

Ingvil Snøfugl

"Er det verdt det?"

Fusjonsprosessen sett fra de ansattes ståsted

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonell ledelse

Veileder: Anne Torhild Klomsten

Mai 2021



Ingvil Snøfugl

"Er det verdt det?"

Fusjonsprosessen sett fra de ansattes ståsted

Masteroppgave i organisasjon og ledelse, spesialisering i relasjonell ledelse

Veileder: Anne Torhild Klomsten

Mai 2021

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



Kunnskap for en bedre verden

Sammendrag

Erfaringer viser at fusjoner sjelden er vellykket. En av årsakene er at det menneskelige og kulturelle aspektet ved å slå sammen ett eller flere firma, ofte blir undervurdert. I stedet legges det ned mye arbeid knyttet til vurderinger av risiko og potensialet for økonomisk vekst. I denne studien retter vi derfor blikket mot menneskene og deres opplevelser, betraktninger og følelser knyttet til endringsprosessene. Problemstillingen i oppgaven er: *Hvordan oppleves det å være ansatt i en fusjonsprosess?*

Opgavens problemstilling ble utforsket gjennom en kvalitativ tilnærming. Siden denne studien hadde til hensikt å undersøke nyansene i opplevelsene og erfaringene til de ansatte, falt valget på dybdeintervjuer. Det ble gjennomført dybdeintervjuer av fem ansatte. Informantene ble strategisk valgt ut til å være administrativt ansatte, siden de har jobbet tett med fusjonsprosessen over lengre tid og hadde dermed mange erfaringer med endringene.

Studien bygger på en case med moderbedriften Blå, som består av fire fusjonerte firmaer. Informantene hadde jobbet med prosessene for å legge til rette for fusjonen et knapt år da intervjuene fant sted.

Empirien ble analysert ved hjelp av stegvis-induktiv-deduktiv metode hvor det foregår en induktiv prosess fra rådata til konsepter, mens det parallelt gjennomføres en deduktiv tilbakekobling fra det teoretiske til det empiriske.

Resultatene fra studien viser at ansatte opplever flere utfordringer i forbindelse med fusjonsprosessen: *Økt distanse* til ledelsen rent fysisk, men også kulturelt- og verdimesig. *Parallele univers* bygges opp, som ifølge informantene skyldes redusert involvering og tilknytning til den nye bedriften. Informantene opplever også *sviktende motivasjon*, engasjement og glød i arbeidshverdagen.

Funnene i denne oppgaven bekrefter tidligere teori og forskning på både organisasjonsendringer, fusjoner, selvbestemmelse og motivasjon. Resultatene vil bidra til å øke den generelle forståelsen for hvordan det er å være i en fusjonsprosess for ansatte og danne grunnlag for videre teoriutvikling og forskning. Kunnskapen fra studien kan også tenkes å ha nytteverdi i forbindelse med andre liknende fenomener.

Abstract

Experience shows that mergers are rarely successful. One of the reasons for this is that the human and cultural aspects of combining one or more companies are often underestimated. Instead, considerable efforts are made in connection with assessments of risk and the potential for economic growth. In this study, we are therefore aiming our focus on the people and their experiences, observations and feelings surrounding the change processes. The problem statement in this thesis is: *What is it like to be an employee in a merger process?*

The thesis' problem statement was explored using a qualitative approach. Since this study aimed to explore the nuances of the employees' experiences, we chose to conduct in-depth interviews. We carried out in-depth interviews with five employees. These informants were strategically chosen to be administrative employees since they worked closely with the merger process over a longer period of time and therefore had considerable experience with the changes.

The study is based on a case using the parent company Blå, which consists of four merged enterprises. The informants had worked on the processes to facilitate the merger for one year when the interviews took place.

The empirical data was analysed using an incremental inductive-deductive method under which an inductive process takes place from raw data to concepts, while a parallel deductive backlink takes place from the theoretical to the empirical.

The results from the study show that employees experience multiple challenges in connection with the merger process: *Increased distance* to management, both in a purely physical sense, but also as regards culture and values. *Parallel universes* are built, which according to the informants are caused by reduced involvement and connection to the new company. The informants also experience *failing motivation*, engagement, and passion in their workday.

