kulturell uforenlighet som årsak, men likevel blir kulturelle faktorer sjeldent tatt i betraktning før avtalen iverksettes (Schein, 2010).

Ifølge Bang (1990) er det fare for kulturkonflikt når to organisasjoner fusjonerer. Hvis det ikke iverksettes tiltak for å bygge bro over de to organisasjonskulturene, risikeres en ødeleggende kulturkonflikt som kan vare i flere år. Ifølge Schweiger og Lippert (2005) kan kulturkollisjonen styres hvis prosessen begynner med å gi partene korrekt informasjon om hverandre. I stedet for at forskjeller vektlegges som problemkilder, fremheves de positive egenskapene til begge kulturene og det oppmuntres til en sammenslåing av disse egenskapene. Å bearbeide forskjeller er imidlertid krevende, og ifølge Schweiger og Lippert (2005) bør hovedansvaret for å vurdere kultur ligge hos HR, en organisasjonsutviklingsekspert, eller en ekstern konsulent som er kunnskapsrik på området. Utfallet av å fusjonere ulike organisasjonskulturer kan variere, for eksempel kan den ene kulturen overta den andre (Bang, 1990). Et annet mulig utfall er at de to kulturene eksisterer om hverandre i den nye organisasjonen, uten at hver av kulturene forandrer seg særlig.

Selv om organisasjonskultur kan gi grunnlag for sosialt fellesskap er det ikke slik at alle organisasjoner preges av en felles samlende kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Det er ikke uvanlig at det dannes egne sosiale grupper med sin egen kultur innenfor organisasjoner, såkalte subkulturer. Subkulturer deler mange av antakelsene og virkelighetsoppfatningen til den totale organisasjonen, men har også antakelser utover dette som gjenspeiler deres oppgaver, yrke eller unike opplevelser (Schein, 2010). Subkulturer dannes ofte rundt enheter i organisasjonsstrukturen, men nivå i hierarkiet vil også utvikle egne subkulturer basert på delte antakelser og opplevelser. I mange organisasjoner vil ulike kulturer eksistere side om side, og fraværet av en enhetlig kultur trenger ikke være et problem for organisasjonen (Hjertnes, 2014). Subkulturene kan bidra til å forsterke og støtte opp under verdiene og normene som ledelsen ønsker skal være gjeldende for hele organisasjonen. Det er når det oppstår motsetninger og konflikt mellom subkulturene at problemer kan oppstå. Ifølge Bang (1990) kan imidlertid en slik konflikt reduseres dersom gruppene gis et felles mål eller en felles oppgave som de må samarbeide for å løse. Studier av organisasjonskultur viser at kulturendring er vanskelig, men at åpenhet og mottakelighet for nye ideer, verdier og meninger er sentralt (Alvesson og Sveningsson, 2008).

Helms og Stern (2001) har i en organisasjon med ulike geografiske lokasjoner undersøkt ansattes oppfatninger av organisasjonskulturen. I sin forskning finner de blant annet at grunnet geografisk spredning vil det være få grunner til ansatte på samme hierarkiske nivå utvikler samsvarende oppfatninger av kulturen, da de ikke har sosial omgang på tvers av lokasjonene og ikke systematisk utsettes for de samme miljømessige signalene. Resultatene fra forskningen viser også at uansett hvilke tiltak som iverksettes for å homogenisere bedriftskultur, er det sannsynlig at subkulturer forblir. Gitt at ulike organisasjonsenheter, spesielt geografisk spredt enheter, eksisterer i forskjellige ytre miljøer, er det nesten uunngåelig at disse enhetene vil utvikle noe særegne kulturer. Følgelig vil ansatte i forskjellige enheter svare ulikt på samme stimuli.

2.7.2 Tilhørighet og identitet

Overalt hvor mennesker er sammen finner vi en kultur (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Det er grunnlaget for identitet og dannelsen av sosiale grupper, for eksempel i en familie, i en organisasjon, eller i et samfunn. Organisasjonskultur kan fremme eller hemme medarbeideres engasjement og motivasjon i arbeidet (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Dette anses ofte som en av de viktigste, hvis ikke det viktigste, elementet i et endringsforsøk (Alvesson og Sveningsson, 2008). Dette inkluderer også de tilfeller hvor kultur ikke er det direkte målet i endringen. Det å formulere tekst omkring visjon, verdier og normer som kan bygge på fellesskap og organisasjonsidentitet, er en måte å bruke organisasjonskultur på som et strategisk virkemiddel (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Dette kan bidra til å motivere ansatte samtidig som det gir retningslinjer for arbeidet.

Organisasjonskultur kan generere en følelse av fellesskap og tilhørighet (Reve og Grønhaug, 1989; Jacobsen og Thorsvik, 2007). Organisasjonskulturen kan dermed tilfredsstillende ansattes sosiale behov og gi en opplevelse av identitet, noe som igjen kan virke angstreduserende og motiverende (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Alvesson (2002) trekker frem at en felles kultur som oppmuntrer til identifikasjon og tilhørighet kan bidra til organisasjonens resultater ved at den gjør det lettere å samordne målene. Slike egenskaper ved kulturen medfører også at ansatte ikke vil forlate organisasjonen.

Ved en fusjon må en ny organisasjonsidentitet utvikles (Colman, 2014). Organisasjonens grenser vil endres, den vil få nye medlemmer, de ansatte vil få en ny organisasjonstilhørighet og dermed må spørsmålet om «hvem er vi» redefineres. Organisasjoner og individer vil tilstrebe å opprettholde sin identitet og oppfatning av organisasjonen de tilhører. I

integrasjonsprosessen vil de derfor forsøke å bevare og fremheve egenskapene de opplever som kjennetegn ved sin organisasjon. For noen organisasjoner vil ikke redefineringsprosessen være problematisk, mens for andre kan det medføre konflikter og motsetninger. Ifølge Colman (2014) kan det, for å skape en felles forståelse av hvem den nye organisasjonen er, være nødvendig med en overgangsperiode hvor ansatte arbeider med å bearbeide motstridende oppfatninger. Å skape en felles identitet på tvers av tidligere organisasjonsgrenser kan påvirke fusjonens suksess, da det skaper en felles målforståelse og en opplevelse av fellesskap.

2.8 Oppsummering av teori

Teorikapitlet ble innledet med teori og tidligere forskning på endring i organisasjoner og mer spesifikt fusjon som endringsprosess. Her presenterte vi en sentral modell, Lewins trestegsmodell for endringsprosesser, samt sentrale faser i en fusjonsprosess. Deretter presenterte vi teori om endring på individnivå med bakgrunn i at organisasjoner endrer seg som følge av at individer i organisasjoner endrer seg. Her ble det lagt vekt på motstand mot endring da dette er en viktig årsak til at mange organisasjoner mislykkes med endringsprosesser. Videre presenterte vi teori om planlegging og kommunikasjon, og involvering og medvirkning, som er viktige elementer i både opptinings- og endringsfasen. Avslutningsvis presenterte vi teori om organisasjonskultur som er et sentralt element for nedfrysningsfasen.

Teorien og den tidligere forskningen presentert i teorikapitlet danner oppgavens teoretiske rammeverk. Det teoretiske rammeverket danner videre grunnlaget for vår drøfting i kapittel 5, hvor vi forsøker å besvare den overordnede problemstillingen ved hjelp av forskningsspørsmålene.

3 Forskningsmetode

Å bruke en metode kan ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 33) defineres som «... å følge en bestemt vei mot et mål». Samfunnsvitenskapelig metode handler om å samle inn og analysere data, og er en sentral del av empirisk forskning (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I dette kapitlet redegjør vi for våre metodiske valg. Vi innleder kapitlet med å presentere det vitenskapsteoretiske ståstedet som danner grunnlaget for forskningen. Deretter redegjør vi for praktiske valg tatt i forskningsprosessen, inkludert datainnsamling og analyse. Til slutt blir etiske betraktninger og forskningens kvalitet drøftet.

3.1 Vitenskapelig tilnærming

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) vil forskerens forståelse og antagelser om virkeligheten ha innvirkning på metodevalg, resultater og konklusjoner i en undersøkelse, noe som medfører at de bør synliggjøres. I denne sammenheng er begrepene ontologi og epistemologi relevant. Det ontologiske perspektivet vil være forskerens forståelse av den sosiale virkeligheten og handler om oppfatninger av mennesker og samfunn. Det epistemologiske perspektivet handler om kunnskap, hva vi kan vite om virkeligheten og hvordan kunnskapen skal frembringes. I samfunnsvitenskapelig forskning er det i hovedsak to tilnærminger til ontologi, epistemologi og metodologi, og disse er: positivisme og hermeneutikk.

Positivismen legger til grunn en naturvitenskapelig metode, hvor forskningen vektlegger fenomener og egenskaper som kan måles og registreres (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I denne oppgaven derimot, legger vi til grunn en hermeneutisk tilnærming. Hermeneutikk er en fortolkende tilnærming hvor det legges til grunn at sosiale systemer endres kontinuerlig og at det finnes ulike forståelser av virkeligheten (Jacobsen, 2015). Fremfor generelle lover er det fokus på det unike og særegne, og at kunnskap om mennesker er mer dynamisk og avhengig av kontekst. Det er informantenes opplevelse og meningsdanning som vektlegges (Tjora, 2012). I denne studien er det nettopp det vi vil undersøke da problemstillingen vår omhandler ansattes opplevelser av en fusjonsprosess. Metodisk forbindes hermeneutikken med en induktiv fremgangsmåte, som vil si at den er eksplorerende og empiridrevet, data i form av tekst og bruk av kvalitative metoder (Jacobsen, 2015).

Gilje og Grimen (1995) trekker blant annet frem at mennesker fortolker egne handlinger, fenomener og samfunnet. På grunn av dette må samfunnsforskere forstå og fortolke informantenes forståelse av seg selv og andre. Dette kalles *dobbel hermeneutikk* og er noe vi må ta hensyn til i vår analyse. Ved bruk av teoretiske begreper må vi rekonstruere informantenes fortolkninger. En hermeneutisk analyse består av en veksling mellom det man skal tolke og konteksten det skal tolkes i, samt mellom det man skal tolke og egen forforståelse (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I tillegg vil delene av det som skal tolkes og helheten av det som skal tolkes, avhenge av hverandre og konteksten. Dette kalles den *hermeneutiske sirkel*. Gjennom forskerprosessen vil vi påvirkes av den hermeneutiske sirkel da vi gjennom å tilegne oss ny kunnskap kontinuerlig vil utvikle ny forståelse for delene og helheten. De vil ses i lys av hverandre, og vi vil forsøke å sette datamaterialet i en sammenheng slik at materialets betydning forstås.

3.2 Forskningsdesign

Ved valg av forskningsdesign er det viktig at man velger et design som er egnet til å belyse den problemstillingen man ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015). Med andre ord har vår problemstilling lagt føringer for hvilket forskningsdesign vi har valgt i oppgaven. Ifølge Yin (2003) egner casestudie seg når det stilles hvordan- eller hvorfor-spørsmål, når forskeren har liten kontroll over hendelsene og når fokuset er rettet mot et moderne fenomen innenfor en virkelighetskontekst. Problemstillingen vår handler om hvordan ansatte opplever en fusjonsprosess og vi har derfor valgt casestudie som forskningsdesign. En casestudie er et intensivt forskningsdesign som kjennetegnes av at mye informasjon innhentes fra få enheter gjennom detaljert og omfattende datainnsamling (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011; Jacobsen, 2015).

I en enkeltcase-studie undersøkes for eksempel en organisasjon eller en hendelse, som er avgrenset i tid og rom (Jacobsen, 2015). I denne studien er casen en fusjonsprosess, den er avgrenset i rom – bedriftene som fusjonerte, og i tid – tidsrommet fusjonen skjedde i. Casestudier kan gi god innsikt i en hendelse, få frem detaljerte beskrivelser av virkeligheten, og gjøre det mulig å forstå samspillet mellom aktører og kontekst (Jacobsen, 2015). I denne studien søkes en beskrivelse og innsikt i konteksten, som er en fusjonsprosess, og hvordan dette er opplevd av aktørene, de ansatte.

3.3 Forskningsmetode

Formålet med denne studien er å belyse ansattes opplevelser av en fusjonsprosess. Dette innebærer at det er nødvendig å innhente meninger og synspunkter fra mennesker involvert i, og påvirket av, en fusjon. Ifølge Tjora (2012) og Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) er det i slike sammenhenger hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode. Ved bruk av kvalitative metoder er det ofte et mål å få frem hvordan informantene fortolker og forstår en gitt situasjon (Thagaard, 2009; Jacobsen, 2015). En forsøker å gå i dybden og mye informasjon samles inn fra få undersøkelsesenheter. For å besvare vår problemstilling ble det derfor ansett som hensiktsmessig å benytte en kvalitativ metode.

Ifølge Tjora (2012) og Jacobsen (2015) har kvantitative studier ofte en deduktiv tilnærming, mens kvalitative studier ofte har en induktiv tilnærming. Med en deduktiv tilnærming tas det utgangspunkt i teori, hvor en søker å bekrefte eller avkrefte forventninger om virkeligheten. En induktiv tilnærming starter uten et teoretisk utgangspunkt, relevant informasjon samles inn og systematiseres, og idealet er å danne teorier ut ifra det observerte. I denne oppgaven har relevant litteratur blitt gjennomgått på ulike stadier, både på forhånd for å utarbeide intervjuguiden, samt underveis for å anvende teori opp mot empiri. Problemstillingen og forskningsspørsmålene har blitt reformulert underveis med bakgrunn i innsamlet data og funn. Vi har dermed brukt det Tjora (2012) omtaler som en abduktiv tilnærming.

3.4 Datainnsamling

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) er intervju en fleksibel form for datainnsamling som gir informantene frihet til å uttrykke seg og gi komplekse beskrivelser. I tillegg er det mulig å få en rekonstruksjon av hendelser, noe som ikke er mulig med for eksempel observasjon. Dybdeintervjuer benyttes i sammenhenger hvor man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer (Tjora, 2012). Intervjuet fokuserer på forhold knyttet til informantens subjektivitet, men benyttes også for å forstå sammenhenger utover individet. Ettersom studiens forskningsspørsmål og problemstilling fokuserer på ansattes meninger og opplevelser av en fusjonsprosess, ble det ansett som hensiktsmessig å benytte dybdeintervju for datainnsamling.

Ifølge Yin (2003) er intervjuer i casestudier ofte av åpen karakter, hvor en kan spørre informantene om fakta angående en hendelse, i tillegg til deres meninger om hendelsen. På grunn av dette ble intervjuguidene utformet som semistrukturerte intervju. I semistrukturerte intervju benyttes en overordnet intervjuguide, men tema, spørsmål og rekkefølge kan variere

(Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Dette tilrettela for at vi kunne tilpasse oss hver enkelt informant og ta opp temaer og spørsmål der det var naturlig. Samtidig ga intervjuguiden en struktur slik at vi var sikre på at alle intervjuene dekket de samme områdene. Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) påpeker også at semistrukturerte intervju gir mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål og få utdypninger der det er nødvendig, noe vi anså som fordelaktig.

3.4.1 Utvalg av informanter

I casestudier vil det ifølge Tjora (2012) være en naturlig avgrensning i utvalget av informanter. Casen i denne studien er en fusjonsprosess og derfor bestod utvalget av ansatte som hadde opplevd denne hendelsen. Det ble benyttet både en strategisk og en kriteriebasert utvelgelse av informanter. Strategisk utvelgelse er når informanter velges basert på deres evne til å uttale seg om temaet for studien (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011; Tjora, 2012). I tillegg måtte informantene også oppfylle noen kriterier. Det første kriteriet var at informantene måtte ha vært ansatt i en av bedriftene som ble fusjonert og ha tilknytning til det nye fusjonerte selskapet. Det andre kriteriet var at de enten måtte være medarbeider eller ha lederansvar under prosessen. Vi valgte å inndele informantene i gruppene «leder» og «medarbeider». Dette fordi vi ønsket å få ulike perspektiv på hvordan fusjonsprosessen ble opplevd, og fordi vi ønsket å stille noen spørsmål som ikke var relevant for begge gruppene. I kapittel 4 og 5 blir også informantene iblant omtalt som «toppledere» eller «tillitsvalgte». Dette skjer i tilfeller hvor empirien viste ulik innsikt eller ulikt fokus som følge denne rollen sammenlignet med ledere som ikke tilhørte toppledelsen eller medarbeidere uten tillitsvalgtverv.

For å rekruttere informantene fikk vi hjelp av vår kontaktperson, en ansatt i Bedrift A. Han fikk innsikt i våre kriterier for utvelgelse og tok kontakt med potensielle informanter. I mindre prosjekter er det typisk med rundt 10-15 informanter, men det avhenger av hva som er praktisk mulig å gjennomføre (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Basert på hvilken informasjon vi var ute etter og tidsrammen for prosjektet bestemte vi oss for at 10-15 informanter var passende. Kontaktpersonen vår ga oss oversikt over hvem som var villig til å stille til intervju og deres kontaktinformasjon. Videre tok vi kontakt med hver enkelt via e-post, ga informasjon om studien og planla intervjutidspunkt. Vi valgte å gjennomføre intervjuene med «lederne» først slik at dersom det ble tatt opp tema vi ikke hadde forutsett, som kunne være relevant å få medarbeidernes synspunkt på, kunne vi redigere intervjuguiden

til medarbeiderne. Til slutt endte vi opp med tolv informanter, seks ledere og seks medarbeidere.

3.4.2 Intervjuguide

Det ble utarbeidet to intervjuguider, en til hver gruppe av informanter. Etersom informantene i de to gruppene hadde ulik grad av involvering og ansvar under fusjonen anså vi det ikke som nødvendig å stille akkurat de samme spørsmålene til hver gruppe. Derfor er det noen forskjeller i intervjuguidene, men overordnet er de svært like. Intervjuguidene er vedlagt oppgaven som vedlegg A og B.

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) skriver at intervjuet burde starte med en innledning med introduksjon av forskerne, informasjon om prosjektet, samt hensyn til anonymitet og informantens rettigheter. Hver intervjuguide ble derfor utformet med en punktliste for innledning slik at vi var sikre på at hver informant fikk denne informasjonen. Videre ble intervjuguiden utarbeidet med bakgrunn i Tjoras (2012) beskrivelse av dybdeintervjuets tre deler: oppvarming, refleksjon og avrunding.

I den første fasen av intervjuet etableres en relasjon og et tillitsforhold mellom forsker og informant (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). På grunn av dette ble det i oppvarmingsdelen vektlagt spørsmål om bakgrunnen til informantene, samt stillingen til vedkommende før og etter fusjonen. Det ble også spurt om informantens tidligere erfaringer tilknyttet endringer. Dette for å kartlegge utgangspunktet for å håndtere endring i forkant av fusjonen, samt gi et innblikk i opplevelser og meninger rundt temaet endring.

Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) påpeker at forskere i utarbeidelsen av intervjuguiden vil identifisere deltema som belyser problemstillingen. Utgangspunktet for intervjuguiden var studiens problemstilling og forskningsspørsmål. Vi identifiserte deretter relevant teori, ulike deltema, som refleksjonsdelen av intervjuguiden skulle inneholde. Videre ble de ulike deltemaene systematisert i tre hovedtema med bakgrunn i Lewins (1997) trestegsmodell: opptining, gjennomføring og nedfrysning. Siden det var planlagt å ha semi-strukturerte intervju brukte vi mye tid på å formulere spørsmål som både var åpne, ikke ledende, og samtidig konkrete nok til å belyse problemstillingen. Underpunkter og underspørsmål ble notert for å tilrettelegge for utdypning hvis nødvendig, noe Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) trekker frem som typisk i intervjuguider. Noen formuleringer og underpunkter ble omformulert eller lagt til etter gjennomføring av de første par

intervjuene. Dette fordi vi oppdaget at informantene ønsket en tydeligere formulering eller flere eksempler.

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufta (2011) må informanten få mulighet til å stille spørsmål eller komme med kommentarer når intervjuet avsluttes. I tillegg må eventuelle uklarheter oppklares. Avrundingsdelen av intervjuguiden ble derfor utarbeidet med to spørsmål: «Er det noe mer du vil legge til som ikke er kommet frem?» og «Har du noen spørsmål til oss?»

3.4.3 Gjennomføring av intervju

I forkant av intervjuet fikk informantene tilsendt et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring. Informasjonsskrivet inneholdt blant annet informasjon om formålet med studien, hvordan innsamlet data skulle behandles og informantenes rettigheter angående trekking av deltakelse og sletting av data. I innledningen til intervjuet ble derfor informantene spurt om dette informasjonsskrivet var lest og forstått, i tillegg til at vi presiserte at intervjuet ble tatt opp og at all data ble anonymisert. Vi brukte også innledningen til å presentere oss selv, vårt masterstudium og problemstillingen for oppgaven.