The findings in this thesis confirm previous theory and research on both organisational changes, mergers, self-determination, and motivation. The results will help increase the general understanding of what it is like for employees to be in a merger process and form a basis for further theory development and research. Knowledge from the study could also potentially be useful in connection with other similar phenomena.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	8
2	Teori og tidligere forskning	10
2.1	Organisasjonsendring	10
2.2	Fusjoner	11
2.3	Motivasjon	12
2.4	Indre og ytre motivasjon	13
2.5	Behovsteori	14
2.6	Maslows behovsteori	14
2.7	Selvbestemmelsesteori	14
2.8	Den norske modellen	16
3	Metode	18
3.1	Forskningsdesign	18
3.2	Kvalitative forskningsintervjuer	18
3.3	Intervjuguide	19
3.4	Studiens case: Selskapet Blå blir født	20
3.5	Rekruttering av informanter og utvalgs kriterier	20
3.6	Datainnsamling	21
3.7	Forskerrollen	21
3.8	Etiske betraktninger	22
3.9	Kvalitet i studien	24
3.10	Dataanalyse	25
3.11	Fra koding til kategorier og konsepter	26
4	Resultater og drøfting	28
4.1	Funn 1: Økt distanse	28
4.2	Analyse og drøfting: Økt distanse	29
4.3	Funn 2: Parallele univers	32
4.4	Analyse og drøfting: Parallele univers	34
4.5	Funn 3: Tærer på motivasjonen	37
4.6	Analyse og drøfting: Tærer på motivasjonen	38
5	Avsluttende refleksjoner	41
	Litteraturliste:	43
	Vedlegg	49

1 Innledning

Bedrifter som ikke takler endringer, er ille ute i dagens næringsliv. Produkter og teknologi må stadig forbedres og utvikles i en verden med økende konkurranse både nasjonalt og internasjonalt (Jacobsen & Thorsvik, 2015). En betydelig drivkraft i endringsprosessene de siste tiårene har vært fusjoner. I 1990 var antall fusjoner på verdensbasis 10 814, og siden den gang har pilen pekt oppover til toppåret i 2017 med 52 740 fusjoner (Institute for Mergers, Acquisitions and Alliances (IMAA analysis, 2019). Til og med i 2020 hvor koronapandemien preget verdensøkonomien, har antall fusjoner holdt seg på et forholdsvis høyt nivå. Mye tyder på at store deler av næringslivet har tro på at større bedrifter og tynge fagmiljø må til for å skape økonomisk vekst og varige positive samfunnsendringer.

Siden fusjoner har hatt en økende frekvens gjennom de siste tiårene, er dette et aktuelt tema å se nærmere på. Fusjon kommer av det latinske ordet fusio, som betyr sammensmelting (Store Norske Leksikon, 2018). En fusjon betyr i økonomisk forstand at to eller flere selskaper slår seg sammen til et selskap. Fusjoner blir av ledelsen ofte sett på som noe positivt. Det er en mulighet for flere arbeidsplasser og økt verdiskapning, som igjen kan føre til positive samfunnsendringer.

Fusjoner blir gjennomført nærmest utelukkende for å oppnå økonomisk gevinst (Sørgård, 2000). Det brukes for å tilpasse seg markeder med større konkurranse, effektivitet og endringsvillighet. Det argumenteres for at sammenslåing mellom to eller flere bedrifter kan øke inntektene eller redusere kostnadene gjennom finansielle og operasjonelle synergier eller synergier knyttet til ledelse (Jenssen, 2002).

Mye av arbeidet som legges ned i forbindelse med fusjonsprosesser, er knyttet til risikovurderinger og potensialet for økonomisk vekst. Ofte er makt og prestisje en stor drivkraft, og prosessene er ikke sjelden drevet fram av enkeltpersoner med en «macho lederstil» hvor selve fusjonen blir viktigere enn resultatene som skapes (Jenssen, 2002).

Erfaringer viser imidlertid at det er svært vanskelig å lykkes med fusjoner. Mellom 50 til 80 prosent av alle fusjoner når ikke sine finansielle mål (Balmer & Dinnie, 1999; Homburg & Bucerius, 2006; Marks & Mirvis, 2001; Tetenbaum, 1999). Dette kan måles i form av kursutvikling, avkastning på investert kapital, eller lønnsomhet etter fusjonen. En studie utført av Stern Business School viser at årsakene til at bedrifter ofte ikke lykkes økonomisk med fusjoner, er strategiske feilvurderinger, lederincentiver (mer stas å lede et selskap med 1000 ansatte enn 400), og dårlig arbeid i etterkant av fusjonen når det gjelder integrering av organisasjonene og kostnadsbesparelser (Sirower, 1997). Et annet funn som er viktig for denne studien, er at det menneskelige og kulturelle aspektet ved å slå sammen ett eller flere firma ofte blir undervurdert (Jenssen, 2002). Flere forskningsstudier bekrefter samme tendens. Fusjonssyndromet er et fenomen som først ble dokumentert av Marks og Mirvis (1985, 1992). Det beskriver ansattes reaksjoner i en fusjonsprosess og konsekvensene dette får for organisasjonen. Mennesker i en fusjonsprosess opplever tap av identitet og motivasjon, stress, redusert produktivitet, utrygghet, sentralisering av beslutninger, maktspill, og mistillit (Appelbaum et al., 2000; Bruckman and Peters, 1987; Dickmann, 2002; Marks, 1988; Marks and Mirvis, 1985; Schlieper-Damrich, 2000).

Det finnes relativt lite forskning som går i dybden på hvordan ansatte opplever å være en del av en fusjonsprosess. Hvilke følelser og betraktninger har de rundt endringene, og hvordan virker dette inn på arbeidshverdagen, trivselen og motivasjonen på jobb? I denne studien er det de ansattes ståsted som er i fokus. Gjennom denne kunnskapen kan bedriftsledere få svar på flere viktige spørsmål: Er det slik at man overser ansattes behov til fordel for økonomisk kapital og vekst? Er det slik at større organisasjoner og flere lokasjoner, fører til mindre involvering og økt distanse til ledelsen? Er det verdt å ta hensyn til ansattes tanker og refleksjoner? Eller skaper fusjoner stort sett nye muligheter både faglig og karrieremessig for ansatte? Målet er å finne ut hvordan endringene virker inn på arbeidshverdagen til de ansatte slik at fremtidige fusjonsprosesser kan ta hensyn til dette i strategiarbeidet. Dette og mange flere spørsmål utforskes i denne kvalitative studien med følgende problemstilling:
Hvordan oppleves det å være ansatt i en fusjonsprosess?

2 Teori og tidligere forskning

2.1 Organisasjonsendring

Næringslivet opplever høye krav til nyskapning og innovasjon, som ofte fører til gjentatte organisasjonsendringer. Å koble sammen flere kompetansemiljøer, som i fusjoner, kan potensielt føre til forbedrede resultater og nye forretningsmuligheter. Det kan også føre til økte inntekter og flere arbeidsplasser. De viktigste samfunnstrekkene som skaper stort press for endringer er: teknologisk utvikling, økt internasjonal konkurranse, endringer i sosiale og kulturelle forhold som påvirker muligheten for å rekruttere motiverte ansatte, og ikke minst politisk styring og tiltak som påvirker konkurransesituasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2015).

En endring finner sted når organisasjonen utviser forskjellige trekk på ulike tidspunkt. Dette er en veldig enkel definisjon, som må utdypes. Endring i en organisasjon kan omhandle oppgaver, teknologi, mål og strategi. Ofte blir også organisasjonsstrukturen og kulturen endret i slike prosesser (Jacobsen, 2005).

Endring blir ikke sjelden møtt med motstand (Coetsee, 1999; Hannan & Freeman, 1984; Jacobsen, 1998, Staw, 1982). Dette gjelder spesielt gjentatte endringer, som ofte fører til stress og frustrasjon blant de ansatte som igjen svekker oppslutningen omkring endringene (Herold, Fedor & Caldwell, 2007). Årsaker til motstand kan være mange, men de mest relevante for denne studien er følgende: Ansatte opplever frykt for det ukjente. Man går fra en kjent tilstand, til noe som er preget av usikkerhet. Hva vil skje med jobbene våre? Hvordan blir oppgavene mine påvirket? Slike spørsmål suser gjennom hodet til folk og kan lett føre til motstand mot senere endringer (Nadler, 1987).

Organisasjonsendringer kan også føre til at maktforhold endrer seg. Lederkabalene vurderes på nytt og enkelte får redusert innflytelse. Det er heller ikke sjelden at sosiale bånd brytes. Folk får nye roller, kontorfellesskap forsvinner og man får nye kollegaer. Dette kan igjen føre til at enkelte må jobbe sammen med kollegaer de ikke kjenner og i verste fall ikke liker. Til slutt er det naturlig å nevne frykt for personlig tap, som en viktig årsak til hvorfor endring blir møtt med motstand. Noen mister lederstillingen sin og får mindre spennende arbeidsoppgaver. Andre mister jobben sin og blir arbeidsledige. Endringer på arbeidsplassen kan få store konsekvenser for folk og det er derfor naturlig med en viss motstand mot endringer.

Motstand mot endring kan være bra. Det er ikke sjelden at endringsprosesser ikke er godt nok gjennomtenkt, og da er det positivt at ansatte gir tilbakemelding og innspill til hvordan ting kan gjøres bedre. På denne måten kan ledelsen tilpasse og justere endringsstrategien (Ford, Ford & Ameli, 2008).