Vanligvis gjennomføres dybdeintervjuer ansikt-til-ansikt mellom informant og forsker (Tjora, 2012). Informantene i denne studien hadde ulikt arbeidssted, og det var stor geografisk distanse mellom oss og dem. På grunn av praktiske og økonomiske årsaker måtte derfor intervjuene gjennomføres på en alternativ måte, og Tjora (2012) skriver at slike årsaker kan gjøre det nødvendig å gjennomføre intervjuer via telefon. Ved bruk av telefon mister en imidlertid muligheten til å bruke kroppsspråk, som for eksempel å nikke for å få informanten til å snakke videre (Tjora, 2012). Vi valgte derfor å gjennomføre intervjuene ved bruk av Skype. På denne måten kunne informantene se oss og noe av vårt kroppsspråk. Elleve av tolv intervju ble gjennomført ved bruk av Skype, og ett på telefon grunnet informantens ønske.

Tjora (2012) omtaler andre studier hvor intervju har blitt gjennomført på telefon, og nevner i den forbindelse noen fordeler som vi anser som overførbare til vår situasjon. Telefonintervju kan gi en større følelse av anonymitet og informanten slipper å se på en opptaker. På den andre siden kan imidlertid telefonintervju ha større grad av formalitet og være kortere enn intervju ansikt-til-ansikt. Vi opplevde ikke i særlig grad noen negative aspekter ved å gjennomføre intervjuene over Skype og på telefon. Opplevelsen var at i de tilfeller hvor intervjuene var kortere, handlet det mer om informantens fortellingsmåte og hvor konkret de valgte å besvare spørsmålene. I snitt varte intervjuene i 45 minutter, men noen var over en

time og et par på rundt 35 minutter. Angående grad av formalitet var denne litt varierende, da formaliteten delvis økte i takt med stillingstittel. Likevel er opplevelsen at intervjuene overordnet hadde lav grad av formalitet, hvor informantene var avslappet og komfortabel med å uttale typisk «upopulære» meninger.

Intervjuguiden var som nevnt utformet som et semi-strukturert intervju, med en kombinasjon av fullstendige spørsmål og stikkord eller underpunkter. Noen av spørsmålene var formulert mer konkret enn andre, og noen la mer til rette for refleksjon rundt et tema. Vi ønsket å få frem informantens intuitive tanker rundt spørsmålene. Deretter brukte vi stikkordene og underpunktene for å stille oppfølgingsspørsmål og få utdypning på områder vi anså som relevant. Det ble etter hvert tydelig at informantene hadde ulik måte å fortelle på, hvor noen hadde flere og større avsporinger og forklaringer enn andre. Vi valgte i stor grad å innta en lyttende rolle og la informantene fortelle det de ønsket, men anså intervjuguiden som svært hjelpsom da den bidro til å sikre at alle spørsmål ble besvart. Noen spørsmål besvarte informantene tidligere enn intervjuguiden la opp til og i de tilfeller droppet vi enten spørsmålet når det dukket opp, eller omformulerte det på en måte som tilrettela for utdypning på området.

Under gjennomføringen av intervjuene viste det seg at graden av lederansvar varierte i ledergruppa, og dermed kunne noen gi mer utdypende svar enn andre. Tilsvarende var noen av medarbeiderne i tillegg tillitsvalgte, og de hadde derfor en annen grad av involvering og deltakelse i prosessen enn de andre medarbeiderne. Derfor vil ikke alle informanter i samme gruppe være direkte sammenlignbar. Likevel vil vi si at informantene bidro med mye informasjon, og at vi har fått innsikt i fusjonsprosessen og ulike opplevelser av prosessen, som bidrar til å belyse problemstillingen.

I dybdeintervjuer benyttes det oftest lydopptak slik at forskeren kan fokusere på å lytte, be om utdypning og sørge for god kommunikasjon og flyt (Tjora, 2012). På grunn av dette valgte vi å ta opp alle intervju. Bare en av oss hadde rollen som intervjuer, men begge lyttet til informanten og spurte oppfølgingsspørsmål når det var nødvendig. Denne rollefordelingen bidro til at intervjuene ble gjennomført så likt som mulig.

3.5 Analyse av data

Det finnes ikke én enkel metode for hvordan man håndterer analyseprosessen (Tjora, 2012), og det finnes mange forskjellige måter å analysere og tolke kvalitative data på (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Hovedsakelig vil analyse av kvalitative data dreie seg om fire forhold; dokumentere, utforske, systematisere og kategorisere, og sammenbinde (Jacobsen, 2015). Vår dataanalyse begynte allerede under intervjuprosessen fordi vi noterte ned tanker og refleksjoner imens intervjuene foregikk. Etter hvert enkelt intervju diskuterte vi hvordan vi opplevde intervjusituasjonen og hvordan vi tolket spesielle ting informantene sa. Da alle intervjuene var gjennomført transkriberte vi lydfilene. Vi spilte av lydfilene i «sakte-funksjon» for å sikre at vi fikk transkribert alt slik det ordrett ble sagt. Informantene vi intervjuet snakket med relativt sterk dialekt, og ifølge Tjora (2012) vil man som hovedregel transkribere på bokmål eller nynorsk i stedet for på dialekt. En må imidlertid være observant på dialektord som kan ha betydning for innholdet. Vi valgte å transkribere alle intervju på bokmål, i tillegg til at vi inkluderte pauser, latter og nøling ved ordvalg. Slike detaljer kan ifølge Tjora (2012) være smart å inkludere da det er vanskelig på forhånd å vite hva som vil ha betydning for analysen. Vi var også observante på dialektord som kunne ha særegen betydning og brukte en del tid på å finne nøyaktig betydning av enkelte ord. Etter vi hadde transkribert alle intervjuene brukte vi tid på å lese igjennom hverandres transkripsjoner for så å diskutere mulige funn og sammenhenger. Fra de tolv intervjuene vi gjennomførte endte vi opp med rundt 100 sider transkripsjon som dannet datamaterialet for oppgaven.

Med de ferdige transkripsjonene måtte vi vurdere om vi skulle gjennomføre den videre analysen manuelt eller ved hjelp av et dataprogram. Mengden data vi skulle håndtere indikerte at begge alternativer ville vært gode, men vi valgte å bruke dataprogrammet NVivo da vi vurderte det som den mest effektive metoden. Alle transkripsjonene ble først overført i sin helhet i NVivo før vi begynte å kode og kategorisere datamaterialet. Koder er ord eller uttrykk som beskriver avsnitt eller utdrag fra intervjuet, mens kategorier er grupper som brukes for å samle kodene som er relevante for studien (Tjora, 2012). Det første vi gjorde var å samle data som omhandlet det samme i kategorier, noe Jacobsen (2015) refererer til som *åpen koding* eller *første-syklus koding*. Samtidig brukte vi spørsmål fra intervjuguiden til å danne kategorier, da spørsmålene var rettet inn mot spesifikke temaer. Deretter gjorde vi noe som ligner det Jacobsen (2015) refererer til som *aksial koding* eller *andre-syklus koding*, hvor vi både opprettet noen nye kategorier med utgangspunkt i teori og lagde overordnede kategorier som samlet flere av de andre kategoriene. Under hele prosessen ble det vurdert og revurdert

hva som var relevant for oppgaven. Til slutt sto vi igjen med hovedkategoriene som dannet strukturen på oppgavens resultatdel, og som videre la føringer for diskusjonen av forskningsspørsmålene i oppgavens analysedel. Som nevnt tidligere har vi brukt en abduktiv tilnærming i vår metode. Dette gjelder også for dataanalysen da vi har brukt både empiri og teori for å analysere.

3.6 Etiske betraktninger

Det er utarbeidet forskningsetiske retningslinjer som forskere må vurdere (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011; Thagaard, 2009). Disse kan inndeles i tre typer hensyn, hvor det ene handler om at informanter skal gi informert og frivillig samtykke, det andre omhandler respekt for informantens privatliv og at forskeren ivaretar konfidensialitet, og det siste er at forskeren har et ansvar for å unngå skade og belastning på informantene. I tillegg er det slik at dersom personopplysninger samles inn og behandles er prosjektet meldepliktig til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD). I starten av prosjektperioden sendte vi søknad til NSD om godkjenning for behandling av personopplysninger. Godkjenningen ligger vedlagt i vedlegg D.

For å opprettholde de forskningsetiske retningslinjene fikk alle informantene tilsendt et informasjonsskriv og en samtykkeerklæring som måtte signeres i forkant av intervjuet, se vedlegg C. Informasjonsskrivet inneholdt blant annet informasjon om formålet med studien, hvordan personopplysninger behandles, informantens rettigheter og kontaktinformasjon ved spørsmål. I starten av hvert intervju dobbeltsjekket vi at informantene hadde lest og forstått innholdet i informasjonsskrivet. Samtidig minnet vi informantene på bruk av lydopptak og at all informasjon ville bli anonymisert i oppgaven. Som tidligere forklart har vi brukt en abduktiv tilnærming, hvor problemstillingen og forskningsspørsmålene har blitt reformulert underveis med bakgrunn i innsamlet empiri og arbeidet med det teoretiske rammeverket. Problemstillingen og formålet med studien, slik det er presentert i informasjonsskrivet, stemmer derfor ikke fullstendig overens med den ferdige oppgaven. Vi mener imidlertid den endelige problemstillingen er mer dekkende i forhold til innsamlet empiri og at det overordnede temaet fortsatt er det samme.

I forkant av datainnsamlingen ble grad av anonymisering diskutert med kontaktpersonen vår i Bedrift A. Det ble besluttet at både bedriftsnavn og stillingstittel skulle anonymiseres da studien kunne bringe frem sensitiv informasjon. Dette innebærer også at vi har anonymisert

bedriftsnavn i bruk av direkte sitater. De eneste beskrivende ordene som blir benyttet for informantene er «leder», «toppleder», «medarbeider» og «tillitsvalgt».

3.7 Forskningens kvalitet

For å vurdere kvaliteten til forskning benyttes ofte de tre kriteriene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet (Tjora, 2012). I dette delkapitlet diskuterer vi disse tre kriteriene for å redegjøre for studiens kvalitet.

3.7.1 Reliabilitet

En undersøkelses reliabilitet, eller pålitelighet, er tilknyttet hvilke data som brukes, hvordan de er samlet inn og hvordan de er bearbeidet (Johannessen, Christoffersen og Tuft, 2011). Ifølge Thagaard (2009) og Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) er det innen kvalitativ forskning lite hensiktsmessig å vurdere om andre forskere som benytter samme metode vil oppnå samme resultat. Dette fordi kvalitativ forskning påvirkes av kontekst, mer ustrukturerte metoder for datainnsamling, og forskerens erfaringsbakgrunn. Johannessen, Christoffersen og Tuft (2011) skriver imidlertid at påliteligheten kan styrkes gjennom en inngående beskrivelse av studiens kontekst i form av en casebeskrivelse, samt en åpen og detaljert beskrivelse av fremgangsmåten som er benyttet under hele forskningsprosessen. Vi har beskrevet studiens kontekst i casebeskrivelsen i kapittel 1.2, mens vi gjennom dette kapitlet har beskrevet detaljert hvilke valg vi har tatt og hvordan forskningsprosessen ble gjennomført.

Hvilken tematikk som undersøkes vil ifølge Tjora (2012) påvirkes av forskerens engasjement og forkunnskaper. Videre påpeker han at det ikke kan eksistere fullstendig nøytralitet i kvalitativ forskning, men at forskerens posisjon kan prege forskningsarbeidet og derfor bør redegjøres for. Bakgrunnen for denne studien er vår interesse for endringsprosesser og menneskene involvert i en slik prosess. Denne interessen påvirkes også trolig av at vi selv vil komme til å oppleve endringer i arbeidslivet, i større eller mindre grad. I tillegg har vi fått innsikt i teori om endringer gjennom flere fag i masterutdanningen. Denne bakgrunnen kan ha påvirket utformingen av både intervjuguiden, datainnsamlingen og tolkningen av empirien.

Ifølge Tjora (2012) kan studiens pålitelighet styrkes gjennom refleksjon av forskerens relasjon til informantene og hvordan dette kan ha påvirket tilgangen til feltet, utvalget, datagenerering, analyse og resultater. Vi har gjennom hele forskningsprosessen forsøkt å forholde oss nøytrale til casen, og ikke latt personlige meninger påvirke tolkningene. For å opprettholde transparens er det imidlertid verdt å nevne at en av forskerne har hatt sommerjobb for et av søsterselskapene til Bedrift A. Denne forskeren hadde ikke direkte kjennskap til noen av

informantene før studiet begynte, men hadde en felles bekjent med et par av informantene. Det var denne personen som satte oss i kontakt med Bedrift A. Kontaktpersonen vår og en annen informant, hadde hørt om sommerarbeidet forskeren hadde gjennomført, selv om det ikke var noen personlig relasjon. Dette kan indirekte ha påvirket vår tolkning av resultatene. På den andre siden kan denne relasjonen ha bidratt til at kontaktpersonen ønsket å bidra og finne mulige informanter. Å ha en felles bekjent kan ha bidratt til en trygghet og en tillit til oss i denne prosessen. Vi har vært bevisst på undersøkelsens interne forhold og mener derfor det ikke har hatt direkte innvirkning på studiens reliabilitet.

Ifølge Seale (1999) er det viktig å synliggjøre hva som er innhentet data og hva som er forskerens vurderinger. Undersøkelsens pålitelighet kan dermed styrkes ved at direkte sitater tydeliggjøres. Med bakgrunn i dette har vi valgt å benytte direkte sitater i presentasjonen av empirien der det er hensiktsmessig. I tillegg har vi valgt å markere direkte sitater i kursiv i kapittel 4 og 5, slik at informantens uttalelser blir synliggjort. Intervjuene ble tatt opp og transkribert fremfor bare tatt notater av, noe Seale (1999) skriver danner et grunnlag for data som er mer uavhengig av forskerens oppfatninger. Likevel vil presentasjonen av empirien til en viss grad bære preg av våre oppfatninger og vurderinger. Dette har vi forsøkt å motarbeide ved å vektlegge presentasjon av konvergerende resultater og opplevelser fra informantene, når direkte sitat ikke var hensiktsmessig.

3.7.2 Validitet

«Validitet i kvalitative undersøkelser dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten» (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011, s. 244). Fremgangsmåtene og metodene som er benyttet for datainnsamling og -analyse er beskrevet tidligere i dette kapitlet. Om resultatene representerer virkeligheten og er riktige avhenger blant annet av informantene (Jacobsen, 2015). Dette innebærer en vurdering av om vi har fått tak i de riktige kildene, om de omtaler en hendelse de selv har vært med på og om det er kilder vi ikke fikk tilgang til. Som beskrevet tidligere ble det valgt ut informanter som tok del i og ble påvirket av fusjonsprosessen, og de omtaler sine personlige opplevelser. Det er også spredning blant informantene når det gjelder stilling i hierarkiet, noe som bidrar til vårt inntrykk av at vi har fått tak i de riktige kildene. Ifølge Jacobsen (2015) er det vanskelig å kontrollere om informantene snakker sant, og derfor bør studien basere seg på flere informanter, slik at de kan kontrolleres mot hverandre. De trenger ikke være enige i beskrivelsen av fenomenet, da ulike beskrivelser kan være et like godt tegn på gyldighet. De bør imidlertid være uavhengige av hverandre, slik at de ikke

påvirker hverandre. I denne studien har vi tolv informanter, hvor flere av deres beskrivelser er konvergerende, samtidig som resultatene viser til noen ulikheter i hva som vektlegges i beskrivelsene. Intervjuene ble gjennomført individuelt og informantene visste ikke hvem andre som ble intervjuet. Vi vil derfor si, i den grad det er mulig for oss å vurdere, at vi fått riktig informasjon fra informantene og at de har svart uavhengig.

Ifølge Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) er det ikke et mål i seg selv å eliminere bias i kvalitativ forskning grunnet den uunngåelige intervju-effekten som oppstår, men det er viktig å diskutere ulike former for skjevheter eller metodefeil. Intervjueren påvirker, bevisst eller ubevisst, informanten gjennom blant annet kroppsspråk og holdninger, og dette kalles intervju-effekt. På denne måten kan informanten få inntrykk av hvilket svar som forventes, eller påvirkes på andre måter. Vi brukte mye tid på utforming av spørsmål og intervjuguide. Dette fordi vi ønsket å formulere spørsmålene på en slik måte at de ikke var ledende, og at det var opp til informanten hva som skulle vektlegges. For utdypning og videre refleksjon benyttet vi underpunktene og oppfølgingsspørsmål. I tillegg var vi bevisste på forskerrollen og forsøkte å holde oss så nøytrale som mulig. Med bakgrunn i dette tror vi ikke intervju-effekten gikk på bekostning av studiens validitet i betydelig grad.

Intervjuskjevhet oppstår når to grupper som studeres ikke blir behandlet tilnærmet likt, og på grunn av dette kan ikke resultatene sammenlignes (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). I denne studien ble informantene inndelt i gruppene: leder og medarbeider. Den eneste forskjellen i behandling var at noen av spørsmålene ikke ble stilt begge gruppene. Dette fordi begge gruppene ikke hadde grunnlag for å besvare disse spørsmålene. Til en viss grad har det derfor oppstått intervjuskjevhet, men vi vil påstå at gruppene likevel ble behandlet tilnærmet likt. Spørsmålene som skiller gruppene blir ikke brukt for sammenligning mellom gruppene, dette skjer kun ved sammenfallende spørsmål og for sammenligning internt i gruppen.

Hukommelsesskjevhet oppstår fordi hukommelsen aldri er 100 prosent (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Informanter vil oppleve, huske og evaluere det som undersøkes på ulike måter. Hukommelsesskjevhet er vanskelig å kontrollere, men spiller mest sannsynlig inn da fusjonsprosessen som undersøkes begynte for omtrent tre år siden. Fra resultatene finner vi at flere forklaringer overensstemmer med hverandre, men samtidig vektlegger flere spørsmål personlige erfaringer og meninger. Det kan derfor hende at om intervjuene hadde funnet sted tidligere i prosessen eller underveis, ville informantene svart annerledes.

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011) belyser at metodetriangulering kan være en måte å øke sannsynligheten for at forskningen gir gyldige resultater. I vårt tilfelle hadde det ikke vært mulig å gjennomføre observasjon da fusjonsprosessen begynte for tre år siden. Et annet alternativ er å gjennomføre en dokumentanalyse i tillegg. Dette kunne gitt en bedre innsikt i formelle planer og prosedyrer som ble lagt, men det ble ikke ansett som svært relevant da fokuset for oppgaven er ansattes opplevelser. Det beste alternativet for å styrke oppgaven ville trolig vært å sett på flere fusjonsprosesser slik at vi kunne sammenlignet ansattes opplevelser i ulike kontekster. Dette ville imidlertid trolig medført færre intervjuobjekt fra hver fusjon, da denne masteroppgaven kun utføres over ett semester. Om vi hadde fått like stor innsikt i ulike ansattes opplevelser er derfor usikkert.

3.7.3 Generalisering

Johannessen, Christoffersen og Tufte (2011, s. 248) definerer: «All forskning har som mål å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn». I denne sammenheng brukes både begrepene generalisering og overførbarhet. Overførbarheten til en undersøkelse handler om hvorvidt en klarer å etablere beskrivelser, begreper, forklaringer og fortolkninger som er relevante på flere områder enn det som studeres (Johannessen, Christoffersen og Tufte, 2011). Jacobsen (2015) viser til to ulike typer generalisering, generalisering til andre enheter i den samme casen som er studert og generalisering til andre case. Målet med denne studien er å utvikle dypere innsikt i hvordan mennesker opplever en fusjonsprosess, ikke å generalisere. Da studien er gjennomført som en casestudie er innsamlet data kontekststøttet, og det er derfor stor sannsynlighet for at funnene ikke kan generaliseres til andre case. Det er imidlertid forsøkt å tilrettelegge for overførbarhet gjennom en detaljert beskrivelse av studiens kontekst. Det kan tenkes at våre funn fra denne studien kan generaliseres til andre ansatte som opplevde samme fusjonsprosess. Når det er sagt involverte denne fusjonsprosessen fire entreprenørselskap og våre informanter var kun fra to av disse entreprenørselskapene, samt noen ledere fra eierne, Bedrift A og Bedrift B. Det er derfor mest sannsynlig at funnene kun kan generaliseres til andre ansatte i Entreprenør A og Entreprenør B.

4 Empiri

I dette kapitlet presenterer vi våre resultater fra studien. Vi innleder kapitlet med en presentasjon av resultatene knyttet til energibransjen, bakgrunnen for fusjonen og hvordan prosessen ble styrt. Deretter presenterer vi resultatene som omhandler forberedelser til fusjonen med fokus på planlegging og kommunikasjon. Videre følger et delkapittel som omhandler resultatene knyttet til selve gjennomføringen av fusjonsprosessen med fokus på kommunikasjon, involvering, holdninger og bruk av ekstern kompetanse. Avslutningsvis presenterer vi resultatene i forbindelse med organisasjonskultur i Entreprenør C og hvordan ansatte opplever den nye organisasjonen.

4.1 Energibransjen og bakgrunnen for fusjon

I dette kapitlet presenterer vi resultatene knyttet til utviklingen av energibransjen som har påvirket entreprenørvirksomheten og hvordan fusjonen mellom Entreprenør A og Entreprenør B ble til. Deretter presenterer vi resultater knyttet til bakgrunnen for og målene med fusjonen.