Forskning viser at det er mange tiltak som kan gjøres for å håndtere motstand mot endring. For det første, er det lurt å gi saklig informasjon om situasjonen og hvorfor endring er nødvendig så tidlig som mulig. Dette er viktig for å redusere usikkerhet, avklare misforståelser og øke oppslutningen om endringen. For det andre, kan synlig ledelse eller endringsagenter bidra til å utvikle positive reaksjoner, og bygge tillit som gjør det enklere å akseptere endringene for de ansatte (Oreg & Sverdluk, 2011). Relasjonen mellom endringsagentene og de ansatte har også betydning. Det er større

sjanse for å lykkes med endring om kommunikasjonen fremmer at man har sammenfallende interesser i at endringen blir vellykket (Elias, 2009).

En vanlig måte å endre bedrifter på er gjennom fusjoner. Hvorfor fusjoner gjennomføres, og hvordan dette virker inn på organisasjoner og ansatte, vil nå utdypes videre.

2.2 Fusjoner

Fusjoner blir gjennomført nærmest utelukkende for å oppnå en økonomisk gevinst (Sørgård, 2000). Ikke alle fusjoner er imidlertid like vellykkede. Forskning viser at en av årsakene til at mange fusjoner mislykkes, er manglende fokus på de menneskelige aspektene ved en fusjon (Jenssen, 2002). To eller flere kulturer skal bli til en, de ansatte og ledelsen må finne nye måter å jobbe sammen på, og verktøyene og systemene de ulike organisasjonene tidligere brukte må fungere sammen eller skiftes ut. Dette er omfattende endringer som påvirker arbeidshverdagen til de ansatte, og trolig også motivasjonen og effektiviteten til hele organisasjonen.

Flere forskningsstudier bekrefter samme tendens. Fusjonssyndromet er et fenomen som først ble dokumentert av Marks og Mirvis (1985, 1992). Det beskriver ansattes reaksjoner i en fusjonsprosess, og konsekvensene dette får for organisasjonen. Mange ulike studier dokumenterer negative konsekvenser for ansatte i slike store endringsprosesser. Noe av opplevelsene og følelsene de ansatte forteller om er tap av identitet, motivasjon og engasjement, stress, redusert produktivitet, utrygghet, sentralisering av beslutninger, maktspill og mistillit (Appelbaum et al., 2000; Bruckman and Peters, 1987; Dickmann, 2002; Marks, 1988; Marks and Mirvis, 1985; Schlieper-Damrich, 2000).

Et av dilemmaene for mange som leder fusjonsprosesser er at de mangler en god arbeidsmetodikk for å evaluere kulturelle og menneskelige barrierer ved en fusjon, og hvilke aktiviteter som kan redusere den eventuelle belastningen på ansatte i slike endringsprosesser (Jenssen, 2002). Man kan tenke seg at belastningen påvirker medarbeidere på ulike måter. Nyere forskning om ledelse og indre motivasjon i organisasjoner preget av omstilling, viser at ansatte med høy indre motivasjon har lav grad av turnover-intensjon. Det vil si at de ikke har til hensikt å skifte jobb, selv om organisasjonen endrer seg (Olander & Fygle, 2017). Dette stemmer godt overens med andre forskningsfunn om indre motivasjon. Indre motiverte ansatte er godt egnet til å forbedre resultatene til en organisasjon gjennom økt produktivitet, engasjement, endringsvillighet og organisasjonstilørighet (Kuvaas, 2009; Lai, 2011). Man kan derfor tenke seg at ansatte med stor egendriv, ikke lar seg påvirke så mye av strukturelle endringer i organisasjonen.

Nyere forskning blant forskere i en kunnskapsbedrift viser imidlertid at de opplevde sin motivasjon og produksjon negativt påvirket av omorganiseringen. Motivasjonen og forskningsproduksjonen var korrelert med medvirkning. Det vil si at medvirkning reduserte de negative effektene på motivasjon og produksjon. Informantene ga også uttrykk for usikkerhet rundt sin framtid som forsker og at pålitelig informasjon og medvirkning var svært viktig i slike prosesser (Rødven & Saltveit, 2018). En undersøkelse gjennomført blant ansatte ved Høgskulen på Vestlandet (HVL) viser samme tendens. Nesten 80 prosent av de vitenskapelig ansatte og over 60 prosent av de administrativt og teknisk ansatte svarte at fusjonen har svekket ansattes innflytelse over viktige beslutninger (Skjelbred & Elken, 2019). Det bekreftes også i

forskningsoppgaven "*Ansattes medvirkning under fusjonsprosesser*", hvor 80 prosent av de ansatte synes det mest negative med fusjonsprosessen var det å miste tilhørigheten til den tidligere organisasjonen. Når forskerne sammenlignet ansatte og mellomledere, var det flere av de ansatte som opplevde prosessen som svært krevende (Urdahl & Trehjørningen, 2018).