4.1.1 Energibransjen og entreprenørvirksomhet

Alle informantene ble spurt hvilke erfaringer de hadde med endringsprosesser, sett bort i fra fusjonen mellom Entreprenør A og Entreprenør B. Da kom det frem at samtlige hadde vært med på endringsprosesser tidligere, men ikke i like stor skala som denne fusjonsprosessen. En leder sa følgende om endringer i arbeidslivet: *«Jeg liker å tenke at det å være i arbeidslivet i dag, da må man være litt endringsvillig hele tiden.»*

De nye reglene fra NVE knyttet til selskapsmessig og funksjonelt skille har påvirket energibransjen og entreprenørvirksomheter de siste årene. Reglene trer ikke i kraft før 1.januar 2021, men mange berørte virksomheter i bransjen har allerede gjort flere endringer. Den største endringen for de berørte virksomhetene er å skille entreprenørvirksomheten fra nettselskapet. Forskjellen mellom nettselskap og entreprenørselskap er at nettselskapet eier distribusjonsnettet for elektrisk energi, mens entreprenørselskapet er utførende part som blant annet driver med utbygging og vedlikehold av nettet.

Før fusjonen var Entreprenør A og Entreprenør B omtrent like store bedrifter som var 100% eid av henholdsvis Bedrift A og Bedrift B. Fusjonen mellom entreprenørselskapene resulterte i Entreprenør C, hvor Bedrift A er majoritetseier med 51%. En av informantene fra toppledelsen i Bedrift A fortalte at Entreprenør A alene ikke var stor nok til å kunne konkurrere om de store jobbene i hele landet, noe de hadde ambisjoner om å gjøre.

Hovedhensikten med å fusjonere med Entreprenør B var derfor å bli så stor at de kunne konkurrere mot de store entreprenørene i bransjen. En av informantene fra toppledelsen i Bedrift B fortalte at de før fusjonen befant seg i en situasjon hvor det kunne være fare for suboptimalisering. De ønsket derfor å skape en større konkurranse om de oppdragene som ble satt ut av nettselskapet.

Flere av informantene påpekte at det var en stor endring å gå fra å være heleid av et konsern til å ha to eiere. Dette innebar å gå fra å være en organisasjon hvor man i mye større grad fikk midler og oppdrag av morselskapet, til å bli en entreprenør som må være konkurransedyktig i alle ledd. De må nå i større grad konkurrere om jobber, noe som har ført til et større fokus på inntjening og kostnader. Dette fokuset har vært vanskelig for mange. En av informantene fra toppledelsen beskrev denne overgangen som å gå fra en forvaltningskultur til en konkurransekultur, og påpekte at det var en krevende endring.

4.1.2 Hvorfor fusjonere?

Det er tydelig at fusjonsprosessen har vært en toppstyrt endringsprosess hvor målet var å skape et større entreprenørselskap. Konkurransen fra både utenlandske selskaper og andre norske selskaper ble større og dermed økte faren for å miste jobber. *«Det er en evig prosess å være konkurransedyktig»*, uttalte en av lederne. Utviklingen i hvordan nettselskaper får lov til å drive med entreprenørtjenester åpnet muligheten for å skape en stor og konkurransedyktig aktør som kunne ta store deler av markedet.

Konsernet til Bedrift A har i sin strategi at de skal satse på entreprenørselskapet, mens konsernet til Bedrift B ønsket å få større avstand mellom entreprenørvirksomheten og nettselskapet. Da de ble enige om å fusjonere ønsket Bedrift A derfor å være majoritetseier i Entreprenør C og det var greit for Bedrift B.

Alle informantene ble spurt om bakgrunnen for fusjonen og hva som var målet med å fusjonere. Det var tydelig at det som gikk igjen handlet om økonomisk trygghet, økt lønnsomhet, samle og øke kompetanse, samt det å bli større og mer konkurransedyktig. I forbindelse med dette uttalte en av lederne følgende: *«(...) det ligger vel litt i kortene at som et større selskap så står man litt stødigere enn mange små. (...) det handler vel om å styrke både kompetanse og slagkraft i det vi driver med.»* En av informantene fra toppledelsen trakk også frem muligheten for å ta ut synergier og redusere kostnader, blant annet gjennom reduksjon i antall datasystemer og lignende.

4.2 Forberedelse

I dette kapitlet presenterer vi resultatene knyttet til fasen før fusjonen trådte i kraft.

Resultatene som blir presentert omhandler hvilken informasjon som ble kommunisert under forberedelsen av fusjonen, hvordan denne informasjon ble kommunisert og hvordan fusjonsprosessen ble planlagt.

4.2.1 Kommunikasjon

I en fusjon er det mange elementer som spiller inn og begrenser hva man kan informere om langt i forkant. Det er blant annet ofte mye penger og politikk inne i bildet som gjør at man ikke kan informere for mye for tidlig. Flere av informantene ga uttrykk for at den begrensede tilgangen på informasjon var utfordrende. De ansatte fikk beskjeden om at fusjonen skulle skje via mail, en liten stund før pressemeldingen om fusjonen ble publisert. Tidsperioden fra fusjonen var et faktum til sammenslåingen skulle skje var kort. En av informantene fra toppledelsen uttalte:

(...) denne prosessen gikk ganske kjapt. Vi jobbet på eiernivå på sommertiden i 2016 også var det en tre-fire måneder hvor det var kjent for de ansatte at dette kom til å skje. Så det var ikke veldig mye tid før selve fusjonsgjennomføringen (...)

I forbindelse med spørsmål om hvordan de ansatte ble forberedt på fusjonen beskrev en leder det som en trappetrinns prosess, hvor det i starten bare er noen få som har informasjon. Dette er informasjon som ikke kan deles med alle i organisasjonen eller offentligheten før vedtaket om fusjonen er på plass. Etter hvert ble tillitsvalgte involvert gjennom drøftingsmøter, og videre ble det holdt allmannamøter med alle ansatte når fusjonen var en realitet. En av de tillitsvalgte uttalte følgende om informasjonsflyten:

Hovedtillitsvalgt fikk beskjed av ledelsen i slutten av august 2016 mener jeg, om at de forhandlet eller var i samtaler om en eventuell fusjon mellom selskapene. Så fikk vi tillitsvalgte fullstendig munnkurv av ledelsen, som gjaldt til ca. rett før pressemeldingen om fusjonen gikk ut. Det skjedde i starten eller midten av november, med plan om at fusjonen skulle tre i kraft 01.01.

Flere av informantene ga uttrykk for at de var dårlig forberedt på fusjonen og hvordan endringene ville bli, spesielt de ansatte som hadde minst informasjon. I forbindelse med spørsmål om det ble gjort noe spesielt for å forberede de ansatte på fusjonen uttalte en medarbeider følgende:

Nei egentlig ikke. Fra og med 1.1 så er dere Entreprenør C, det var ikke noe mer enn det. Eller vi var ikke Entreprenør C, vi var bare et sammenslått selskap også var det navnekonkurranse om hva vi skulle hete.

En annen medarbeider fortalte at de fikk beskjed om at det kom til å bli en større omstillingsprosess og at de måtte være forberedt på det. Videre uttalte vedkommende: «*Men det var jo ikke veldig mye andre forberedelser. Vi skulle jo gjøre den samme jobben uansett om vi het Entreprenør C eller Entreprenør A, så jobben i seg selv har ikke vært så veldig påvirket (...)*»

I forbindelse med spørsmål om hvilken informasjon som ble vektlagt i de ulike fasene av fusjonsprosessen uttalte en av informantene fra toppledelsen følgende:

Første fasen, før selskapet ble stiftet, da gikk det jo selvfølgelig på fordelene med fusjonen. Det var viktig å synliggjøre at konsekvensene for den enkelte ansatte ikke ble stor, at det i praksis ble nesten null endringer, i hvert fall i første omgang.

Flere av informantene påpekte også at det var fokus på at endringene rundt arbeidet skulle være små, de skulle fortsette å jobbe som før, ingen måtte flytte arbeidsplass og ingen skulle miste jobben. En av de største endringene fusjonen medførte var at de gikk fra to til ett hovedkontor, hvor hovedkontoret til Entreprenør A ble beholdt. De ansatte fra Entreprenør B fikk dermed større geografisk avstand til hovedkontoret sammenlignet med før fusjonen.

4.2.2 Plan for fusjonen

Alle informantene ble spurt om de fikk innsikt i noen form for plan for fusjonen. Her var det relativt stor spredning i svarene og forskjell på hva informantene vektla. Informantene fra toppledelsen vektla de formelle planene som ble lagt angående beslutningsprosedyrer, organisasjon av ledelsen og drøftingsmøter for tillitsvalgte. En av disse informantene sa følgende om plan:

Fra eierne sin side ble det jo selvfølgelig lagt en tidsplan for selve prosessen rundt beslutninger og de tingene som må gjennomføres, både formelle ting og reelle forhandlinger.

Blant de resterende lederne og medarbeiderne var det flere som sa de ikke visste om noen form for plan, mens andre trakk frem noen elementer. En av lederne uttalte:

Jeg vil si at vi ikke ble presentert en entydig plan med datoer og milepæler egentlig. Vi hadde jo en dato for når dette skulle skje, ved årsskiftet, og da jobbes det hardt i alle ender for å prøve å sy dette sammen så fort som mulig. (...) plutselig er bare dagen der og da skal liksom alt skje, og det er utfordrende, det er ikke tvil om det.

Blant medarbeiderne og lederne som trakk frem noen elementer angående plan ble enten formelle prosedyrer, lokasjon av hovedkontor, struktur av ledelsen, eller bekjentgjøring med den nye ledergruppen trukket frem. Flere av de tillitsvalgte hadde større forventninger til en plan enn det som ble presentert for dem og etterspurte en mer detaljert plan. En av dem uttalte: «Jeg hadde forventninger om at det kom til å bli lagt en plan for fusjonsprosessen som involverte både ledelsen, de tillitsvalgte og videre de ansatte.»

En annen tillitsvalgt fortalte om hvilke forventninger han hadde på forhånd til fusjonsprosessen og planlegging. Han uttalte:

Jeg så for meg at vi trengte en plan. Jeg tenker spesielt på at dette skulle organiseres. Det skulle være ledere rundt omkring, hvem skulle høre til i hvilken del av virksomheten, hva slags plan har man for å bygge kultur, slå sammen fire forskjellige selskaper - det vil være egne bedriftskulturer i hvert selskap (...) og hvem skulle vi henvende oss til som tillitsvalgte.

Videre fortalte vedkommende at de ikke ble presentert en slik plan og at det etter drøftingsmøtene var manglende dialog mellom ledelsen og tillitsvalgte. Han uttalte:

(...) uroen min var rett og slett at her er det noen andre som legger alle planene og vi får ikke gi innspill på det i det hele tatt. Men det var ingen grunn til uroen når det viste seg at det faktisk ikke var noen som hadde gjort jobben og at vi startet med blanke ark 01.01.17.

4.3 Gjennomføring

I dette kapitlet presenterer vi resultatene knyttet til selve gjennomføringsfasen av fusjonsprosessen. Resultatene som blir presentert handler om kommunikasjon, involvering av medarbeidere, bruk av ekstern kompetanse, og holdninger til fusjonen.

4.3.1 Kommunikasjon

Ved spørsmål om hvordan informasjon ble kommunisert svarte flere av lederne og medarbeiderne at informasjonen i hovedsak gikk gjennom øverste leder i Entreprenør C, samt via mellomlederne. I tillegg ble det holdt noen møter på de ulike lokasjonene, allmannamøte på Skype, og noe informasjon ble gitt på mail. En av informantene fra toppledelsen beskrev at mye ansvar ble gitt gjennom linjene, at mellomlederne fikk mye ansvar, og at oppgavene derfor ble løst ulikt på de forskjellige lokasjonene. En av lederne uttalte at han ikke ga noe særlig ytterligere informasjon angående fusjonsprosessen enn det som ble gitt ut felles til alle ansatte. Det han i hovedsak supplerte med var å fortelle at han støttet beslutningen og forklarte hvorfor han anså den som positiv.

Informantene ble også spurt om hvilken informasjon som ble vektlagt kommunisert etter at Entreprenør C ble stiftet. En av lederne uttalte: *«Når Entreprenør C skulle opp og gå var det veldig fokus på fakturerbar tid. Få opp effektiviteten og tid som kunne faktureres.»* Denne uttalelsen samsvarer med flere andre informanter, både ledere og medarbeidere, som påpekte at informasjonen som ble vektlagt var fakturerbar tid, riktig profilering med tanke på arbeidsklær og utstyr med Entreprenør C sin logo, samt å benytte seg av de samme systemene. En av medarbeiderne uttalte i den sammenheng:

Vi har et kvalitetssystem som sier ganske mye om hvilke rutiner vi skal ha. Vi hadde ett system fra Bedrift A og ett fra Bedrift B, så vi måtte sette disse sammen til ett system som alle skulle jobbe med og få implementert det.

Informantene ble stilt spørsmål om hvordan de synes kommunikasjonen fungerte. Her ble det påpekt at ansatte kan ha ulikt behov for informasjon, og at alle ikke forstår det uansett hvordan det blir kommunisert ut. Informantene fra toppledelsen påpekte i den sammenheng at de synes kommunikasjonen har fungert greit, men at det er utfordrende å informere godt nok. Blant lederne og medarbeiderne var det spredning i svarene. En av de tillitsvalgte uttalte:

For min del så har jeg fått all informasjon som jeg har ønsket å få, men det er sikkert delte meninger videre ut i organisasjonen hva andre mener. Det er nok mange som kunne ønsket mye mer informasjon og å bli mye mer involvert i prosessene.

En av lederne uttalte følgende i forbindelse med spørsmål om hvordan han syntes kommunikasjonen fungerte:

For mitt vedkommende er jeg egentlig ganske søkende, jeg har lett for å spørre. (...) men hvis man er litt mer tilbakeholden og kanskje venter på å bli informert i stedet for å oppsøke det, så har det kanskje ikke vært like bra hele tiden. For meg personlig har jeg aldri manglet noe informasjon, det har jeg hele tiden kunne skaffet meg, selv om det kanskje ikke har gått ut felles informasjon om det.

Flere av informantene påpekte at det var vanskelig å huske helt hva som ble kommunisert. En av medarbeiderne uttalte:

Hovedinntrykket blir at kommunikasjonen ikke har vært god nok. Det har vel kanskje vært forsøkt kommunisert ut gjennom linjene, men man har egentlig ikke forberedt linjene godt nok på det, etter mitt skjønn.

Både informanter fra leder-gruppa og fra medarbeider-gruppa sa at kommunikasjonen ikke var god nok. En av medarbeiderne sa det blant annet manglet informasjon rundt det praktiske og hvem man skulle kontakte ved ulike behov.

Angående kommunikasjon uttalte en av de tillitsvalgte: «(...) selv om jeg var en av de ansatte som satt på mest informasjon, så følte jeg samtidig at jeg ikke hadde nok informasjon.»

Videre fortalte han at de hadde en veldig dyktig lokal ledelse og at hans nærmeste leder var flink til å ivareta sine ansatte. Som eksempel på dette trakk vedkommende frem ledelsens positive og oppmuntrende holdning til det som skulle skje, samtidig som de var flinke til å svare på de spørsmålene de kunne svare på, og å være ærlig når de ikke hadde noe svar.

4.3.2 Involvering av medarbeidere

I en fusjonsprosess er det mye som holdes hemmelig før det er avklart at fusjonen er et faktum. På dette tidspunktet er det kun toppledelsen og eiere som er involvert i prosessen. Involvering av medarbeidere senere i prosessen har i all hovedsak vært gjennom allmøter og tillitsvalgte. I forbindelse med spørsmål om involvering av ansatte uttalte en informant fra toppledelsen følgende:

(...) det er alltid en stor styrke å ha en god dialog med de ansatte. Jeg er veldig opptatt av å ha god dialog med de tillitsvalgte, særlige i slike faser. Det er utrolig viktig, også er det alltid litt vanskeligere når du skal involvere alle. Da blir det noen få allmøter og det er det.

Etter at fusjonen var et faktum, ble tillitsvalgte involvert gjennom drøftingsmøter og forhandlinger. Involveringen av de tillitsvalgte dreide seg i hovedsak om kontrakter og andre formaliteter. Målet var å få på plass et felles rammeverk med pensjonsordninger, særavtaler, reiseavtaler og andre avtaleverk. Et par av informantene fra leder-gruppen påpekte også at den geografiske spredningen mellom de ansatte gjorde større grad av involvering vanskelig.

Utover de tillitsvalgte svarte medarbeiderne at de ikke ble involvert i prosessen. Likevel uttrykte samtlige av medarbeiderne at de gjennom hele prosessen har følt at de har kunnet komme med innspill eller si ifra dersom det var noe de var misfornøyde med. De fleste fortalte imidlertid samtidig at de ikke alltid så resultater av innspillene. En av medarbeiderne uttalte følgende: «Vi har takhøyde for å si ifra hvis det er noe vi er misfornøyde med ja, men en annen ting er om det blir tatt til etterretning (...)» En annen medarbeider sa: «(...) Jeg tror heller ikke at den enkelte ansatte sånn sett følte at de var med på noe viktig, det var mer ... nok en endring i en lang serie (...)»

En av lederne beskrev at han måtte gjøre omstillinger på sin avdeling da noen av kontraktene de hadde fra før kom til å gå ut, og at de ble mer konkurranseutsatt. I denne omstillingen forsøkte han å involvere sine medarbeidere ved informering, at de fikk komme med innspill og at de fikk ansvar. Han uttalte:

Etter jeg tok over lederstillingen i mai 2017 startet jeg egentlig hele divisjonen med blanke ark. Vi har lagt opp løypen på nytt, laget nye prosesser og kvalitetssystemer, ja egentlig bygd opp alt på nytt. Og det har jeg egentlig synes vært greit. Det føler jeg vi holdt på med i kanskje halvannet år, det å bygge opp rett og slett.

4.3.3 Ekstern kompetanse

Informantene med lederansvar ble spurt om det ble brukt noen form for ekstern hjelp eller kompetanse i forbindelse med fusjonsprosessen. Ved dette spørsmålet var det ikke alle som hadde kjennskap til dette, men det kom likevel tydelig frem at det ikke var brukt ekstern hjelp eller kompetanse i forbindelse med selve gjennomføringen av fusjonen. Eksterne ressurser ble derimot brukt på formaliteter som økonomisk og juridisk bistand. En av informantene fra toppledelsen uttalte følgende om bruk av ekstern hjelp:

Ja, kun på det som går på formaliteter. Vi brukte advokater og vi brukte et konsulentselskap for å vurdere verdiene i selskapene for å få en verdivurdering og et bytteforhold mellom eierne. Men etter at selskapet ble stiftet og operativt, så har vi ikke hatt noen eksterne inne i selve den prosessen.

I forbindelse med et spørsmål om forbedringspotensialer knyttet til fusjonsprosessen fortalte en leder om utfordringene med å gjøre alt selv, men påpekte også at folk ikke kan leies inn til alt. Lederen fortalte følgende:

Utfordringen er at når datoen er der, du er «live», du er et nytt selskap, og du skal i bred med alle disse endringene. Det er jo kjent at når vi produserer for fullt og har full produksjon så er alle opptatt med produksjonen (...) og når du da skal gjøre endringer på toppen av det igjen så blir det mye. Men jeg har egentlig ikke løsningen på hvordan man skal gjøre det annerledes heller, for det er ikke alt man kan leie folk til og det er ikke alt det finnes en «quick fix» på, det tenker nå jeg.

En av de tillitsvalgte fortalte at han tror det ville vært fordelaktig og innhentet en form for ekstern kompetanse i gjennomføringen av fusjonen. Vedkommende uttalte følgende:

Jeg mener fortsatt at man skulle brukt litt tid på å finne ut hvor mye ekstra arbeid fusjonen vil medføre, og hvordan vi skal klare å få dette gjennomført ved bruk av egne ressurser. Og tatt vurderinger på om man skulle hentet inn ekstern bistand i en periode, og tatt det som en del av fusjonskostnaden for å prøve å få det til å flyte litt mer smertefritt. (...) jeg tror at den følelsen jeg sitter med nå, at vi er ett Entreprenør C som jobber sammen, ville kommet et år tidligere enn den gjorde hvis man hadde brukt mer tid og innhentet litt ekstern bistand slik at noen kunne fokusert på prosessen, istedenfor at alt ble gjort ved siden av det daglige. Det medførte også, tror jeg, at vi rett og slett tapte penger. Fordi at da fikk du ikke klargjort jobber nok, og du fikk ikke fulgt opp godt nok, ansatte fikk kanskje heller ikke god nok oppfølging fordi lederne

deres var opptatt med ting relatert til omorganisering og fusjonering, kombinert med de daglige oppgavene. Så jeg tenker at det ville vært fordelaktig og hentet inn ekstern bistand i form av konsulentvirksomhet som har peiling på det her, og som har vært inne i større fusjonsprosesser tidligere. Ja det er en kostnad, men jeg tror besparelsen ville vært betydelig større.

Et par av lederne beskrev hvordan det kan undervurderes hvor mye som må gjennomføres på kort tid under en fusjon. De fortalte at det var mange ansatte som la inn en betydelig innsats og som jobbet mye en periode, spesielt mellomledere. En av lederne uttalte:

Selv om det ble ytet en kjempestor innsats så var det vanskelig å få alt på rett spor. (...) Det tror jeg er fordi man har begrenset med ressurser og at det er voldsomt mye som skal ordnes på kort tid.

4.3.4 Holdninger til fusjonen

«I alle slike prosesser har du både medkrefter og motkrefter», uttalte en av lederne. Ved spørsmål om motstand til fusjonen kom det frem at det var lite direkte motstand, men heller en del usikkerhet rundt fusjonen. En informant fra toppledelsen uttalte følgende: «Jeg opplevde ikke at det var den store motstanden. Det gjør det jo selvfølgelig mye enklere i en slik prosess at ingen ansatte får endret verket arbeidssted, betingelser eller lønn.»

En av informantene fra toppledelsen beskrev en lignende oppfatning og fortalte følgende om motstand til fusjonen:

I liten grad. Selvfølgelig var nok ikke alle like «happy», forandring er jo alltid utrygt. (...) Det er alltid usikkerhet rundt endringer. (...) I enhver fusjon havner man i et selskap som lever i en tøffere konkurranse enn man gjorde før (...) I det ligger en utrygghet, eller det kan lett skape en utrygghet fordi man ikke helt vet hvordan fremtiden blir.

I forbindelse med spørsmål om hva som kan være grunnen til at det oppsto motstand eller uenigheter kom det frem at selskapene var vant til å gjøre ting på ulike måter. En av informantene fra toppledelsen fortalte følgende:

Det er nok flere grunner til det, men en av hovedgrunnene var nok at man var vant til å gjøre ting på forskjellige måter. Man vil helst gjøre ting på den samme måten som man alltid har gjort, og hvis du får beskjed om å gjøre det på en annen måte kan du fort få litt motstand. Så det var nok en faktor som bidro til litt gnisninger, for å si det slik.

En av medarbeiderne trakk også frem uenigheter som oppstod som følge av at ansatte var vant til å gjøre ting på forskjellige måter:

Det ble litt uenigheter om hvordan vi skulle regne og kalkulere jobber siden vi var vant til å gjøre det på forskjellige måter. Så det ble litt kvasiløsninger imellom, man gjorde det sånn halvveis som før og sånn halvveis på den nye måten.

En av lederne forklarte at det å bli en konkurranseutsatt virksomhet var en overgang for flere av de ansatte, og at det medførte at noen ble engstelige. Han beskrev videre hvordan ansatte fra Entreprenør C søkte på ledige stillinger i nettselskapet under perioden hvor de opplevde usikkerhet, han uttalte: «(...) så det var veldig mange i fra Entreprenør C som søkte og som ville over dit.» En annen leder trakk frem at den geografiske spredningen mellom arbeidsstedene kunne være en årsak til økt usikkerhet ved lokasjoner med base et stykke unna ledelsen. Han uttalte: «Det er kanskje de som har vært ute i distriktene som har tenkt hva skjer nå? (...) Nå blir ledelsen sentralisert, hva skjer med oss fremover? Blir vi sett? Blir vi hørt?»

Lederne ble spurt om de opplevde engasjement for fusjonen fra de ansatte. De fleste uttrykte i den sammenheng at de opplevde engasjement og positive holdninger. En av lederne sa: «Jeg opplevde at det var støtte til tankene og ideen om det og ønsket om å skape et sterkere selskap.» En annen leder sa: «Ja det var jo litt det, fordi det var litt spennende at vi skulle bli større og at vi skulle ta markedsandeler og slike ting.» Flere av lederne uttalte at ansattes engasjement var variabelt, at noen ansatte brydde seg mer enn andre, at noen var spent, mens andre var mer anspent.

Medarbeiderne ble spurt om å beskrive deres egen holdning til fusjonen. Noen uttrykte at de var relativt likegyldige til fusjonen. En av medarbeiderne sa: «Vi må ha jobb og alle blir jo fusjonert på et eller annet tidspunkt.» Halvparten uttrykte at de var positive til fusjonen, og flere oppga at årsaken til positiviteten var at de så muligheter med å bli et større selskap. De samme informantene oppga også at de periodevis følte på en usikkerhet eller uro. En av medarbeiderne sa: «Jeg vil beskrive min holdning til fusjonen som i utgangspunktet positiv, også litt skeptisk like før vi fusjonerte fordi det ble så utrolig stille fra ledelsen sin side.»

En av medarbeiderne beskrev at han hadde en negativ holdning til prosessen og fusjonen, men at det ikke gikk veldig lang tid før denne holdningen snudde seg. Dette skjedde blant annet fordi han kjente flere av de ansatte som han ble fusjonert med og at han hadde jobbet med dem før.

Medarbeiderne ble også spurt om å generelt beskrive ansattes holdning til fusjonen. Et par av dem svarte at holdningene var dårlige eller negative. En medarbeider sa:

Den har vært dårlig, i hvert fall her hvor jeg har vært. Det har vært veldig mye misnøye, blant annet fordi det har vært lite informasjon. Og jeg tror at hvis de hadde kommet med mer informasjon litt før så hadde den holdningen vært annerledes. Men holdningen har snudd hos absolutt alle.

Flere av medarbeiderne fortalte at ansatte var positive til fusjonen, og oppga at årsaker til dette blant annet var en relativt uendret arbeidshverdag, samt at de så muligheter. En medarbeider uttalte: «(...) veldig mange var også veldig positiv til fusjonen i forhold til at man kunne ta på seg større jobber, vi kunne være med å konkurrere om flere jobber, man kunne ha folk å spille på her og der (...)» De samme informantene trakk også frem at ansatte var skeptiske til sammenslåingen eller opplevde usikkerhet rundt jobbsituasjonen. I den sammenheng ble usikkerhet angående arbeidsplasser i distriktene, rundt bemanning, og et sterkt fokus på kostnader og fakturering trukket frem.

Det kom også frem at ikke alle ansatte så nytten eller behovet for fusjonen like tydelig. En av medarbeiderne uttalte:

Jeg tror ikke det var noen som var veldig negativ, det er selvfølgelig noen som stiller en god del spørsmål, om det er nødvendig, om nødvendigheten av en sånn fusjon, om det ikke bare skaper mer utrygghet og usikkerhet rundt arbeidsplasser.

I den sammenheng uttalte en annen medarbeider følgende:

(...) jeg vet jo at ved en fusjon så vil ting bli mye tyngre med tanke på å få ting gjennom ikke sant. Når det blir større så blir det tregere. (...) Jeg ser ikke at det har vært noe verre å ikke fusjonere for å si det sånn.

På spørsmål om det var noe som opplevdes spesielt vanskelig med fusjonen trakk en av medarbeiderne frem det å bytte navn. Han forklarte at Bedrift B hadde eksistert lenge og vært en hjørnesteinsbedrift i byen, at det var lite med oppsigelser i Bedrift B og at det har føltes som en trygg arbeidsplass. Han opplevde det derfor som litt skummelt å trekke seg ut av konsernet og fusjonere. Både ledere og medarbeidere forklarte at både usikkerhet, engasjement og misnøye kom til uttrykk gjennom snakk.

Avslutningsvis ble alle informantene spurt om å beskrive fusjonsprosessen med ett ord. Informantenes svar på spørsmålet er presentert i tabell 1. En av lederne påpekte helt til slutt i intervjuet at det godt kunne hende han hadde hatt andre inntrykk, sterkere inntrykk, dersom vi hadde intervjuet han et halvt år etter fusjonen istedenfor tre år etterpå. Videre uttalte han: «*Nå er jo ting blitt bra og man er fornøyd, de fleste er fornøyd faktisk, som helhet. Men det kan godt hende jeg hadde svart litt sterkere hvis dere hadde spurt meg for et par år siden.*»

Tabell 1: Informantenes svar på spørsmål om å beskrive fusjonsprosessen med ett ord

Informant	Svar
Leder	Spennende
Leder	Positiv
Leder	Vellykket
Leder	Hektisk
Leder	Bra
Leder	Vellykket
Medarbeider	Rotete
Medarbeider	Uforberedt
Medarbeider	God
Medarbeider	Kaotisk
Medarbeider	Bortkastet
Medarbeider	Ok

4.4 Den nye organisasjonen

I dette kapitlet presenterer vi resultatene knyttet til organisasjonskulturen i Entreprenør C og dens betydning for ansattes opplevelse av det nye selskapet. I den sammenheng presenterer vi både resultater knyttet til kulturforskjeller, etablering av entreprenørkultur, samarbeid og tilhørighet.

4.4.1 Organisasjonskultur i Entreprenør C

Alle informantene ble stilt spørsmål om hvilken betydning de tror kultur har for å nå målene med fusjonen. Samtlige svarte i en eller annen form at kultur var viktig. En av informantene fra toppledelsen sa følgende om kultur:

Det å skape en felles kultur tror jeg er helt avgjørende for å lykkes med alle fusjoner. Det betyr ikke at alt skal være diktert ovenpå på millimeter. Man skal ha lov til å tenke selv, men man må være enige om både målene og verdiene vi har, og at alle drar og går i samme retning. Vi kan si du trenger ikke gå i takt, men du skal i alle fall gå i riktig retning. Det er viktig.

Samtlige av informantene trakk frem at det var ulike kulturer i Entreprenør A og Entreprenør B. De vektla spesielt forskjeller i hvilke systemer de benyttet, prosedyrer for arbeidet samt ulike måter å tenke på. En av lederne påpekte hvor vanskelig det kan være å endre på en allerede eksisterende kultur. Vedkommende uttalte følgende:

Jeg tror kultur har stor betydning. Vi merker det ganske godt i den bransjen vi er i, fordi de aller fleste som i dag jobber i et entreprenørselskap jobbet tidligere i e-verk. De har en litt annen måte å gjøre ting på, andre måter å tenke på, enn hva vi gjør i dag for å være konkurransedyktig som entreprenør. Det er ofte veldig innarbeidede kulturer som ikke er lett å endre på over natten, det kan jeg skrive under på. Kultur er utrolig viktig å ta hensyn til da folk er vant til å gjøre ting på forskjellige måter. Selv om du forklarer og begrunner tar det tid å endre tankesettet. Det er en viktig brikke i dette og til tider kan det være undervurdert hvor krevende det er å gjøre endringer på kultur.

Angående det å endre på en eksisterende kultur uttalte en av de tillitsvalgte: «Kultur handler mye om vaner og hvordan man har gjort ting.» Videre ga vedkommende et eksempel på hvordan endring av kultur er en tilvenningsprosess: «Er man vant til å skrive timer på én post

hele veien er det veldig vanskelig å skulle gå over til å skrive på tre, men hvis du er vant til å skrive på fem så er det ikke noe problem å skrive på syv.»

Både ledere og medarbeidere beskrev et fokus på å skape en egen kultur i Entreprenør C. De beskrev et fokus på å etablere en entreprenørkultur, hvor økonomi og konkurranse var viktig. Flere av lederne påpekte at dette innebar krav til både inntjening og kostnader. Dette økonomiske fokuset opplevde flere som vanskelig og som en stor overgang. En av lederne beskrev en situasjon hvor de ble «(...) innkalt på teppet (...)» for å redegjøre for avdelingens økonomi. Videre fortalte han at han ikke var forberedt på dette, og at både han og flere av lederne opplevde dette som litt dramatisk.

I forbindelse med spørsmål om tiltak for å jobbe mot en felles kultur, trakk et par av lederne frem at det raskt ble fokus på profilering av Entreprenør C. Dette inkluderte blant annet å endre logo på biler, arbeidsklær og bygg. Ut over dette var det få eksempler på konkrete tiltak som ble gjort for å jobbe mot en felles kultur. Det mest konkrete eksempelet som ble nevnt av flere informanter, var at det ble arrangert en årsfest samme år som fusjonen trådte i kraft. Dette var et tiltak for å samle hele selskapet og gi de ansatte muligheten til å treffe sine nye kollegaer. Flere av informantene beskrev dette som en positiv opplevelse, men et par av medarbeiderne trakk frem at de ikke helt så nytten da de ikke fikk tid til å snakke med alle og ikke har behov for å vite hvem alle i selskapet er.

I forbindelse med spørsmål om hvordan det ble jobbet for å skape en felles kultur svarte en av informantene fra toppledelsen følgende:

Det viktigste er nok at det må starte på toppen. Vi på toppen må fronte det vi mener er riktig, også må vi få en konsensus blant mellomlederne i første omgang, og deretter deres folk under der igjen. Vi må fronte de rette målene, de rette veiene vi skal gå, retningene, og de verdiene vi skal leve etter. Også må det få konsekvenser i det daglige. Jeg bruker å si, det hjelper ikke å legge planer og deretter glemme hvor man har lagt de. Man må bruke de aktivt, og hele tiden følge opp og ansvarliggjøre folk. Da kommer også lojaliteten inn.

Flere andre ledere påpekte også at kulturarbeid starter med ledelsen. En av medarbeiderne forklarte at han tror kulturen beskrives ulikt fra avdeling til avdeling, da lederne har hatt ulikt fokus på kultur. Videre uttalte han: «Jeg tror det tok lang tid før lederne snakket om å ha noe felles på en måte, det er mitt inntrykk i hvert fall.» Basert på beskrivelsen til en av lederne har dette fått økt fokus, han uttalte:

Lederne på de enkelte avdelingene møtes oftere enn alle andre. Jeg vet ikke om det er veldig bevisst kulturarbeid, men det er i hvert fall med på å skape en felles kultur. Når lederne får en felles kultur så drysser det forhåpentligvis ned på de andre etter hvert.

Flere av informantene beskrev perioden etter at Entreprenør C ble stiftet som en periode hvor mye skulle gjennomføres. Nye prosesser skulle utarbeides, systemer skulle samkjøres og lignende. En av lederne uttalte: «(...) mange opplevde egentlig dette som den mest hektiske tiden de har vært borti.» En av informantene fra toppledelsen beskrev at i etterpåklokskap skulle styret og eierne vært tettere på under implementeringsfasen, da de i starten tok litt for lett på ansvaret lederne fikk.

Både ledere og medarbeidere trakk frem at de gamle kulturene fortsatt viser seg, ved at de fremdeles i dag har litt ulike måter å tenke på og jobbe på. I den forbindelse uttalte en av lederne: «Er det et mål i seg selv at alle skal jobbe likt? (...) Det kan være greit at folk jobber ulikt så lenge man oppnår samme resultat (...)» Både informanter fra toppledelsen, ledelsen og medarbeidere beskrev at de geografiske avstandene mellom de ansatte gjør det vanskelig å skape en felles kultur. En av lederne uttalte: «Vi er nok langt i fra å være helt i takt alle sammen siden vi er så geografisk spredt.» En av de tillitsvalgte forklarte at kulturforskjellene ikke nødvendigvis stammer fra ulike arbeidssted, men også hvilken avdeling du jobber på og hva du jobber med.

4.4.2 Samarbeid og tilhørighet

En av medarbeiderne påpekte at de ved starten av fusjonen ikke ble presentert en overordnet ide om hva det nye Entreprenør C skulle være. Flere av medarbeiderne uttalte imidlertid at det i årene etter stiftelsen av Entreprenør C har blitt et økt fokus på å se totalen i selskapet og samarbeide på tvers av gamle grenser. De beskrev et økt fokus på å hjelpe hverandre og flytte kapasitet og kompetanse dit det er behov. En av medarbeiderne uttalte:

Det som har endret seg fra vi ble fusjonert og frem til nå er jo at alle har fått en forståelse for at vi er under samme tak uansett hvilket fylke vi er i, eller hvor vi nå enn er i verden. Og at vi jobber mot det samme målet, vi har den samme pengekassen og vi tjener inn til den samme pengekassen.

Lederne ble spurt om i hvilken grad ønsket resultat av fusjonen er oppnådd. Samtlige uttalte at det har tatt lengre tid enn forventet å nå målene med å fusjonere. En av dem forklarte:

Når det gjelder det selskapsmessige, det med å bygge en kultur, det med å få alle til å tenke likt og ikke slik som man gjorde før i de fusjonerte selskapene, så føler jeg at vi ikke er i mål, men vi er på god vei.

En av informantene fra toppledelse uttalte: «*Nå i dag så kan jeg si at nå begynner vi å nærme oss der vi ønsker å være, for å si det sånn.*»

Alle medarbeiderne ble spurt om de føler tilhørighet til Entreprenør C i dag, og eventuelt hvorfor/hvorfor ikke. Flere av informantene påpekte at de føler tilhørighet fordi de stort sett omgås de samme folkene og har de samme arbeidsoppgavene som før. En av medarbeiderne svarte følgende i forbindelse med spørsmål om det tok lang tid å føle tilhørighet til Entreprenør C:

Det tok vel sikkert litt tid, men når man føler at den jobben man gjør er akkurat den samme jobben som jeg har gjort tidligere, (...). Jeg har hatt den samme lederen hele veien omtrent, vi skiftet direktør for et år siden, men foruten om det så har det vært veldig mye likt rundt meg. Både på hvilken type prosjekter jeg har og hvem jeg jobber sammen med ute, så da føler man egentlig at det ikke har skjedd, ja vi har byttet navn, det er skiftet navn på ryggen på oss, men det har ikke noen stor betydning egentlig hva som står der. Vi gjør det samme og da kommer tilhørigheten ganske fort.

En av medarbeiderne fra Entreprenør B fortalte at det tok litt tid før vedkommende følte tilhørighet til Entreprenør C, og begrunnet dette med at vedkommende følte det var utrygt å forlate den gamle trygge arbeidsplassen. Andre medarbeidere uttalte at følelsen av tilhørighet knytter seg til hvilken rolle man har, til det å ha kjennskap til de ulike folkene og hvor involvert man blir. En annen medarbeider påpekte at samarbeidet i bedriften ikke fungerte så godt i starten, men at følelsen av tilhørighet har kommet nå som samarbeidet fungerer bedre. Den samme informanten påpekte også at en av utfordringene med dette har vært at man ikke møtes ofte nok. En annen medarbeider fortalte at han i hovedsak føler tilhørighet til sitt team og ikke Entreprenør C som helhet. Vedkommende uttalte: «*(...) når Entreprenør C har blitt så stort så blir du som ansatt mye mindre*», og påpekte samtidig at innad i teamet kjenner alle hverandre.

4.5 Oppsummering av empiri

Dette kapitlet har til hensikt å oppsummere resultatene knyttet til bakgrunnen for fusjonen, ansattes opplevelse av forberedelse og gjennomføring av fusjonsprosessen, samt organisasjonskulturens innvirkning på fusjonen og ansattes opplevelse av Entreprenør C i dag.

Både medarbeiderne og lederne trakk frem flere mål med å fusjonere, hvor økt konkurransekraft var mest gjennomgående. Andre målsetninger som ble trukket frem var blant annet økt lønnsomhet og økt kompetanse. Forberedelsesfasen til fusjonen var relativt kort. Grunnet konfidensialitet ble ulike ansatte gradvis informert og involvert, hvor det først primært var toppledelsen som visste noe, deretter ble tillitsvalgte informert og involvert i drøftingsmøter, og til slutt ble alle ansatte informert. Både ledere og medarbeidere uttrykte at den begrensede tilgangen til informasjon var utfordrende, og at de i liten grad ble forberedt på fusjonen. Det ble vektlagt å informere om fordelene ved fusjonen og at den ville innebære få endringer. Alle ansatte fikk ikke innsikt i en entydig plan for fusjonen og tillitsvalgte etterspurte en mer detaljert plan. Toppledelsen hadde en plan for formelle aspekter, i tillegg til at noen medarbeidere og ledere fortalte at det var planer angående formelle prosedyrer, lokasjon av hovedkontor og struktur av ledelsen.

Under gjennomføringsfasen var det ifølge både ledere og medarbeidere fokus på informasjon angående fakturerbar tid, effektivitet og riktig profilering. En av informantene fra toppledelsen trakk frem at det er utfordrende å informere godt nok. Noen av medarbeiderne og lederne opplevde å ha nok informasjon, men flere uttalte også at informasjonen ikke var god nok. Involvering av ansatte i prosessen skjedde i hovedsak gjennom involvering av tillitsvalgte i drøftingsmøter. Samtlige av informantene beskrev at det var takhøyde for å komme med innspill, men at det i varierende grad ble hensyntatt. Ekstern kompetanse ble benyttet ved formelle og juridiske aspekter tilknyttet fusjonsavtalen, men ikke i selve integrasjonsprosessen av selskapene. Flere av lederne, og en tillitsvalgt, fortalte at det var utfordrende å gjøre alt selv og at det var mange som jobbet mye i perioder. Det oppstod noen uenigheter og motstand grunnet ulike arbeidsmetoder. Lederne vektla i større grad enn medarbeiderne at de opplevde positive holdninger og engasjement for fusjonen. Medarbeiderne viste større spredning i holdningene, hvor noen var negative eller likegyldige, mens andre var mer positive. Både lederne og medarbeiderne belyste at mange opplevde usikkerhet, blant annet fordi det var mangel på informasjon og involvering. Ordene informantene brukte for å beskrive fusjonsprosessen viser også spredning i opplevelsene, hvor de mindre positive ordene sammenfaller med utfordringene beskrevet under prosessen.