I fagartikkelen "*Interessekonflikter og motkrefter i fusjoner*", skisserer fagpersonene tre årsaker til at fusjoner ofte mislykkes (Wig & Sandnes, 2007): Tap av nøkkelpersoner, tap av kunder, og manglende fokus på "daglig drift". En av hovedårsakene til at mange fusjoner får dårligere resultat enn forventet, er manglende kunnskap om slike prosesser i ledelsen. Det er viktig å ha med folk som har gjort feilene før. Forskerne mener også at manglende tiltak rundt intern kommunikasjon og kulturell samhandling er en viktig årsak til at fusjoner ofte feiler. De peker på viktigheten av kontinuitet både under og etter oppkjøpet og klare mål for kortsiktige gevinster.

Dette underbygges i artikkelen "*Hvordan mislykkes med fusjoner og oppkjøp*" (Lie & Meyer, 2003). Forskerne hevder at bedrifter er flinke til å regne på direkte kostnader ved fusjoner, men ikke like gode på implisitte kostnader man pådrar seg. En slik kostnad er redusert arbeidsinnsats, som i denne sammenhengen er kategorisert som demotivasjon og avhopping. Demotivasjon oppstår når ansatte for eksempel får redusert motivasjon og innsats på grunn av at de har et uklart bilde av hvordan fremtiden blir i firmaet. Dårligere jobbmotivasjon og innsats kan gå ut over kvaliteten på arbeidet, og igjen inntjeningen til firmaet.

Avhopp er åpenbart enda mer belastende for firmaet. Dette skjer med folk som for eksempel mister lederposisjonen sin i forbindelse med en fusjon eller får andre og kanskje mindre attraktive arbeidsoppgaver. Det er ofte de medarbeiderne som har de beste mulighetene utenfor bedriften, som er mest verdifull for bedriften. Forskerne peker også på implisitte kostnader ved vekst, som økt kompleksitet i organisasjonen og lengre og tregere kommunikasjonskanaler, for å nevne noe.

En annen kostnad ved organisasjonsendringer og fusjoner, er at slike prosesser kan virke inn på motivasjonen til de ansatte. Hva betyr egentlig motivasjon? Finnes det flere typer motivasjon? Hvor viktig er det med motiverte ansatte? Dette skal drøftes i den videre teksten.

2.3 Motivasjon

Motivasjon styrer atferd i en bestemt retning. I jobbsammenheng er motivasjon kraften som bidrar til at organisasjonen kan utvikle seg, vokse og skape. De fleste arbeidsgivere er opptatt av lønnsomhet og økonomisk vekst. For å lykkes trenger de motiverte ansatte med den riktige kompetansen. Motivasjon er i følge Gagne, Senècal og Koestner (1997) viktig blant annet fordi det gir energi, styrer viljen og driver handlinger. Andre forskere vektlegger at energien mennesker får gjennom motivasjon hjelper oss å nå mål, og at den ikke bare er psykologisk motivert: "de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål" (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

Det er vanlig å skille mellom fire ulike motivasjonsteorier: behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og jobbkaraktéristika-modeller. Kognitive teorier mener at handling kommer som et resultat av rasjonelle bevisste valg og at dette er den mest sentrale motivasjonsdriveren. Sosiale teorier hevder at det som styrer motivasjonen mest, er hvordan personer opplever likeverd og rettferdighet i forhold til andre.

Jobbkarakteristika-modeller tar for seg hvilke egenskaper ved selve jobben som gjør oss motiverte, og hevder at jobber som tilbyr selvbestemmelse, variasjon, frihet og meningsfulle tilbakemeldinger vil øke den indre motivasjonen til ansatte. Behovsteori er den teorien som er mest sentral i denne studien, og er derfor noe jeg kommer tilbake til.

Videre vil oppgaven hovedsakelig bygge på Deci og Ryan sine perspektiver om selvbestemmelse, Maslows behovspyramide og den norske modellen. Men før vi går inn på disse teoriene, starter jeg med å beskrive to hovedretninger ved motivasjon: indre og ytre motivasjon.