Alle informantene uttrykte at kultur er av betydning for å nå målene med fusjonen, og samtlige beskrev at organisasjonskulturene fra Entreprenør A og Entreprenør B var forskjellige. Forskjellene gjaldt i hovedsak ulike måter å tenke og jobbe på. Det var fokus på å skape en entreprenørkultur i det fusjonerte selskapet, hvor inntjening og kostnader ble vektlagt, men informantene hadde få eksempler på tiltak for å jobbe mot en felles kultur. De gamle kulturene vises fortsatt i Entreprenør C, og geografisk avstand ble beskrevet som en utfordring for arbeidet mot en felles kultur. I årene etter stiftelsen av selskapet har samarbeid og felles målsetninger fått økt fokus. Ifølge lederne har det tatt lengre tid enn forventet å nå målene med fusjonen. Medarbeidernes opplevelse av tilhørighet til det nye selskapet bunner i like arbeidsoppgaver som før, samme arbeidsgruppe og samarbeid på tvers av gamle grenser.

5 Analyse og drøfting

I dette kapitlet analyser og drøfter vi resultatene presentert i kapittel 4 opp mot studiens casebeskrivelse og teoretiske rammeverk presentert i henholdsvis kapittel 1 og 2. Målet med studien er å undersøke ansattes opplevelser av en fusjonsprosess ved å svare på problemstillingen: «Hvordan opplever ansatte en fusjonsprosess?» For å besvare den overordnede problemstillingen er det utarbeidet tre forskningsspørsmål som omhandler ansattes opplevelse av forberedelsen og gjennomføringen av en fusjon, samt hvordan de opplever den nye organisasjonen. Forskningsspørsmålene danner strukturen for dette kapitlet, hvor ulike tema fra hvert spørsmål blir drøftet.

Det er viktig å påpeke at utsagn om dette temaet er utelukkende basert på uttalelser fra informantene i studien, og belyser derfor temaet sett fra deres perspektiv. Studien fremstiller dermed temaet til en viss grad fra et ensidig perspektiv, og enkelte utsagn er derfor ikke nødvendigvis overførbare til andre case. Likevel kan studien bidra til å skape et nyansert bilde av hvordan ansatte opplever en fusjonsprosess.

5.1 Hvordan opplevde ansatte forberedelse av fusjonen?

I dette kapitlet avdekker vi hvordan ansatte har opplevd forberedelsen av fusjonen. Først drøfter og analyserer vi de empiriske funnene som omhandler de bakenforliggende årsakene og målene med å fusjonere. Dette fordi det gjennom informantenes svar ble beskrevet en kontekst som ligger til grunn for deres opplevelser av prosessen. Videre drøfter vi hvordan ansatte opplevde kommunikasjonen og planleggingen under forberedelsen av fusjonen.

5.1.1 Bakgrunn og mål for fusjonen

Når selskaper velger å fusjonere vil prosessen starte med forhandlinger, verdivurderinger og juridiske beslutninger (Marks og Mirvis, 2015). Med bakgrunn i denne studiens fokus på ansattes opplevelser, ble ikke denne fasen av fusjonsprosessen vektlagt under datainnsamlingen. Basert på empirien kan vi imidlertid si at det fremstår som om disse formelle aspektene av fusjonsprosessen har gått ryddig for seg. Dette med bakgrunn i at det ikke var noen uenighet mellom Bedrift A og B angående hvem som skulle bli majoritetseier, tillitsvalgte ble inkludert i drøftingsmøter, i tillegg til at det ble benyttet ekstern kompetanse for å sikre at blant annet verdivurderingene og juridiske elementer ble løst på riktig måte.

Endringer kan ifølge Mikkelsen og Laudal (2016) enten være planlagte eller ikke-planlagte, hvor hensikten med planlagte endringer ofte er effektivisering eller forbedring av resultater. Basert på de ansattes uttalelser var denne fusjonen en planlagt endring, styrt av toppledelsen i Bedrift A og Bedrift B. Det fremstår imidlertid som om bakgrunnen ikke kun var effektivisering og forbedring av resultater. Både Bedrift A og Bedrift B hadde skilt ut deres tilhørende entreprenørselskap før fusjonen og dermed preventivt overholdt NVEs regelverk for selskapsmessig og funksjonelt skille. Ifølge Egerdal (2019) er samfunnsmessige krav noe som kan påvirke behovet for endring. Det fremstår som om NVEs regelverk satte entreprenørselskapene i en tøffere konkurransesituasjon og at de dermed så et behov for endring, noe som resulterte i fusjon. Om dette behovet hovedsakelig skjedde som konsekvens av NVEs regelverk er vanskelig å si, for som Schade (2014) skriver er fusjoner en attraktiv vekstmulighet for bedrifter. Det er derfor mulig at fusjonen ville skjedd uansett, men trolig har regelverket hatt innvirkning på toppledelsens strategiske mål for sine bedrifter, samt tidsperspektivet det har skjedd i.

Både ledere og medarbeidere forteller om flere mål med fusjonen, men det kommer tydelig frem at hovedhensikten var å skape en stor og konkurransedyktig aktør som kunne ta store deler av markedet. Med bakgrunn i dette fremstår det som om de strategiske målene for Entreprenør C korrelerer med vekststrategiene Schweiger og Lippert (2005) og Venzin, Vizzaccaro og Rutschmann (2018) beskriver. Gjennom å fusjonere flere større og mindre selskap innenfor et relativt stort geografisk område har Entreprenør C, i hvert fall til en viss grad, konsolidert markedet innenfor deres landsdel. De har anskaffet konkurrenter, men samtidig inntrådt et nytt geografisk område og utvidet rekkevidden sammenlignet med tidligere Entreprenør A og Entreprenør B. Gjennom satsning på økt konkurransedyktighet har det også blitt et økt fokus på økonomi. Som Schweiger og Lippert (2005) skriver er kostnadsreduksjoner en form for synergi som ofte søkes i fusjoner. En av topplederne trekker spesifikt frem at muligheten for å ta ut synergier gjennom kostnadsreduksjon var en del av målet for fusjonen. Likevel gjelder disse reduksjonene i hovedsak systemer og utstyr, da alt personell ble beholdt. Reduksjonene i systemer og utstyr kan også ses i sammenheng med Goold og Campbell (1998) beskrivelse av delte ressurser som en form for synergi som kan søkes.

Ytterligere mål som de ansatte trekker frem er for eksempel økonomisk trygghet, økt lønnsomhet, samt det å samle og øke kompetansen. Dette samsvarer med synergien delt kompetanse som Goold og Campbell (1998) beskriver. Ved å dele kunnskap og ferdigheter

kan resultatene forberedes, eller med andre ord bidra til økonomisk trygghet og økt lønnsomhet. Oppsummert fremstår det som at Entreprenør C søkte å realisere flere synergier og strategiske mål, men at økt konkurransekraft var det som ble vektlagt sterkest.

5.1.2 Kommunikasjon

Den første fasen i en endringsprosess er ifølge Lewin (1997) opptiningsfasen. I denne fasen vil folk innse at endring bør skje som resultat av en krise, trusler eller muligheter (Yukl, 2013). Som nevnt tidligere, da informantene ble spurt om bakgrunnen for fusjonen og målet med å fusjonere, vektla samtlige fordeler og muligheter. På spørsmål om hvilken informasjon som ble vektlagt i starten av prosessen svarte en av topplederne blant annet: *«(...) da gikk det jo selvfølgelig på fordelene med fusjonen. Det var viktig å synliggjøre at konsekvensene for den enkelte ansatte ikke ble stor (...)»* Det fremstår derfor som at det ikke var noen krise eller trussel som lå til grunn for fusjonen, men heller muligheter.

I opptiningsfasen må det ifølge Jacobsen (2012) kommuniseres og skapes en oppfatning av at endringen er viktig, riktig og god. Ved at endringen er viktig, er det tydelig at den er nødvendig, f.eks. dersom det er en krise. I tilfellet av denne fusjonen var den ikke et resultat av en krise, men heller en utfordrende konkurransesituasjon. Ifølge lederne ble konkurransen større fra andre utenlandske og norske selskaper, og det var vanskelig å vinne oppdrag. Ved at endringen er riktig er den en faktisk løsning på problemet organisasjonen står ovenfor (Jacobsen, 2012). Basert på ledernes uttalelser fremstår det som om det å bli et større selskap var nødvendig for å kunne konkurrere og vinne oppdrag, og var dermed en løsning på problemet. Dersom endringen er en forbedring fra dagens situasjon er den god (Jacobsen, 2012). Det fremstår ikke som at ledelsen har klart å formidle i alle ledd at endringen var viktig, riktig og god for alle parter. Da medarbeiderne ble spurt om deres holdning til fusjonen var det stor spredning i svarene. Flere vektla at de så muligheter og at det var spennende å bli større, men de færreste omtaler fusjonen som en nødvendighet. En av medarbeiderne sa: *«Jeg ser ikke at det har vært noe verre å ikke fusjonere for å si det sånn.»* I tråd med Armenakis, Harris og Mossholder (1993) kan det argumenteres for at slike oppfatninger av nødvendigheten for endringen kan bidra til lav endringsberedskap blant de ansatte.

Ifølge Schweiger og Lippert (2005) bør kommunikasjon om fusjonen skje så raskt som mulig og fokusere på hva folk vil høre. Generelt vil ansatte vite hvilken innvirkning fusjonen vil ha på dem (Daniel og Metcalf, 2001; Meyer, 2008). Resultatene viser at det i tillegg til å kommunisere målet med fusjonen, ble vektlagt å informere om at endringene rundt arbeidet

skulle være små, at ingen måtte flytte arbeidsplass og at ingen kom til å miste jobben. Dette viser til et fokus på å kommunisere informasjon ansatte har behov for å høre. Kommunikasjon av slik informasjon spiller ifølge Armenakis, Harris og Mossholder (1993) en helt sentral rolle i å redusere usikkerheten som ofte oppstår i igangsettingsfasen av et endringsprosjekt. Det bidrar til å styrke endringsberedskapen blant de ansatte, med andre ord: det bidrar til å redusere motstand.

Ifølge Spångberg *et al.* (2002) og DiFonzo og Bordia (1998) vil ansatte oppleve usikkerhet ved mangel på informasjon. Resultatene viser at det under forberedelsen av fusjonen var begrenset tilgang på informasjon, og at ansatte opplevde dette som utfordrende. Schweiger og Lippert (2005) skriver at behovet for informasjon må balanseres med behovet for taushetsplikt og juridiske begrensninger. En av lederne trekker frem at noe informasjon ikke kan deles med alle ansatte eller offentligheten før vedtaket om fusjonen er på plass. Det er derfor tydelig at en av årsakene til opplevelsen av mangel på informasjon var konfidensialitet. I tillegg skriver Richardson og Denton (1996) at ansatte ofte har spørsmål som ledelsen ikke har svar på, og at ledelsen i slike situasjoner sier lite for å unngå å gi feilinformasjon. Det kan tenkes at dette også er en av årsakene til at ledelsen ikke ga mer informasjon under forberedelsen av fusjonen.

Ansatte fikk beskjed om fusjonen elektronisk gjennom mail. Etter Entreprenør C ble stiftet ble det holdt møter på de ulike lokasjonene, samt allmannamøte med alle ansatte gjennom Skype. Schweiger og Lippert (2005) skriver at toveiskommunikasjon på allmannamøter er den beste måten å kommunisere store endringer, og Spångberg *et al.* (2002) skriver at formell kommunikasjon som foregår elektronisk bør understøttes av uformell kommunikasjon ansikt-til-ansikt. Det kan diskuteres om allmannamøter burde blitt holdt tidligere i prosessen, enten som første kommunikasjon om fusjonen eller etter at informasjonen var gitt elektronisk. Dette kunne bidratt til økt forståelse av hvorfor fusjonen var viktig, riktig og god. Den geografiske avstanden mellom de ansatte gjør imidlertid allmannamøter, samt kommunikasjon ansikt-til-ansikt slik Richardson og Denton (1996) beskriver, vanskeligere å gjennomføre. Dersom ledelsen skulle kommunisert ansikt-til-ansikt med alle ansatte ville det krevd mye reiseaktivitet og medført store kostnader. Det kan tenkes at ansatte med samme arbeidslokasjon som ledelsen fikk uformell kommunikasjon som støttet opp under den elektroniske. Dette er imidlertid ikke noe de ansatte har vektlagt å fortelle om.

En viktig informasjonskanal er ifølge Meyer (2008) mellomledere. Den uunngåelige hemmeligholdelsen rundt en fusjonsavtale, som beskrevet av Evans og Pucik (2005), kan imidlertid medføre utfordringer for ledere på begge sider av fusjonen. Dette fordi de blant annet har liten tid til å forberede seg på utfordringene som kan og/eller vil oppstå. Fra resultatene kommer det frem at mellomlederne fikk en del ansvar for kommunikasjon, men at de kanskje ikke var godt nok forberedt på dette. Meyer (2008) påpeker også at kommunikasjon via mellomledere er utfordrende under en fusjon, da de allerede har mye ansvar, for eksempel for daglig drift. En av medarbeiderne sa «(...) ansatte fikk kanskje heller ikke god nok oppfølging fordi lederne deres var opptatt med ting relatert til omorganisering og fusjonering kombinert med de daglige oppgavene.» En av lederne beskrev at han i liten grad informerte utover det som ble gitt som felles informasjon. Det kan tenkes at dette var på grunn av manglende forberedelse i kombinasjon med en allerede stor arbeidsmengde. I tråd med Evans og Pucik (2005) kan det også argumenteres for at lederne i de fusjonerte selskapene ikke fikk muligheten til å opparbeide en forståelse av behovet for endringen blant ansatte på forhånd, og heller ikke muligheten til å involvere andre ansatte på forhånd. Dette er viktige elementer som inngår i «A»-en, aksepten, i endringsligningen Evans og Pucik (2005) presenterer.

Siden ansatte aldri får nok informasjon under en fusjonsprosess, er det ifølge Meyer (2008) behov for at kommunikasjonen skjer gjennom flere kanaler. I den forbindelse skriver hun at tillitsvalgte er en viktig kanal, da de er en direkte forbindelse mellom ledelsen og de resterende ansatte. En av de tillitsvalgte beskriver imidlertid at de fikk «munncurv» fra ledelsen om å omtale fusjonen før den ble offentliggjort, grunnet konfidensialitet. Etter kunngjøringen, og før stiftelsen av Entreprenør C, var det liten tid. Dette bidro også trolig til at tillitsvalgte i liten grad ble brukt som kommunikasjonskanal under forberedelsen av fusjonen.

5.1.3 Planlegging

Planleggingen av en endringsprosess bør ifølge Egerdal (2019) starte så tidlig som mulig, og planen for endringen bør inneholde aktiviteter, oppgaver, ansvarsforhold og tidsfrister. Galpin og Herndon (2007) og Schweiger og Lippert (2005) påpeker at en plan vil bidra til en ryddig og effektiv integrasjon i fusjonsprosesser. Resultatene viser at det i hovedsak var lagt en plan for hvordan de formelle aspektene av fusjonen skulle gjennomføres, samt struktur og bekjentgjøring av den nye ledelsen i Entreprenør C. Basert på informantenes uttalelser var det

imidlertid ikke en plan som innehold alle elementene som Egerdal (2019) beskriver, i alle fall ikke som alle ansatte fikk innsikt i.

Tidshorizonten fra det ble offentliggjort at fusjonen skulle finne sted til det nye selskapet ble stiftet var på rundt to måneder. Den relativt korte tidshorizonten kan ha bidratt til mangelen på en fullstendig plan slik (Egerdal, 2019) beskriver. Entreprenør C søkte flere strategiske mål og synergier, som diskutert ovenfor. Dette medfører ifølge Schweiger og Lippert (2005) kompleksitet og stiller dermed krav til en mer definert og fokusert integrasjonsplan. Det ser imidlertid ut til at dette ikke ble prioritert til tross for at tillitsvalgte også etterspurte en plan. Ifølge Meyer og Stensaker (2011) involveres ofte tillitsvalgte i planlegging og organisering av integrasjonen. I tillegg skriver DiFonzo og Bordia (1998) at en åpen og kollektiv planleggingsprosess er en måte å motvirke usikkerhet og angst. En av de tillitsvalgte beskriver hvordan han opplevde mangelen på en tydelig plan:

(...) uroen min var rett og slett at her er det noen andre som legger alle planene og vi får ikke gi innspill på det i det hele tatt. Men det var ingen grunn til uroen når det viste seg at det faktisk ikke var noen som hadde gjort jobben og at vi startet med blanke ark 01.01.17.

Resultatene viser at de ansatte i liten grad ble forberedt på fusjonen, både når det gjelder informasjon og planlegging. Det kan tenkes at dette er et resultat av fokuset på at fusjonen ville innebære små konsekvenser for de ansatte. Både Egerdal (2019), Kotter (1995) og Lewin (1997) påpeker viktigheten av å skape en felles forståelse for hvorfor endring er nødvendig. Resultatene viser imidlertid at ikke alle ansatte så nytten eller behovet for fusjonen like tydelig da flere stilte spørsmål ved nødvendigheten. Det kan tenkes at denne opplevelsen kom som et resultat av for lite informasjon og mangel på en tydelig plan som oversatte de ulike strategiske målene til konkrete oppgaver og ansvarsområder.

Toppledelsen i Bedrift A og Bedrift B hadde tidligere gjennomført flere endringer, inkludert mindre fusjoner og oppkjøp. Disse erfaringene kan ha påvirket i hvilken grad toppledelsen vektla forberedelsesfasen under denne fusjonen. Det kan tenkes at siden de tidligere endringsprosessene var mindre, innebar de færre mennesker og mindre kompleksitet, og følgelig krevde mindre forberedelse. Erfaringene var derfor kanskje ikke direkte overførbare, og resulterte i at de ansatte under denne fusjonen overordnet opplevde mangler ved forberedelsen.

5.2 Hvordan opplevde ansatte gjennomføring av fusjonen?

Gjennomføring av endringsprosesser er som nevnt komplekst og utfordrende (Egerdal, 2019). I tråd med dette er det viktig å ha effektive implementeringsprosesser for kommunikasjon og involvering av ansatte. I dette kapitlet avdekker vi hvordan de ansatte har opplevd gjennomføringen av fusjonsprosessen. Først drøfter og analyser vi de empiriske funnene som omhandler kommunikasjon og involvering av ansatte, samt bruk av ekstern kompetanse, i lys av relevant teori. Deretter drøfter vi hvordan ansattes holdninger har påvirket deres opplevelse av fusjonen.

5.2.1 Kommunikasjon

Ifølge Schweiger og Lippert (2005) er kommunikasjon en av de mest kritiske aktivitetene som skal styres under integrasjonsprosessen i en fusjon. Dårlig kommunikasjon vil øke sannsynligheten for negative reaksjoner, spesielt dersom endringene har stor påvirkning på de ansatte. Fra resultatene kommer det frem at endringene knyttet til fusjonen ikke var spesielt store for de ansatte. De fleste gjør de samme arbeidsoppgaver som før og har heller ikke måttet flytte som følge av fusjonen. Likevel viser resultatene at flere av de ansatte følte seg usikker på et tidspunkt på grunn av lite informasjon og dårlig kommunikasjon.

Ifølge Schweiger og Lippert (2005) bør det utvikles og gjennomføres en kommunikasjonsplan for å etablere en effektiv kommunikasjonsprosess. Fra resultatene kommer det frem at det i forberedelsesfasen ble vektlagt å kommunisere at fusjonen innebar små endringer, og at det i gjennomføringsfasen var fokus på å kommunisere informasjon angående fakturerbar tid, riktig profilering, samt bruk av systemer. Likevel kommer det frem i intervjuene at flere av de ansatte var urolige og opplevde at de ikke hadde nok informasjon. En av medarbeiderne sa blant annet at det var mangel på informasjon rundt det praktiske arbeidet og hvem man skulle kontakte ved ulike behov. Det kan dermed argumenteres for at det ikke har vært utviklet og gjennomført en tilstrekkelig kommunikasjonsplan. Resultatene viser at de ansatte generelt har vært dårlig forberedt på fusjonen, noe som kan tyde på mangler ved oppføringsprosessen. Dette har mest sannsynlig påvirket de andre fasene i fusjonsprosessen og kan være en av årsakene til at ansatte har opplevd å ha for lite informasjon. På den andre siden viser også resultatene at noen av de ansatte følte de hadde nok informasjon. Det faktum at de ansatte opplevde kommunikasjonsprosessen ulikt kan i tråd med Egerdal (2019) skyldes at behovet for informasjon vil være individuelt.

I endringsprosesser vil ansatte ofte stille en del spørsmål. Både Daniel og Metcalf (2001) og Richardson og Denton (1996) anbefaler ledere i slike situasjoner å besvare spørsmål som kan besvares og være ærlig dersom de ikke vet svaret eller forklare hvorfor de ikke kan gi et svar. En av de tillitsvalgte beskriver at han opplevde sin leders evne til å til å svare på spørsmål og være ærlig når han ikke hadde svar, som en form for ivaretagelse. Dette kan knyttes til DiFonzo og Bordia (1998) som påpeker at en slik form for åpenhet med informasjon rundt endringen kan bidra til å unngå usikkerhet, angst og reduksjon i tillit og moral. Det er imidlertid interessant at han til tross for denne opplevelsen, samt sin tilgang på informasjon som tillitsvalgt, fremdeles ikke opplevde å ha nok informasjon angående fusjonsprosessen. Egerdal (2019) påpeker at opplevelsen av for lite eller for dårlig informasjon preger mange omstillingsprosesser. Selv om intensjonen til ledelsen er å vektlegge god kommunikasjon og informasjon kan det være krevende å forstå og forutse hvordan dette behovet skal dekkes. I tillegg påpeker Meyer (2008) at informasjon ikke alltid når frem, eller kan endre form nedover hierarkiet. Resultatene fra intervju med toppledelsen viser at nettopp det å informere godt nok har vært utfordrende. En av faktorene som gjør dette utfordrende er i tråd med Egerdal (2019) som påpeker at behovet for informasjon vil være individuelt for hver enkelt person. Overordnet viser resultatene at de ansatte opplevde kommunikasjonen forskjellig, men det kom frem to tendenser: 1) de ansatte som opplevde at de hadde nok informasjon var naturlig mer på søken etter informasjon og tok selv initiativ, og 2) opplevelsen av god nok informasjon minker med hierarkisk stilling.

5.2.2 Involvering og bruk av ekstern kompetanse

Ifølge Egerdal (2019) må ledelsen, tillitsvalgte og medarbeidere trekke i samme retning og ha et felles målbilde for å lykkes med en endringsprosess. Dette kan minne om en uttalelse fra en av topplerne: «*Vi kan si du trenger ikke gå i takt, men du skal i alle fall gå i rett retning (...)*» Som nevnt tidligere er det godt kjent at ansatte avgjør den ultimate suksessen av et endringsforsøk (Fugate, 2012). I tråd med dette viser forskning at ledere og medarbeidere som ivaretas, engasjeres og involveres i endringsprosesser opplever større læringsvilje og eierskap til prosessen (Mikkelsen og Laudal, 2016; Egerdal, 2019). Fra resultatene kan det imidlertid se ut som ikke alle ansatte opplevde like mye eierskap til prosessen. Dette kommer blant annet til syne i en av medarbeidernes uttalelser: «*(...) Jeg tror heller ikke at den enkelte ansatte sånn sett følte at de var med på noe viktig, det var mer ... nok en endring i en lang serie (...)*»

Ifølge Egerdal (2019) er effekten av en endring påvirket av hvorvidt den enkelte opplever medvirkning eller påvirkning på endringen. Fra resultatene kom det frem at flere av lederne synes det er viktig å ha en god dialog med medarbeiderne, men at det er vanskelig å involvere alle, blant annet på grunn av den geografiske spredningen. Dette gjenspeiles i svarene til flere av medarbeiderne da de uttrykker at de ikke ble særlig involvert i prosessen, men at det alltid var takhøyde for å si ifra. Egerdal (2019) påpeker at involvering av medarbeidere kan bidra konstruktivt i prosessen ved å blant annet åpne for innspill til å finne gode løsninger ved bruk av deres kompetanse. Det kan imidlertid se ut som involveringen av medarbeidere gjennom innspill ikke fungerte optimalt da flere av medarbeiderne ga uttrykk for at de ikke alltid så resultater av innspillene. Dette problemet kan knyttes til Meyer (2008) som påpeker at involvering innebærer en forpliktelse fra ledelsens side til å ta hensyn til innspillene fra de involverte partene. Hvis ikke kan negative reaksjoner oppstå og ansatte få følelsen av at deltakelsen ikke har betydning. Det kan derfor argumenteres for at dette var en av grunnene til at det oppsto misnøye blant noen av de ansatte.

Resultatene viser at medarbeiderne hovedsakelig ble involvert i fusjonsprosessen gjennom allmannamøter. Denne formen for involvering er det Mikkelsen og Laudal (2016) refererer til som direkte deltakelse. Flere av lederne ga uttrykk for at også dette var vanskelig på grunn av den geografiske spredningen, samt antallet ansatte. Dette gjenspeiles i resultatene hvor de ansatte gir uttrykk for at det ikke var særlig mange slike møter. Meyer og Stensaker (2011) påpeker at det ikke er mulig å involvere alle ansatte i en endringsprosess, noe som medfører at det må etableres et system for å representere ansatte gjennom andre. Dette refererer Mikkelsen og Laudal (2016) til som involvering gjennom indirekte deltakelse og Meyer og Stensaker (2011) til som selektiv inkludering. I tråd med Meyer og Stensaker (2011) er det tradisjon for at tillitsvalgte tar denne rollen i de skandinaviske landene. Resultatene viser at tillitsvalgte ble involvert i prosessen hovedsakelig gjennom drøftingsmøter og forhandlinger hvor målet var å få på plass et overordnet rammeverk for ulike avtaler. Meyer og Stensaker (2011) trekker frem at samarbeid med tillitsvalgte løses ulikt i organisasjoner, og basert på resultatene fremstår det som om dette samarbeid har hatt et formelt preg. Egerdal (2019) påpeker at involvering av tillitsvalgte tidlig i prosessen gjør at de får muligheten til å ivareta en konstruktiv rolle overfor medarbeiderne, og at lederne på den andre siden kan få informasjon om medarbeidernes meninger slik at nødvendige tiltak eventuelt kan iverksettes. Dette kommer også frem i intervjuet med en av topplederne, som påpeker at dialogen med tillitsvalgte er spesielt viktig i en fusjonsprosess.

Ved gjennomføring av endringer i organisasjoner kan det ifølge Karp (2014) være behov for ekstern støtte som har kunnskap og erfaring med for eksempel organisasjonsutvikling eller endringsledelse. Fra intervjuene kommer det frem at det ikke har vært brukt eksterne konsulenter på selve gjennomføringen av fusjonen, kun på formaliteter som økonomisk og juridisk bistand. I intervjuene ble det ikke spurt hvorfor det ikke ble brukt ekstern kompetanse på selve gjennomføringen av fusjonen, men i tråd med Werr (2012) kan det tenkes at de fusjonerte selskapene selv hadde kompetanse som ligner det den eksterne konsulenten har. Spørsmålet blir da om de har mulighet til å sette av ressurser til endringsprosjektet ved siden av det daglige arbeidet. Resultatene viser at flere av de ansatte opplevde at det var veldig mye som skulle gjøres på kort tid og at de måtte jobbe lengre dager enn normalt i en periode, spesielt flere av mellomlederne. Flere uttalte også at de mener det ville vært fordelaktig og innhentet ekstern bistand i en periode. Det kan derfor tenkes at det fusjonerte selskapets tilgang til egne ressurser har vært overvurdert og at arbeidsmengden fusjonen medførte for de ansatte har vært undervurdert.

Ifølge Werr (2012) kan det være økonomisk effektivt å innhente kunnskap fra en konsulent i forbindelse med en fusjon. Dette er interessant i forbindelse med en av uttalelsene til en av de tillitsvalgte:

Jeg mener fortsatt at man skulle brukt litt tid på å finne ut hvor mye ekstra arbeid fusjonen vil medføre, og hvordan vi skal klare å få dette gjennomført ved bruk av egne ressurser. Og tatt vurderinger på om man skulle hentet inn ekstern bistand i en periode, og tatt det som en del av fusjonskostnaden for å prøve å få det til å flyte litt mer smertefritt. (...) Ja det er en kostnad, men jeg tror besparelsen ville vært betydelig større.

I møte med kompleksitet har ledere ofte en tendens til å håndtere det som et rasjonelt ingeniørproblem som skal analyseres og planlegges (Evans og Pucik, 2005). Det kan tenkes at det økonomiske fokuset i denne fusjonsprosessen har bidratt til beslutningen om å ikke innhente ekstern kompetanse. Et slikt økonomisk fokus er typisk i fusjoner, i tråd med både Daniel og Metcalf (2001) og Venzin, Vizzaccaro og Rutschmann (2018) som påpeker at analyser som gjennomføres av selskapene som skal fusjoneres ofte har et finansielt fokus. Det kan tenkes at fokuset på å analysere det finansielle ved fusjonen har vært større enn fokuset på å analysere konsekvensene fusjonen ville medføre for de ansatte, spesielt med tanke på arbeidsmengde.

5.2.3 Endring på individnivå

Ifølge Karp (2014) endrer organisasjoner seg som følge av at individer i organisasjoner utvikler og endrer seg. Ansattes holdninger til fusjonen vil derfor være viktig både for å kunne motivere og kartlegge mulige grunnlag for konflikt. Karp (2014) sin teori kan også sammenlignes med Evans og Pucik (2005) som påpeker at rasjonelle planer må kombineres med aksept og tillit fra medarbeiderne for en effektiv endringsprosess; $E = Q \times A$. I denne sammenheng kan vi også trekke frem Egerdal (2019) som påpeker at ledere bør være bevisste på hva som kreves for å ivareta både arbeidstakerne og arbeidsmiljøet for å oppnå en effektiv endringsprosess. Fra resultatene kommer det frem at de ansatte hadde ulike holdninger til fusjonen. Noen har endret holdningene i løpet av fusjonen, mens andre har de samme. Dette har også påvirket de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen.

Ifølge Bovey og Hede (2001) har mennesker en naturlig evne til å motstå endring og det er derfor noe som bør forventes i en endringsprosess. Dette fordi endring innebærer å gå fra det kjente til det ukjente. Det faktum at motstand bør forventes i en endringsprosess er også kjent for ledelsen i Entreprenør C og kommer blant annet til uttrykk i en av uttalelsene: *«I alle slike prosesser har du både medkrefter og motkrefter.»* Dette kan sammenlignes med Egerdal (2019) som påpeker at noen kan reagere på endring med motstand eller resignasjon, mens andre kan bli mer proaktive og lojale. Fra resultatene ser det imidlertid ut som den direkte motstanden har vært liten. Dette er interessant da de ansatte generelt opplevde mangel på forberedelse til fusjonen, og Yukl (2013) trekker frem at det å gå direkte til endringsfasen uten opptining først sannsynligvis vil bli møtt med apati eller sterk motstand.

En annen årsak til at motstand oppstår er ifølge Yukl (2013) dersom endringen er radikalt annerledes fra noe som er gjort tidligere. Resultatene viser at alle informantene hadde tidligere erfaringer med endringsprosesser, men ingen i like stor skala som fusjonsprosessen mellom Entreprenør A og Entreprenør B. De ansatte er relativt kjent med at bransjen er i konstant endring og at dette er noe man må forvente i arbeidslivet. På bakgrunn av dette kan det argumenteres for at de ansatte ikke opplevde fusjonsprosessen som en veldig radikal endring. Ifølge Amundsen og Kongsvik (2008) er en annen naturlig årsak til motstand dersom endringen medfører store forandringer for den ansatte. Dette kan være endringer som medfører at den ansatte mister noe av verdi, for eksempel ved nye arbeidsoppgaver eller flytting. Som nevnt tidligere var endringene for de ansatte relativt små. Dette påpekes også i en av uttalelsene til en av topplederne: *«Det gjør det jo selvfølgelig mye enklere i en slik prosess at ingen ansatte får endret verket arbeidssted, betingelser eller lønn.»* Det kan

dermed argumenteres for at noen av faktorene som bidro til lite direkte motstand var at fusjonen ikke ble ansett som radikal, i tillegg til at den ikke medførte store endringer for de ansatte.

Fra resultatene kommer det tydelig frem at mange av de ansatte synes fusjonen var spennende med tanke på utvikling og vekst, samtidig som det var flere usikkerhetsmomenter som førte til en del negative følelser. Dette er interessant fordi det viser begge sider av Maslow (1968) grunnleggende dilemma mellom defensive krefter og vekst. Fra resultatene ser vi at det var delte holdninger rundt den økte konkurransen som følge av fusjonen. Mange ansatte opplevde den økte konkurransen som positivt da de fikk mulighet til å vinne flere jobber og ta større markedsandeler, mens andre opplevde den tøffere konkurransen som utrygt fordi man ikke helt vet hvordan fremtiden blir. Her kan det i tråd med Amundsen og Kongsvik (2008) argumenteres for at de førstnevnte setter vekst høyere enn trygghet og så på fusjonen som en mulighet for utvikling og læring. I motsatt tilfelle kan det argumenteres for at de som så på den økte konkurransen som utrykt synes trygghet er viktigere enn vekst og dermed ser på fusjonen som negativ i form av at den skaper usikkerhet.

Figur 2 fra Amundsen og Kongsvik (2008) illustrerer individuelle opplevelser og reaksjoner på omstilling i fire faser. Resultatene viser at vi kan se flere likheter mellom hvordan de ansatte har opplevd og reagert på fusjonsprosessen og hvordan Amundsen og Kongsvik (2008) beskriver det i modellen. Fra resultatene kom det blant annet frem at det var en del uenigheter fordi de ansatte i de fusjonerte selskapene var vant til å gjøre ting på ulike måter. Dette resulterte i at noen fortsatte å jobbe på sin måte fremfor å gjøre det på den nye måten, fordi de mente at det var den enkleste og beste løsningen. Denne problematikken kan knyttes til «benektingsfasen» i modellen. Det var likevel ingen som ikke ville innse at endringen skulle finne sted, men det kan se ut som det tok litt tid å få alle inn i de samme rutinene. Videre i modellen illustreres det en «motstandsfasen» hvor motstand kan vise seg på ulike måter. Resultatene viser at fusjonsprosessen ikke har vært preget av sterke emosjonelle reaksjoner som sinne eller sabotasje, men heller motstand i form av usikkerhet, engstelighet, og spørsmål rundt jobbsikkerhet. Utover i fusjonsprosessen skjedde det en del omdefinering av roller og det ble bygd opp nye prosesser og kvalitetssystemer. Dette kan minne om «utforskningsfasen» Amundsen og Kongsvik (2008) beskriver. Selv om modellen blant annet kritiseres for å ha en forutbestemt slutt-tilstand hvor de ansatte slutter seg til endringen, «tilknytningsfasen», kan vi fra resultatene se at dette er tilfellet i denne fusjonsprosessen. De

ansatte knyttet seg etter hvert til den nye organisasjonen og begynte å jobbe mer målrettet sammen mot et felles mål.

En naturlig årsak til motstand er dersom endringen medfører at den ansatte mister noe av verdi, spesielt ved større endringer (Amundsen og Kongsvik, 2008). Resultatene viser at denne fusjonsprosessen ikke var preget av verken flytting, oppsigelser eller store endringer i arbeidsoppgaver. I tråd med Yukl (2013) kan det likevel argumenteres for at de ansatte på et eller annet tidspunkt i fusjonsprosessen følte på en eller annen form for tapsopplevelse. Selv om det ifølge resultatene har vært fokus på å forsikre de ansatte om at ingen mister jobben som følge av fusjonen, kan det likevel ses en tendens til at flere av de ansatte var usikre på sin egen jobbsituasjon i løpet av fusjonsprosessen. Amundsen og Kongsvik (2008) beskriver tap av trygghet som en tapsopplevelse de ansatte i en endringsprosess kan føle på. Resultatene viser en tendens til at denne tapsopplevelsen var størst for de ansatte som kom fra Entreprenør B fordi de måtte trekke seg ut av konsernet og Bedrift B som lenge hadde vært en trygg arbeidsplass. Noen av de ansatte opplevde dette som litt skummelt og det kan derfor ses på som tap av trygghet. I tillegg var det flere av de ansatte som påpekte det faktum at ledelsen nå ble sentralisert og dermed lengre vekk fra deres lokasjon. Dette kan for mange oppleves som utrygt da de kan føle at de mister kontroll og blir usikker på fremtiden. Spesielt en uttalelse fra en av lederne gjenspeiler dette: *«Det er kanskje de som har vært ute i distriktene som har tenkt hva skjer nå (...) Nå blir ledelsen sentralisert, hva skjer med oss fremover? Blir vi sett? Blir vi hørt?»*

Ordene de ansatte brukte for å beskrive fusjonsprosessen, som vi presenterte i tabell 1 i kapittel 4.3.4, kan til en viss grad brukes til å tolke deres helhetlige opplevelse av fusjonsgjennomføringen. Det er vanskelig å beskrive en hel prosess med kun ett ord, men ordene kan likevel antyde noe om deres helhetsinntrykk. Vi ser blant annet at de fleste av ordene er positivt ladet, og at de mer negativt ladede ordene kan knyttes til det som tidligere er påpekt angående mangler ved opptiningsprosessen. Det er også interessant at de fleste av de negativt ladede ordene kommer fra medarbeidere, mens de fleste av de positive kommer fra ledere. En av lederne påpekte imidlertid at han kanskje hadde hatt sterkere inntrykk dersom vi hadde snakket med han tidligere enn tre år etter fusjonen. Det kan tenkes at dette også gjelder flere av de ansatte.

5.3 Hvordan opplever ansatte den nye organisasjonen?

I dette kapitlet avdekker vi hvordan de ansatte opplever den nye organisasjonen med bakgrunn i begrepet organisasjonskultur. Bang (1998, s. 19) definerer: «Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og med omgivelsene.» Dette er interessant å studere da det i en fusjon vil være ulike organisasjonskulturer som møtes. Først drøfter og analyserer vi de empiriske funnene knyttet til kulturforskjeller og subkultur, og hvordan dette har påvirket de ansattes opplevelser av den nye organisasjonen. Deretter diskuterer vi de empiriske funnene knyttet til byggingen av entreprenørkulturen i Entreprenør C, og hvordan de ansatte har opplevd denne prosessen. Til slutt drøfter vi hvorvidt de ansatte opplever Entreprenør C som én organisasjon.

5.3.1 Kulturforskjeller og subkultur

Organisasjonskultur kan defineres på mange ulike måter ut ifra hva som vektlegges (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Ifølge Deal og Kennedy (1982) handler organisasjonskultur om «hvordan vi gjør det hos oss.» Dette gjenspeiles i en av uttalelsene til en av de tillitsvalgte: «*Kultur handler mye om vaner og hvordan man har gjort ting (...)*» Dette kan knyttes til Bang (1998) som påpeker at kultur skapes av en organisasjons historie, som innebærer erfaringer organisasjonen har tilegnet seg gjennom tiden. Dette er interessant da en fusjon alltid vil dreie seg om minst to forskjellige organisasjoner med forskjellige historier, og dermed to forskjellige organisasjonskulturer. Resultatene viser at kulturforskjeller i Entreprenør C hovedsakelig viser seg gjennom ulike måter å tenke og jobbe på, hvor forskjellene strammer fra de gamle organisasjonskulturene. Som et resultat av fusjonen har det blant annet blitt innført nye systemer og prosedyrer for arbeidet, noe som har medført endringer i ansattes arbeidsmåter. Resultatene viser at mange av de ansatte har opplevd dette som utfordrende.

Ifølge Bang (1990) er det fare for kulturkonflikt når to organisasjoner fusjonerer. Som tidligere diskutert var det liten grad av direkte motstand til fusjonen, men heller motstand i form av misnøye, usikkerhet og bekymring. En av topplederne uttalte: «*Man vil helst gjøre ting på den samme måten som man alltid har gjort, og hvis du får beskjed om å gjøre det på en annen måte kan du fort få litt motstand.*» Dette viser til at fusjonen medførte en viss grad av kulturkonflikt. Schweiger og Lippert (2005) skriver at slik konflikt kan styres, hvor det oppmuntres til en sammenslåing av de positive egenskapene fra hver kultur. Resultatene tyder ikke på at det har vært et mål å skape en hundre prosent sammenfallende kultur i Entreprenør C, og det er vanskelig for oss å vurdere i hvilken grad det har vært fokus på å kombinere

selskapenes positive egenskaper. Resultatene viser sterkere tendenser mot koordinering av funksjoner og aktiviteter, samt noe standardisering av prosedyrer slik Schweiger og Lippert (2005) beskriver. Bang (1990) skriver at et mulig utfall av en fusjon er at de gamle organisasjonskulturene eksisterer side om side, uten at de forandrer seg særlig. Resultatene viser imidlertid at organisasjonskulturen har forandret seg, men at det fortsatt eksisterer kulturforskjeller i Entreprenør C. Det fremstår likevel som at konfliktene angående ulike arbeidsmetoder og lignende er betydelig redusert og at det har blitt et økt fokus på samarbeid og felles verdier.