2.4 Indre og ytre motivasjon

Indre motiverte mennesker engasjerer seg i en aktivitet av egen fri vilje, fordi de synes den er interessant og spennende (Deci & Ryan, 1985). Aktiviteten skaper engasjement og er en arena for læring. Et godt eksempel på indre motivert aktivitet er lek. Barn leker i sandkassen eller klatrer i trær, fordi de ønsker å lære mer om seg selv og verden rundt dem. Ytre motiverte mennesker handler for å få en belønning eller unngå en straff (Gagné & Deci, 2005). I arbeidslivet er det vanlig med belønning i form av lønn eller bonusordninger. I hjemmet er det ikke sjelden at barn får ukelønn om de gjør leksene sine eller vasker rommet sitt.

I selvbestemmelsesteorien er skillet mellom kontrollert og autonom motivasjon mer sentralt enn skillet mellom indre og ytre motivasjon. Kontrollert motivasjon handler om at en person føler seg presset til å gjennomføre en handling, mens autonom motivasjon er drevet fram av frivillighet og indre glød (Gagné & Deci, 2005). Kontrollert og autonom motivasjon er veldig forskjellig i hvordan de oppstår og opplevelsen av handlingen. Autonom motivasjon oppstår frivillig, mens kontrollert motivasjon oppstår gjennom tvang eller press. Typen motivasjon og kvaliteten på motivasjonen er derfor avgjørende for hvordan den oppleves. Ifølge Deci bidrar autonom motivasjon til at mennesker øker sin ytelse (Deci, 1996). Det gir også større tankemessig fleksibilitet, som igjen fører til økt skaperevne og kreativitet. Faktorer som er viktig for å lykkes i arbeidslivet.

En lang rekke studier viser at autonom arbeidsmotivasjon gir positiv arbeidsatferd, som for eksempel økt arbeidsinnsats (De Cooman, Stynen, Van den Broeck, Sels & De Witte, 2013), bedre jobbprestasjoner (Trépanier, Forest, Fernet, & Austin, 2015), økt jobbtilfredshet (Richer, Blanchard, & Vallerand, 2002), økt kunnskapsdeling mellom medarbeidere (Foss, Minbaeva, Pedersen, & Reinholt, 2009), økt kreativitet (Hon, 2012) og mindre intensjoner om å bytte jobb (Güntert, 2015). Kontrollert arbeidsmotivasjon er på den andre siden knyttet opp imot jobbrelatert stress og utbrenthet, (Fernet mfl., 2012), svakere jobbprestasjoner (Trépanier mfl., 2015) og større sjanse for å skifte jobb (Gillet, Gagné, Sauvagère, & Fouquereau, 2013).

I arbeidslivet er imidlertid ytre motivasjonsfaktorer sterkt representert gjennom lønns- og karrieresystemer. Belønninger har som regel en reell og symbolsk verdi (Daft, 1983; Styles, 2006). Om man går fra å være ansatt til å bli leder, får man både høyere status og høyere lønn. Den største motiverende effekten er knyttet til fremtidig belønning. Når man først har fått høyere lønn er motivasjonsfaktoren mindre. For at belønninger skal virke motiverende, må de knyttes opp mot konkrete og realistiske mål. I tillegg må målene oppfattes som viktige for medarbeiderne (Latham & Locke, 1979; Latham, 2003; Locke & Latham, 1990, 2006; Luthans, 1995; Miner, 2005; Vroom & Deci, 1992). Kuvaas (2012) oppsummerer flere studier med at ytre motivasjonsfaktorer

er velegnet til å skape en midlertidig tilpasning av atferd, men at dette er «lite egnet til å skape vedvarende positive endringer i holdninger, verdier eller atferd».

2.5 Behovsteori

Det er flere teorier som prøver å forklare hvordan motivasjon fungerer i praksis. En av teoriene er behovsteoriene, som sier at vi motiveres av grunnleggende behov. Mennesker har en iboende kraft til å søke erfaringer som gir læring, vekst og økt forståelse for seg selv om omgivelsene. Når mennesker opplever mestring, samhørighet og autonomi, vil det virke positivt på selvtilliten og trivselen (Ryan & Deci, 2000). Behovsteori vektlegger at mennesker har en iboende motivasjon for å utvikle seg og tilfredsstillende sine behov. Dette i kontrast til forsterkningsteori/behaviorismen (Skinner, 1993), som vektlegger ytre belønning som drivkraft for læring. En av de mest kjente behovsteoriene er Maslows behovsteori.