Ifølge Armenakis, Harris og Mossholder (1993) er det sentralt å ta hensyn til blant annet kulturelle forskjeller når ledere skal påvirke endringsberedskapen. Dette fordi budskapet for endringen blir gjenstand for en sosial fortolkning. På bakgrunn av kulturkonfliktene som oppsto i fusjonsprosessen kan det argumenteres for at det ikke har vært nok fokus på de kulturelle forskjellene i formingen av endringsberedskapen. Manglende fokus på kultur kan knyttes til Alvesson og Sveningsson (2008) som påpeker at et problem med mye av litteraturen om organisasjonskultur er at den potensielle verdien av kulturkonseptet lett forsvinner i ganske overfladiske beskrivelser, og at mange derfor ikke oppnår en dypere forståelse for organisasjonskulturen. Det kan tenkes, i tråd med Evans og Pucik (2005), at ledelsen vurderte de ulike kulturene som kompatible, hvor likheter på overflaten har skjult behovet for å jobbe med kulturelle forskjeller. Dette er interessant da en av lederne også påpekte at det til tider kan være undervurdert hvor krevende det faktisk er å gjøre endringer på kultur. Flere studier av organisasjonskultur støtter også opp under det faktum at kulturendring er vanskelig, men Alvesson og Sveningsson (2008) påpeker at åpenhet og mottakelighet for nye ideer, verdier og meninger er sentralt. På tross av kulturkonfliktene som oppsto tyder resultatene på at flere av de ansatte var åpne og positive til endringen. Dette gjenspeiles spesielt i en av ledernes uttalelser: *«Jeg liker å tenke at det å være i arbeidslivet i dag, da må man være litt endringsvillig hele tiden.»*

Schein (2010) trekker frem at det ikke er uvanlig at det dannes subkulturer i organisasjoner, og at disse ofte dannes rundt enheter i organisasjonsstrukturen. I tillegg påpeker Helms og Stern (2001) at geografisk spredning vil medføre ulike oppfatninger av kulturen, og at geografisk spredte organisasjonsenheter ofte vil utvikle egne subkulturer.

Organisasjonsstrukturen til Entreprenør C er inndelt i avdelinger, hvor noen avdelinger også er spredt på ulike lokasjoner. Resultatene viser at ansatte beskriver subkulturer både basert på

geografisk spredning og basert på hvilken avdeling man tilhører. En av lederne uttalte: «*Vi er nok langt i fra å være helt i takt alle sammen siden vi er så geografisk spredt.*»

Fra resultatene kommer det frem at flere av de ansatte mener arbeidet med kultur må starte med ledelsen. De mener lederne må fronte kulturen slik at det forplanter seg nedover i organisasjonen. Dette stemmer overens med Chatman og Cha (2003) som skriver at lederes oppførsel og handlinger viser til hva som bør vektlegges og prioriteres. En av medarbeiderne forteller at han tror kulturen beskrives ulikt fra avdeling til avdeling fordi lederne har hatt ulikt fokus på kultur. I tråd med Helms og Stern (2001) kan det argumenteres for at dette skyldes ulik oppfatning av organisasjonskulturen blant lederne, grunnet geografisk spredning. Det kan også tenkes at ledernes ulike fokus på kultur henger sammen med mangelen på tydelige retningslinjer som følge av planleggingen og kommunikasjonen tidligere i prosessen. I tillegg hadde mange av de ansatte veldig mye å gjøre når fusjonen først trådte i kraft, spesielt lederne. En av dem uttalte: «*(...) mange opplevde egentlig dette som den mest hektiske tiden de har vært borti.*» Det kan dermed tenkes at mengden omstillingsarbeid som fusjonen medførte også bidro til ulikt fokus på kulturbygging blant lederne. En av topplederne påpekte selv at i etterpåklokskap skulle både styret og eierne vært tettere på under implementeringsfasen for å følge opp ansvaret som lederne fikk.

Overordnet fremstår det fra resultatene som at toppledelsen har hatt et større fokus på økonomiske og konkrete forhold tilknyttet selskapene fremfor kulturelle aspekter. Dette beskriver Schein (2010) som typisk ved fusjonering. Resultatene viser imidlertid at det etter hvert har blitt et økt fokus på å skape en felles kultur blant lederne. Dette er interessant da det fremstår som de i tråd med Schein (2010) forsøker å skape en subkultur på hierarkisk nivå, slik at lederne i tråd med Chatman og Cha (2003) kan videreføre verdiene til selskapet og på den måten skape en mer felles kultur i hele organisasjonen. Basert på at resultatene også viser et økende samarbeid på tvers av subkulturene, fremstår det som at subkulturene i dag gjør slik Hjertnes (2014) beskriver, de bidrar til å støtte opp under verdiene og normene som er gjeldende for hele organisasjonen.

5.3.2 Entreprenørkultur

Ifølge Bang (1998) har det blitt publisert mange bøker om organisasjonskultur som har til felles at de hevder kultur er av stor betydning for en organisasjons ytelse. Resultatene viser at samtlige av informantene mener kultur er viktig. En av topplederne uttalte: «*Det å skape en felles kultur tror jeg er helt avgjørende for å lykkes med alle fusjoner.*» I definisjonen av

organisasjonskultur er det noen som legger vekt på felles mål og verdier, andre fokuserer på at det over tid dannes tradisjon for hvordan man skal tenke og gjøre ting, mens noen er mer opptatt av at man har et felles språk som uttrykker en felles forståelse eller en felles kunnskapsbase (Jacobsen og Thorsvik, 2002). Resultatene tyder, som nevnt tidligere, på at det ikke har vært et fokus på å skape en hundre prosent felles kultur hvor alle gjør alt likt i denne fusjonen, men det har vært fokus på at de skal være et selskap med felles verdier og mål. I forbindelse med dette uttalte en av topplederne at en felles kultur ikke betyr at alt skal være «(...) *diktert ovenpå på millimeter.*» Han fortsetter med å si at man skal ha lov til å tenke selv, men påpeker at man må være enige om både målene og verdiene til selskapet.

Resultatene viser at det gjennom fusjonsprosessen har vært et fokus på å bygge en entreprenørkultur hvor økonomi og konkurranse er viktig. Dette kan ses i sammenheng med hvordan omgivelsesbestemte faktorer påvirker utviklingen av kultur (Bang, 1998). Basert på resultatene fremstår det som at den største endringen i omgivelsesbaserte faktorer er bransjekulturen, da fusjonen medførte at de ansatte ble en del av en mer konkurransebasert bransje. Videre viser resultatene at spesielt lederne opplevde denne overgangen som utfordrende på grunn av det økende fokuset på økonomi. Dette kan knyttes til det faktum at kulturendring er vanskelig, men også til at manglene i opptiningsfasen trolig medførte at de ikke var godt nok forberedt på endringen.

Etter stiftelsen av Entreprenør C ble det raskt fokus på riktig profilering og at de ansatte skulle legge de gamle selskapene bak seg. Bortsett fra dette hadde ansatte problemer med å nevne konkrete tiltak som ble gjort for å jobbe mot en felles kultur. Det mest konkrete tiltaket som ble nevnt av flere var en årsfest som ble arrangert samme år som fusjonen trådte i kraft. Tanken bak denne årsfesten var å samle hele selskapet og gi de ansatte mulighet til å bli kjent med sine nye kollegaer. Alle synes dette var et bra tiltak, men det ble likevel stilt spørsmål til nytten av det da man ikke rekker å bli kjent med alle.

Det å lede en organisasjon gjennom endring krever å finne balansen mellom behovene til menneskene i organisasjonen og organisasjonen i seg selv (Bovey og Hede, 2001). Fra resultatene kan det se ut som det tok litt tid for ledelsen å klare dette. Det kan i tråd med Bovey og Hede (2001) skyldes at ledelsen har hatt et større fokus på å håndtere fusjonen fra et teknisk perspektiv enn fra et perspektiv som setter den menneskelige dimensjonen ved implementering av endring først.

5.3.3 Opplevs Entreprenør C som én organisasjon?

Ved en fusjon må en ny organisasjonsidentitet utvikles, en felles identitet på tvers av tidligere organisasjonsgrenser (Colman, 2014). Resultatene viser at det ikke var lagt en konkret plan for hvordan dette skulle gjøres. I tråd med Colman (2014) kan dette ha påvirket fusjonens suksess, da det å skape en felles identitet vil bidra til å skape en felles målforståelse og en opplevelse av fellesskap. En av medarbeiderne påpekte at de ikke hadde noe overordnet ide om hva det nye selskapet skulle være. Dette er interessant da Colman (2014) påpeker at spørsmålet om «hvem er vi» må redefineres ved en fusjon. Som nevnt tidligere har fusjonsprosessen vært preget av kulturforskjeller, og ufullstendig integrering i form av at ansatte «fortsatte som før» i mangel på tydelige retningslinjer. Dette kan ses i sammenheng med Colman (2014) som skriver at organisasjoner og individer vil tilstrebe å opprettholde sin identitet ved en fusjon. På den andre siden uttalte en av lederne: *«Er det et mål i seg selv at alle skal jobbe likt? (...) Det kan være greit at folk jobber ulikt så lenge man oppnår samme resultat (...)»*

Organisasjonskultur kan generere en følelse av fellesskap og tilhørighet (Reve og Grønhaug, 1989; Jacobsen og Thorsvik, 2007). I intervjuene ble alle medarbeiderne spurt om de føler tilhørighet til Entreprenør C i dag. Resultatene viser at alle føler tilhørighet, men ikke nødvendigvis til Entreprenør C som helhet. Mange beskriver at tilhørigheten først og fremst dreier seg om at de omgås de samme folkene som før og at de har de samme arbeidsoppgavene som før. Dette er også mye av de samme grunnene som er diskutert tidligere som faktorer som bidro til liten grad av direkte motstand. I tråd med Jacobsen og Thorsvik (2007) kan det dermed argumenteres for at organisasjonskulturen, i hvert fall til en viss grad, tilfredsstillende de ansattes sosiale behov og gir en opplevelse av identitet.

Både ledere og medarbeidere påpekte at fusjonsprosessen har tatt lengre tid enn forventet, både resultatmessig og med tanke på å skape en organisasjonskultur i Entreprenør C. De påpekte at de den dag i dag, 3 år etter fusjonen, enda ikke føler at de er i mål, men at de er på god vei og begynner å nærme seg der de vil være. Ifølge Schweiger og Lippert (2005) tyder forskning på at integrasjon av fusjonerende selskap burde skje så raskt som mulig. I tilfeller hvor det argumenteres for at integrasjonen skal gå saktere mener Schweiger og Lippert (2005) at det kan skyldes ufullstendig planlegging tidligere i prosessen. Som tidligere diskutert opplevde ansatte mangler tilknyttet planlegging under forberedelsen av fusjonen. Dette har trolig vært en medvirkende årsak til at Entreprenør C etter tre år ikke er helt i mål. Ifølge

Schweiger og Lippert (2005) er dette imidlertid fortsatt en normal tidshorisont da integrasjon i fusjonsprosesser kan ta alt fra ett til fem år.

Resultatene viser at det som blant annet har endret seg i løpet av årene etter fusjonen har vært et økt fokus på å se totalen i selskapet og å samarbeide på tvers av gamle grenser. Med andre ord har samarbeidet mellom de ansatte i Entreprenør C blitt bedre og kan dermed ses på som en viktig faktor på veien mot å bygge en felles organisasjonskultur. Utfordringene med samarbeidet kan knyttes til kulturforskjeller, men også til den geografiske spredningen mellom de ansatte i selskapet. Flere av de ansatte opplever det som vanskelig å skape en felles kultur når de ikke ser og snakker med hverandre på daglig basis. Resultatene viser dog at dette har blitt bedre med tiden. Dette illustreres godt i en av medarbeidernes uttalelser:

Det som har endret seg fra vi ble fusjonert og frem til nå er jo at alle har fått en forståelse for at vi er under samme tak uansett hvilket fylke vi er i, eller hvor vi nå enn er i verden. Og at vi jobber mot det samme målet, vi har den samme pengekassen og vi tjener inn til den samme pengekassen.

Som tidligere diskutert var det under forberedelsen, eller opptiningsfasen, spredning i medarbeidernes holdning til fusjonen. Noen var entusiastiske og synes det var spennende, mens andre var mer likegyldige eller negative. Under endringsfasen ble forskjellene mellom selskapene tydeliggjort og det oppstod uenigheter, og til en viss grad motstand blant de ansatte. Ifølge Yukl (2013) vil vedvarende motstand gjøre det vanskelig å gjennomføre nedfrysningsfasen i Lewins (1997) trestegsmodell. Selv om det fortsatt eksisterer kulturforskjeller og subkulturer i Entreprenør C, tyder resultatene på en mer samlet kultur i dag med fokus på at alle er under samme tak. Ansatte opplever i dag at motstanden er redusert og det kan se ut som selskapet nå befinner seg på et stadium som ligner Lewins (1997) nedfrysningsfase. Yukl (2013) skriver at manglende oppmerksomhet rundt konsensusbygging og opprettholdelse av entusiasme i nedfrysningsfasen kan føre til at endringen blir reversert. Det fremstår imidlertid som om det har blitt et økt fokus på konsensusbygging, og at entusiasmen som var tydelig blant noen av de ansatte i opptiningsfasen har spredt seg i organisasjonen.

5.4 Oppsummering av funn

Intensjonen med å undersøke fusjonen mellom Entreprenør A og Entreprenør B har vært å lære mer om hvordan ansatte opplever en fusjonsprosess. Eksisterende teori vektlegger ulike elementer i de forskjellige fasene av en endringsprosess. Vi ønsket å undersøke hvordan de ansatte vi intervjuet, både ledere og medarbeidere, opplevde de ulike fasene av fusjonen. Hensikten med dette kapitlet er å samle trådene ved å se på hvilke svar drøftingen har gitt på de tre forskningsspørsmålene. Videre vil dette bidra til å besvare den overordnede problemstillingen i oppgavens siste kapittel.

Hvordan opplevde ansatte forberedelse av fusjonen?

Fra vår drøfting av første forskningsspørsmål er det flere elementer som påvirker hvordan de ansatte har opplevd forberedelse av fusjonsprosessen. Toppledelsen i Bedrift A og Bedrift B opplevde de formelle aspektene i forkant av fusjonen som en ryddig og oversiktlig prosess. Dette som et resultat av at det var en planlagt endring med lite konflikt og problemer tilknyttet forhandlinger og inngåelse av avtalen. Det lå ingen krise til grunn for fusjonen, heller muligheter, og det fremstår som at Entreprenør C søkte å realisere flere synergier, men at økt konkurransekraft var den som ble vektlagt sterkest. Fra drøftingen argumenterte vi, i tråd med tidligere teori, for at ikke alle ansatte har opplevd endringen som viktig, riktig og god. Dette ser vi blant annet fordi flere ansatte ikke opplevde endringen som nødvendig. Drøftingen viser også at flere ansatte opplevde mangler knyttet til både planlegging og kommunikasjon, under forberedelsen av fusjonen. Mye av grunnen til dette kan skyldes konfidensialitet og den korte tidshorizonten fra det ble offentliggjort at fusjonen skulle finne sted til den trådte i kraft.

Hvordan opplevde ansatte gjennomføring av fusjonen?

I drøftingen av forskningsspørsmål 2 ble det argumentert for at ansattes opplevelser av mangler i opptiningsfasen påvirket de etterfølgende fasene i fusjonsprosessen. Disse manglene førte først og fremst til fravær av tydelige retningslinjer i gjennomføringen av fusjonsprosessen. Det ble argumentert for at dette er en av grunnene til at det oppsto motstand mot endringen i form av misnøye, usikkerhet og bekymring. Mange av de ansatte var positivt innstilt til fusjonen, mens andre var mindre positive. I tråd med tidligere teori ble det argumentert for at dette kan knyttes til individuelle behov blant de ansatte. Her ble det trukket frem to tendenser: 1) de ansatte som opplevde at de hadde nok informasjon var naturlig mer på søken etter informasjon og tok selv initiativ, og 2) opplevelsen av god nok informasjon minker med hierarkisk stilling. Det ble også argumentert for at de små endringene fusjonen medførte for de ansatte har vært undervurdert. Medarbeidere ble hovedsakelig involvert ved

allmannamøter og tillitsvalgte ble involvert i drøftingsmøter og forhandlinger. Lite involvering kan være en grunn til at noen ansatte ikke opplevde eierskap til prosessen. Med bakgrunn i ansattes uttalelser ble det argumentert for at det ville vært fordelaktig å innhente ekstern bistand i en periode slik at noen kunne fokusert kun på prosessen, da det daglige arbeidet skulle foregå ved siden av. Det kan tenkes at fokuset på å analysere det finansielle ved fusjonen har vært større enn fokuset på å analysere konsekvensene for de ansatte, spesielt med tanke på arbeidsmengde.

Hvordan opplever ansatte den nye organisasjonen?

I drøftingen av det siste forskningsspørsmålet fant vi flere faktorer som indikerer at ansatte føler tilhørighet til og opplever Entreprenør C som én organisasjon. Det har vært fokus på å være én organisasjon som jobber med felles mål og verdier gjennom blant annet arbeid med riktig profilering og kulturbygging blant lederne. Det ble argumentert for at bransjekulturen er en viktig omgivelsesbasert faktor for fusjonen da det har vært fokus på å bygge en entreprenørkultur hvor økonomi og konkurranse er viktig. I løpet av fusjonsprosessen har det imidlertid også oppstått noen kulturkonflikter som følge av kulturforskjeller mellom de fusjonerte selskapene, samt subkulturer blant hierarkiet og de geografisk spredte lokasjonene. Dette eksisterer fortsatt i noen grad i dag, men i tråd med tidligere teori ble det argumentert for at en viss grad av ulikheter i organisasjonskultur kan eksistere side om side. Det ble argumentert for at organisasjonskulturen, i hvert fall til en viss grad, tilfredsstillende de ansattes sosiale behov og gir en opplevelse av identitet. Fusjonsprosessen tok imidlertid lengre tid enn først antatt og det ble argumentert for at dette kan skyldes mangler i de tidligere fasene av prosessen, samt at ledelsen har hatt et større fokus på å håndtere fusjonen fra et teknisk perspektiv enn fra et perspektiv som setter den menneskelige dimensjonen først. Ansatte opplever i dag at motstanden er redusert og det kan se ut som selskapet nå befinner seg på et stadium som ligner Lewin nedfrysingsfase. Det fremstår som om det har blitt et økende fokus på konsensusbygging, og at entusiasmen som var tydelig blant noen av de ansatte i opptiningsfasen har spredt seg i organisasjonen.

6 Konklusjon

Hensikten med studien har vært å undersøke problemstillingen: «Hvordan opplever ansatte en fusjonsprosess?» Vi har studert fusjonsprosessen mellom Entreprenør A og Entreprenør B, hvor vi har intervjuet både ledere og medarbeidere involvert i fusjonen. Våre funn viser at det er flere elementer i ulike faser av prosessen som har betydning for hvordan ansatte opplever fusjonsprosessen. Studien har gitt innsikt i ansattes opplevelser, men kan imidlertid ikke direkte overføres til andre case på grunn av utvalget, samt fusjoners kompleksitet. I tillegg er det, i tråd med tidligere teori, funnet at ansatte i Entreprenør C opplevde fusjonsprosessen forskjellig.

Våre resultater tyder på at ansatte opplevde mangler i opptiningsprosessen av fusjonen. Dette fordi ansatte opplevde mangler knyttet til både planlegging og kommunikasjon av informasjon i forberedelsen av fusjonsprosessen. Drøftingen viser at dette blant annet kan skyldes konfidensialitet og den korte tidshorisonen fra det ble offentliggjort at fusjonen skulle finne sted til den trådte i kraft. I tillegg tyder våre funn på at ikke alle ansatte har opplevd endringen som viktig, riktig og god. Det lå heller ingen krise til grunn for fusjonen, og flere ansatte så ikke på fusjonen som en nødvendighet. De mer formelle aspektene i forkant av fusjonen ble imidlertid opplevd som en ryddig og oversiktlig prosess.

Videre tyder våre funn på at ansattes opplevelser av mangler i opptiningsfasen påvirket de etterfølgende fasene i fusjonsprosessen. Disse manglene førte først og fremst til fravær av tydelige retningslinjer i endringsfasen av fusjonen. Mange av de ansatte var positivt innstilt til fusjonen, mens andre var mindre positive eller likegyldig. Uavhengig av dette opplevde flere av de ansatte motstand til endringen i form av misnøye, usikkerhet og bekymring. Drøftingen knytter dette til individuelle behov blant ansatte, både når det gjelder kommunikasjon og involvering. Det ble imidlertid trukket frem tendenser: 1) de ansatte som opplevde at de hadde nok informasjon var naturlig mer på søken etter informasjon og tok selv initiativ, og 2) opplevelsen av god nok informasjon minker med hierarkisk stilling. Våre funn tyder også på at endringene fusjonen medførte for de ansatte til en viss grad har vært undervurdert. I den forbindelse ga flere ansatte uttrykk for at det ville vært fordelaktig med hjelp fra eksterne konsulenter.

Avslutningsvis tyder våre funn på at ansatte i dag opplever en felles entreprenørkultur gjennom fokus på økonomi og konkurranse. Ansatte opplever likevel en del kulturforskjeller, men at organisasjonskulturen, i hvert fall til en viss grad, tilfredsstillende deres sosiale behov og gir en opplevelse av identitet. Det har blitt et økende fokus på konsensusbygging i nedfrysningsfasen av fusjonsprosessen, og entusiasmen som var tydelig blant noen av de ansatte i opptinningsfasen har spredt seg i organisasjonen. Flere funn indikerer at ansatte i dag føler tilhørighet til og opplever Entreprenør C som én organisasjon. Fusjonsprosessen tok imidlertid lengre tid enn først antatt, noe som også kan knyttes til manglene i de tidligere fasene av prosessen, samt at ledelsen har hatt et større fokus på å håndtere fusjonen fra et teknisk perspektiv enn fra et perspektiv som setter den menneskelige dimensjonen først.

6.1 Videre forskning

Hensikten med denne studien har vært å utforske og utvikle ytterligere kunnskap om ansattes opplevelser av en fusjonsprosess. Studiens nytteverdi kommer til uttrykk både gjennom at vi har bekreftet mye av den tidligere forskningen gjort på området, samt at vi har gitt et mer nyansert bilde av temaet. Vi mener oppgaven blant annet kan være relevant i et ledelsesperspektiv, da studien gir et innblikk i hvordan både ledere og medarbeidere opplever en fusjonsprosess. Dette er kunnskap som kan være nyttig i utøvelse av ledelse i andre fusjonsprosesser. En tydelig begrensning ved oppgaven er imidlertid at dette er en casestudie som kun studerer en enkelt fusjonsprosess. Dette gjør at resultatene vanskelig kan la seg generalisere til alle andre organisasjoner. I tillegg har vi hatt begrensninger med tanke på både tid og ressurser til rådighet. Dette er også første gang vi gjennomfører en studie med et så stort omfang, og vi kan dermed betraktes som uerfarne forskere. Andre, mer erfarne forskere ville kanskje vektlagt andre teorier og benyttet andre metoder enn det vi har gjort.

For videre forskning ville det vært interessant å sammenligne ansattes opplevelser av en fusjonsprosess på tvers av organisasjoner, for å undersøke om det finnes konvergerende opplevelser. Det ville også vært interessant å følge en fusjonsprosess i sanntid da denne studien, i hvert fall til en viss grad, er preget av hukommelsesskjevhet. Spesielt da en av informantene selv påpekte at opplevelsen kanskje hadde blitt beskrevet annerledes dersom datainnsamlingen hadde skjedd tidligere. For videre forskning ville det også, på den ene siden, vært interessant å undersøke kun forberedelsesfasen dypere. Spesielt med tanke på at denne studien viser til at mangler under forberedelsen påvirket ansattes opplevelser av de etterfølgende fasene. På den andre siden ville det også vært interessant å undersøke kun nedfrysningsfasen dypere da mye av tidligere teori hovedsakelig fokuserer på de to første

fasene. Vedvarende problemer i nedfrysingsfasen kan i verste fall føre til reversering av endringen og er derfor også en viktig fase.

Vi håper vårt bidrag kan inspirere til ytterligere forskning på ansattes opplevelser av en fusjonsprosess.

7 Referanseliste

- Alvesson, M. (2002) *Organisasjonskultur og ledelse*. Overs. av Jensen, K. O. Oslo: Abstrakt forlag.
- Alvesson, M. og Sveningsson, S. (2008) *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. London: Routledge.
- Amundsen, O. og Kongsvik, T. Ø. (2008) *Endringskynisme*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. og Mossholder, K. W. (1993) Creating Readiness for Organizational Change, *Human Relations*, 46(6), s. 681-703. doi: 10.1177/001872679304600601.
- Bang, H. (1990) *Organisasjonskultur*. 2. utg. Oslo: TANO.
- Bang, H. (1998) *Organisasjonskultur i praksis: verktøy for kartlegging, utvikling og endring av organisasjonskultur*. Oslo: Tano Aschehoug.
- Bovey, W. H. og Hede, A. (2001) Resistance to organisational change: the role of defence mechanisms, *Journal of Managerial Psychology*, 16(7), s. 534-548. doi: 10.1108/EUM0000000006166.
- Calipha, R., Tarba, S. og Brock, D. (2010) Mergers and Acquisitions: A Review of Phases, Motives, and Success Factors, i Finkelstein, S. og Cooper, C. L. (red.) *Advances in Mergers and Acquisitions: Vol. 9*. 1. utg. Emerald Group Publishing Limited, s. 1-24.
- Chatman, J. A. og Cha, S. E. (2003) Leading by Leveraging Culture, *California Management Review*, 45(4), s. 20-34.
- Colman, H. L. (2014) *Organisasjonsidentitet*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Daniel, T. A. og Metcalf, G. S. (2001) *The Management of People in Mergers and Acquisitions*. Quorum Books.
- Deal, T. E. og Kennedy, A. A. (1982) *Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Degenes, O. G. (2020) Oppkjøp i 2019: 468 oppkjøp ble gjennomført til 315 milliarder norske kroner, *Finansavisen.no*, 31.01.20. Tilgjengelig fra: <https://finansavisen.no/nyheter/finans/2020/01/31/7493566/oppkjop-i-2019-468-oppkjop-ble-gjennomfort-til-315-milliarder-norske-kroner>. (Hentet: 02. april 2020).
- DiFonzo, N. og Bordia, P. (1998) A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change, *Human Resource Management*, 37(3-4), s. 295-303. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<295::AID-HRM10>3.0.CO
2-3.
- Egerdal, Å. G. (2019) *HR-boka*. 2. utg. Oslo: Gyldendal.

- Enehaug, H. og Thune, T. (2007) *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. Arbeidsforskningsinstituttet.
- Evans, P. og Pucik, V. (2005) People and Cultural Aspects of Mergers and Acquisitions: What Are the Lessons and the Challenges?, i Mendenhall, M. E. og Stahl, G. K. (red.) *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources*. Stanford, California: Standford Business Books, s. 412-422.
- Farbrot, A. (2015) Skylder på kulturen når fusjoner mislykkes, *Magma*, 18(2), s. 17.
- Frantz, T. L. (2015) Post-Merger Integration: Looking Under the Haziness of Culture Conflict, i Finkelstein, S. og Cooper, C. L. (red.) *Advances in Mergers and Acquisitions: Volume 14*. Emerald Group Publishing Limited, s. 103-127.
- Fugate, M. (2012) The Impact of Leadership, Management, and HRM on Employee Reactions to Organizational Change, i Martocchio, J. J., Liao, H. og Joshi, A. (red.) *Research in Personnel and Human Resources Management*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited, s. 177-208.
- Galpin, T. J. og Herndon, M. (2007) *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions : Process Tools to Support M&A Integration at Every Level*. Jossey-Bass.
- Gilje, N. og Grimen, H. (1995) *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger : innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Goold, M. og Campbell, A. (1998) Desperately Seeking Synergy *Harvard Business Review*, 76(5), s. 131-143.
- Helms, M. M. og Stern, R. (2001) Exploring the factors that influence employees' perceptions of their organisation's culture, *Journal of Management in Medicine*, 15(6), s. 415-429. doi: 10.1108/EUM0000000006502.
- Hennestad, B. W. og Revang, Ø. (2017) *Endringsledelse og ledelsesendring : fra plan til praksis*. 3. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hjertnes, F. (2014) *Markedsføring, organisasjon og ledelse for LØM-emnet*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2002) *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. og Thorsvik, J. (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2012) *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 2. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. og Tufte, P. A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3. utg. Oslo: Abstrakt forlag.

- Karp, T. (2014) *Endring i organisasjoner: ideologi, teori og praksis*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kotter, J. (1995) Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, 73(2), s. 59-67.
- Leana, C. R. og Barry, B. (2000) Stability and change as simultaneous experiences in organizational life, *Academy of Management Review*, 25(4), s. 753. doi: 10.2307/259203.
- Lewin, K. (1997) *Resolving social conflicts & Field theory in social science*. Washington, D.C: American Psychological Association.
- Løkkevik, P. og Greaker, M. (2015) *Menneskelige ressurser gjør Norge rikt*. Tilgjengelig fra: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/menneskelige-ressurser-gjor-norge-rikt> (Hentet: 4.februar 2020).
- Marks, M. L. og Mirvis, P. H. (2015) Managing the Precombination Phase of Mergers and Acquisitions, i Finkelstein, S. og Cooper, C. L. (red.) *Advances in Mergers and Acquisitions: Volume 14*. Emerald Group Publishing Limited.
- Maslow, A. H. (1968) *Toward a psychology of being*. 2. utg. New York: D. Van Nostrand.
- Melberg, K. og Mikkelsen, A. (2015) Endringsledelse i nedgangstider: HRs rolle i utviklingen av endringsevne i organisasjoner, *Magma*, 18(7), s. 56-67.
- Meyer, C. B. (2008) Iverksetting av fusjoner og oppkjøp, i Boye, K. og Meyer, C. B. (red.) *Fusjoner og oppkjøp*. Rev. utg. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag, s. 248-265.
- Meyer, C. B. og Stensaker, I. G. (2011) *Endringskapasitet*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mikkelsen, A. og Laudal, T. (2016) *Strategisk HRM 1: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. 2. utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- NVE (2020) *Selskapsmessig og funksjonelt skille*. Tilgjengelig fra: <https://www.nve.no/reguleringsmyndigheten/sluttbrukermarkedet/selskapsmessig-og-funksjonelt-skille/> (Hentet: 25. februar 2020).
- Reve, T. og Grønhaug, K. (1989) *Strategi og organisasjon*. Oslo: TANO.
- Richardson, P. og Denton, D. K. (1996) Communicating change, *Human Resource Management*, 35(2), s. 203-216. doi: 10.1002/(SICI)1099-050X(199622)35:23.0.CO;2-1.
- Schade, V. (2014) *Successful Management of Mergers & Acquisitions: Development of a Synergy Tracking Tool for the Post Merger Integration*. Anchor Academic Publishing.
- Schein, E., H. (2010) *Organizational Culture and Leadership: Fourth Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Schweiger, D. M. og Lippert, R. L. (2005) Integration: The Critical Link in M&A Value Creation, i Mendenhall, M. E. og Stahl, G. K. (red.) *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources*. Stanford, California: Stanford Business Books, s. 17-45.
- Schweizer, L. og Patzelt, H. (2012) Employee commitment in the post-acquisition integration process: The effect of integration speed and leadership, *Scandinavian Journal of Management*, 28(4), s. 298-310. doi: 10.1016/j.scaman.2012.02.003.
- Scott, C. D. og Jaffe, D. T. (1988) Survive and Thrive in Times of Change, *Training & Development Journal*, 42(4), s. 25-27.
- Seale, C. (1999) *The Quality of Qualitative Research*. London: Sage Publications.
- Spångberg, K. et al. (2002) *Erfaringer fra statlige fusjoner*. Oslo: Statskonsult.
- Thagaard, T. (2009) *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. H. (2012) *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 2. utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Venzin, M., Vizzaccaro, M. og Rutschmann, F. (2018) *Making Mergers and Acquisitions Work: From Strategy and Target Selection to Post Merger Integration*. Emerald Publishing Limited.
- Werr, A. (2012) Konsulenter i endringsarbeid - roller og bidrag, *Magma*, 15(8), s. 21-29.
- Yin, R. K. (2003) *Case Study Research: Design and Methods*. 3. utg. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Yukl, G. A. (2013) *Leadership in Organizations Global Edition*. 8. utg. United Kingdom: Pearson Education M.U.A.

Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide ledere

Intervjuguiden inneholder spørsmål som er relevante for problemstillingen. Ikke alle oppfølgingsspørsmål er notert herunder.

Introduksjon

- **Hvem er vi:** Sandra Arnevik og Rebecca Engen Hoff, mastergradsstudenter ved NTNU Handelshøyskolen.
- **Bakgrunn:** Bachelorgrad i fornybar energi og mastergrad i ledelse av teknologi.
- **Formål:** Undersøke hvordan ivareta de menneskelige ressursene i en fusjonsprosess
- **Varighet:** ca. 60 minutter
- **Informasjonsskriv:** Har du lest/forstått innholdet? (anonymitet, lydopptak, notater)

Innledende spørsmål

1. Kan du kort fortelle litt om bakgrunnen din?
2. Hvilken bedrift jobbet du for før fusjonen og hva var stillingen din da?
3. Kan du fortelle om stillingen din nå etter fusjonen?
4. Hvilke tidligere erfaringer har du med endringsprosesser?
 - Hvordan opplevde du disse prosessene? (positivt, negativt, krevende osv.)

Opptining

5. Kan du fortelle om bakgrunnen for fusjonen?
 - Hvem initierte fusjonen
 - Mål/Ønsket resultat
6. Hadde du en spesiell rolle eller et spesielt ansvar under prosessen?
7. Hvilke forventninger hadde du til fusjonsprosessen?
8. Hvordan forberedte dere/ledelsen de ansatte på denne endringen?
9. Hvilken plan ble lagt for endringen?
 - Hva inneholdt den (f.eks. ansvarsområder, tidsperspektiv, kultur)?

Gjennomføring

10. Ble det brukt noen form for ekstern hjelp/kompetanse?
 - I så fall hvilken rolle hadde de/hva gjorde de?
11. Hvilke tiltak ble gjort for å sikre ivaretagelse av de ansatte i prosessen?
 - I så fall, hvilke?
12. Hvordan ble informasjon kommunisert med de ansatte gjennom fusjonsprosessen?
13. Hvilken informasjon ble vektlagt i de ulike fasene av prosessen?
 - Forskjell på informasjon i forkant og underveis

14. Hvordan synes du kommunikasjonen fungerte?
15. Hvordan ble involvering av ansatte vektlagt/prioritert i prosessen?
16. Opplevde du engasjement for fusjonen fra de ansatte?
 - I så fall hvordan?
17. Var det noen motstand til fusjonen?
 - Hvis ja, hvordan? Og hvorfor tror du motstanden oppsto? (tap av trygghet, kompetanse, retning, identitet osv.)
 - Hvis nei, hvorfor tror du det ikke var motstand?
18. Var det noe ved fusjonen som opplevdes spesielt vanskelig?

Nedfrysning

19. Hvilken betydning tror du kultur har for å nå målene med fusjonen?
20. Hvordan vil du beskrive forskjellen i kulturen før og etter fusjonen?
 - Endringer i regler, normer, verdier, holdninger, språk, avstand, felles kultur?
21. Hvilke tiltak har blitt gjort for å oppnå dagens kultur?
22. Hvordan har fusjonen endret din arbeidshverdag?
 - Arbeidsoppgaver, rutiner, arbeidssted, betingelser, ansvar osv.
23. Hvordan tror du prosessen har vært for de ansatte?
24. Hvordan stemte forventningene dine til fusjonsprosessen?
25. I hvilken grad er ønsket resultat av fusjonen oppnådd?
26. Med det du vet i dag, er det noe du synes burde vært gjort annerledes?
27. Alt i alt, hvis du skal beskrive fusjonsprosessen med ett ord, hvilket?

Avslutning

28. Er det noe mer du vil legge til som ikke er kommet frem?
29. Har du noen spørsmål til oss?

Vedlegg B: Intervjuguide medarbeidere

Intervjuguiden inneholder spørsmål som er relevante for problemstillingen. Ikke alle oppfølgingsspørsmål er notert herunder.

Introduksjon

- **Hvem er vi:** Sandra Arnevik og Rebecca Engen Hoff, mastergradsstudenter ved NTNU Handelshøyskolen.
- **Bakgrunn:** Bachelorgrad i fornybar energi og mastergrad i ledelse av teknologi.
- **Formål:** Undersøke hvordan ivareta de menneskelige ressursene i en fusjonsprosess
- **Varighet:** ca. 60 minutter
- **Informasjonsskriv:** Har du lest/forstått innholdet? (anonymitet, lydopptak, notater)

Innledende spørsmål

1. Kan du kort fortelle litt om bakgrunnen din?
2. Hvilken bedrift jobbet du for før fusjonen og hva var stillingen din da?
3. Kan du fortelle om stillingen din nå etter fusjonen?
4. Hvilke tidligere erfaringer har du med endringsprosesser?

Opptining

5. Kan du fortelle om bakgrunnen for fusjonen?
 - Hvem initierte fusjonen
 - Mål/ønsket resultat
6. Hadde du en spesiell rolle eller et spesielt ansvar under prosessen?
7. Hvilke forventninger hadde du til fusjonsprosessen?
8. Hvordan ble dere forberedt på denne endringen?
9. Fikk du innsikt i noen form for plan for fusjonen?
 - Hva inneholdt den (ansvarsområder, tidsperspektiv, kultur)?

Gjennomføring

10. Hvordan føler du deg ivaretatt gjennom fusjonsprosessen?
 - Av hvem, på hvilken måte?
11. Hvordan ble informasjon om fusjonen kommunisert fra din leder/ledelsen?
12. Hvilken informasjon ble vektlagt i de ulike fasene av prosessen?
13. Hvordan synes du kommunikasjonen fungerte?
14. Følte du at du kunne komme med innspill og/eller si fra til din leder/ledelsen ved misnøye?
15. Ble du involvert i prosessen på noen måte?
 - Hvis nei, skulle du ønske at du ble involvert?

16. Hvordan vil du beskrive din holdning til fusjonen?
- Var du bekymret, positiv, usikker, negativ, hvorfor?
17. Hvordan opplevde du generelt de ansattes holdning til fusjonen?
- Positiv, negativ, usikker, motstand?
18. Var det noe ved endringen som opplevdes spesielt vanskelig?

Nedfrysning

19. Hvilken betydning tror du kultur har for å nå målene med fusjonen?
20. Hvordan vil du beskrive forskjellen i kulturen før og etter fusjonen?
- Endringer i regler, normer, verdier, holdninger, språk, avstand, felles kultur?
21. Hvilke tiltak ble gjort for å oppnå dagens kultur?
22. Føler du tilhørighet til det nye selskapet?
- Hvis ja, når skjedde dette? Hva har bidratt til dette?
- Hvis nei, hvorfor ikke?
23. Hvordan har fusjonen endret din arbeidshverdag?
- Arbeidsoppgaver, rutiner, arbeidssted, betingelser, ansvar osv.
24. Hvordan har din leder/ledelsen hjulpet deg med den nye arbeidshverdagen?
25. Hvordan stemte forventningene dine til fusjonsprosessen?
26. Med det du vet i dag, er det noe du synes burde vært gjort annerledes?
27. Alt i alt, hvis du skal beskrive fusjonsprosessen med ett ord, hvilket?

Avslutning

28. Er det noe mer du vil legge til som ikke er kommet frem?
29. Har du noen spørsmål til oss?

Vedlegg C: Informasjons- og samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

«Ivaretagelse av de menneskelige ressursene i en endringsprosess»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan de menneskelige ressursene ivaretas i en endringsprosess. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Dette forskningsprosjektet gjennomføres som en del av masterstudiet «Ledelse av teknologi» ved NTNU Handelshøyskolen. I oppgaven vil det fokuseres på gjennomføringen av en endringsprosess, spesifikt en fusjonsprosess, hvor ivaretagelsen av de menneskelige ressursene vektlegges. Vi ønsker å undersøke i hvilken grad teori og praksis i endringsprosesser stemmer overens. For å besvare problemstillingen skal vi bruke en fusjonsprosess som case, hvor vi innhenter informasjon fra ansatte med ulik rolle i endringsprosessen.

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for oppgaven.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du er en av flere som er valgt ut til å delta i studien fordi du har vært involvert i fusjonsprosessen som skal undersøkes.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i denne studien innebærer å møte til intervju med varighet på omtrent én time. Spørsmålene i intervjuet vil omhandle din rolle og involvering i fusjonsprosessen, samt din opplevelse av endringen. Intervjuet vil bli tatt opp og i etterkant transkribert av oss.

Frivillig deltakelse

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

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. Opplysningene vil kun bli behandlet av oss og veileder. Personopplysninger (navn, alder, kjønn) lagres på PC som er beskyttet med passord, separat fra intervjumaterialet, under arbeidet med forskningsprosjektet. I det ferdige forskningsprosjektet vil intervjumaterialet være anonymisert.

Deltakerne vil få tilbud om å lese gjennom sitt bidrag i den ferdige teksten for å sikre at informasjonen er riktig. Forskningsprosjektet skal etter planen avsluttes 28.05.20 og personopplysningene vil da bli slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og

- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle opplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra NTNU Handelshøyskolen har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Studenter: Rebecca Engen Hoff. Mobil: +47 954 92 068. E-post: rebecceh@stud.ntnu.no
Sandra Arnevik. Mobil: +47 948 61 960. E-post: sandraar@stud.ntnu.no
- Veileder: Synnøve Hitland ved NTNU Handelshøyskolen. Mobil: +47 735 59 981. E-post: synnove.hitland@ntnu.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personvertjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Synnøve Hitland

Studenter
Rebecca Engen Hoff
Sandra Arnevik

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta på intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 28.mai 2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg D: Godkjenning fra NSD

28.5.2020

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Ivaretagelse av de menneskelige ressursene i en endringsprosess

Referansenummer

628419

Registrert

24.01.2020 av Sandra Arnevik - sandraar@stud.ntnu.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet NTNU / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Synnøve Hitland, synnove.hitland@ntnu.no, tlf: 73559981

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Sandra Arnevik, sandraar@stud.ntnu.no, tlf: 94861960

Prosjektperiode

02.01.2020 - 28.05.2020

Status

29.01.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

29.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 29.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. For du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 28.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Henrik Netland Svensen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