2.6 Maslows behovsteori

Maslow (1943) antok at mennesker handler for å tilfredsstillende bestemte behov. Han utviklet derfor behovspyramiden, som indikerer at behov nederst i pyramiden er mer grunnleggende og må tilfredsstilles før de lengre opp i hierarkiet. Maslow argumenterer for at mennesker har fem grunnleggende behov: fysiologiske behov (sult, tørst, søvn osv.), sikkerhet (følelsesmessig og psykisk), sosiale behov (vennskap og tilhørighet), behov for anerkjennelse og til slutt og øverst i pyramiden behov for selvrealisering. Først når behovet på det mest grunnleggende stadiet oppleves som tilfredsstillende, vil vi jobbe for å få dekket det neste behovet.

Maslows behovsteori er blitt kritisert for at behovskategoriene er upresist formulert, og at det derfor er noe vanskelig å forstå hva som ligger i dem (Schein, 1980). Det har også vist seg vanskelig å etterprøve med empiri hvorvidt behovstypene er ordnet hierarkisk (Wahba & Bridwell, 1973). Det behovsteorien likevel har lært oss er at mennesker motiveres når de ser at de kan tilfredsstillende et behov. Behovspyramiden kan også ses på som en glidende overgang fra indre til ytre motivasjon. Fysiologiske behov, sikkerhet og sosiale behov er indre motiverte, mens anerkjennelse og selvrealisering øverst i behovspyramiden handler mer om ytre motivasjon. Dette skillet har vist seg å være av betydning for videre forskning på sammenhengen mellom belønning og motivasjon i organisasjoner.

2.7 Selvbestemmelsesteori

Selvbestemmelsesteorien (SDT) er relevant for å forstå oppgavens problemstilling. Edvard L. Deci og Richard Ryan (1985) har utviklet en teori om menneskelig motivasjon, som legger vekt på at medfødte behov styrer motivasjonen. De ser på mennesker som grunnleggende aktive med behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet til andre mennesker. Forskerne har en grunnleggende antagelse om at mennesker har en aktiv holdning til livet og en indre trang til utvikling. Ifølge selvbestemmelsesteorien, vil vår sterkeste motivator og indre drivkraft være søken etter vekst og personlig utvikling. Om disse behovene ikke blir tilfredsstillende eller står i fare for å ikke bli tilfredsstillende, kan dette føre til frustrasjon, stress og noen ganger sykdom. På kort sikt kan flere leve med manglende tilfredsstillende, men på lang sikt kan dette være ødeleggende. Forskerne konkluderer derfor med at det beste er om de psykologiske behovene autonomi, kompetanse og tilhørighet blir tilfredsstillende.

Selvbestemmelsesteorien har sett nærmere på forhold som utvikler eller undergraver indre motivasjon. Enhver aktivitet som påvirker kompetanse eller autonomi og dermed menneskets selvbestemmelse, vil påvirke den indre motivasjonen. Det betyr at det ofte er mer motiverende å jobbe med en oppgave som er selvvalgt, og med arbeidsoppgaver som man behersker og liker, enn de som er pålagt. På samme måte øker den indre motivasjonen til ansatte om de føler tilhørighet, og opplever at lederen bryr seg om deres trivsel og interesser.

I det videre utdypes behovene kompetanse, autonomi og tilhørighet. *Kompetanse* handler om behovet for å beherske ens omgivelser, og menneskenes stadige søken etter utfordringer. Det er ofte nødvendig med samhandling og interaksjon med andre for å lykkes med dette. Ifølge selvbestemmelsesteorien, er det også avgjørende å bli sett og anerkjent, for at man igjen skal våge å søke nye utfordringer. Oppgavene må være tilpasset kompetansenivået og være gjennomførbare. Kompetanse og positive følelser kommer gjennom mestring. Jo mer man lykkes, jo mer mestrer man. Slik sett er dette et selvbekreftende system. Det kan også være selvbekreftende i motsatt retning, gjennom at manglende kompetanse kan føre til redusert mestringsfølelse, lært hjelpeløshet og depresjon.

Medvirkning ser ut til å være avgjørende i bedrifter som lever av de ansattes kompetanse. Dette handler om delaktighet og engasjement i beslutninger. Organisasjoner som ikke vektlegger medvirkning, får ansatte som ikke føler det samme eierskapet til beslutningene og endringene som gjennomføres (Steiro og Torgersen, 2011). Grunnen til at enkelte bedrifter hopper bukk over involvering og kompetanseheving, er et stadig økende fokus på effektivitet fremfor motivasjon i arbeidslivet. Dette er et paradoks, fordi ledere ønsker engasjerte medarbeidere som viser ansvarlighet og er selvstyrte (Deci og Ryan, 1985). For å oppnå dette er samhandling og anerkjennelse nødvendig.

Behovet for *autonomi* er sentralt i selvbestemmelsesteorien. Det handler om at folk ønsker å bestemme selv, og ikke at andre skal bestemme over ens liv. Autonomi er kilden til egne beslutninger og egen adferd, og ikke minst egne interesser og verdier. Det er ingen motsetning mellom avhengighet og autonomi. Det er slik at man omgås andre mennesker, og i dialog med andre kan man oppleve at man tar feil og dermed endrer mening. Så lenge dette oppleves som riktig, går det ikke på bekostning av autonomien.

SDT skiller mellom motivasjon basert på autonomi og motivasjon basert på kontroll (Deci og Gagne, 2005). I næringslivet er det avgjørende at ledelsen verdsetter arbeidet som utføres av sine ansatte. Tilbakemeldingene bør være informative og konstruktive. Lykkes de med dette, vil ansatte opprettholde eller øke motivasjonen sin (Deci og Ryan, 1985). Et kontrollerende arbeidsmiljø svekker imidlertid ansattes opplevelse av autonomi, kompetanse og sosiale tilhørighet (Gagne & Deci, 2005; Ryan og Connell, 1989). I stedet oppstår det en ytre og ubevisst regulering, hvor ansattes motivasjon baseres på ros, forfremmelse eller økonomiske goder (Deci, Ryan og Stone, 2009). En for kontrollerende lederstil kan føre til at prosesser stopper opp eller forsinkes. Dette fordi mennesker har behov for frihet og mulighet for medvirkning (Steiro og Torgersen, 2011).

Tilhørighet er en trang til å samhandle med andre mennesker, etablere emosjonell tilknytning, bryr seg om andre eller at andre bryr seg om deg. Trygg tilknytning er avgjørende for at barn skal utvikle seg og lære (Bowlby, 1988). Tilknytningsbehovet

utvikles gjennom langvarig påvirkning fra betydningsfulle grupper eller personer. Mennesker føler seg sterkere sammen enn alene. Tilknytning er også nødvendig for å utvikle mentaliseringsevne (Fonagy, Gergely, Jurist & Target, 2002). Dette er definert som en ubevisst prosess som gjør det mulig for mennesker å forstå andres følelser, fornuft og tanker. Dette er en nødvendighet for god kommunikasjon. Når folk føler tilhørighet, legges grunnlaget for engasjement, energi og selvbekreftelse. Det danner også grunnlaget for indre motivasjon.

Behovet for tilhørighet underbygges av Baumeister og Leary (1995) i artikkelen "*The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation*". Forskerne hevder at mennesker er grunnleggende motivert av et behov for å tilhøre. Det vil si at vi har et sterkt ønske om å få og opprettholde varige relasjoner til andre mennesker. Tilhørighet ser ut til å ha positiv effekt på emosjonelle mønstre og kognitive prosesser, mens mangel på nære relasjoner kan, ifølge forskerne, påvirke helsen i negativ retning. I artikkelen konkluderer Baumeister og Leary med at behovet for tilhørighet er en kraftig og gjennomgripende motivasjon, som er viktig for å forstå menneskets natur.

Selvbestemmelsesteorien bekrefter en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og opplevelsen av sosial tilhørighet (Deci & Ryan, 2004). Flere studier viser dessuten en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og jobbprestasjoner (Jelstad, 2007; Kuvaas, 2008). I forbindelse med Covid-pandemien har mange ansatte hatt hjemmekontor, og mindre kontakt med kollegaer. I en slik situasjon kan vi oppleve å savne kollegaer, som igjen fører til svekket tilhørighet og i verste fall sviktende motivasjon. Effektiv ledelse er viktig for å forebygge eller forhindre umotiverte ansatte. De mest effektive lederne bidrar til å utforme et miljø som fungerer støttende på medarbeidernes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Baard et al., 2004).

En SDT-fokusert ledelse, fremmer arbeidstakernes helhetlige selvregulering. Selvreguleringen oppstår når ansatte aksepterer og tilegner seg arbeidsregler, prosedyrer og standarder som sitt eget (Deci, Ryan og Stone, 2009). Dette får ansatte til å gjennomføre arbeid, selv om de ikke alltid finner alle arbeidsoppgavene interessante. Tilhørigheten til bedriften går foran ens egne interesser.

Organisasjoner som vektlegger SDT-tilnærming til motivasjon er også mer opptatt av produktivitet og trivsel enn ytre belønning. (Deci, Ryan og Stone, 2009). Gjennom fokus på autonomi, kompetanse og tilhørighet opplever ansatte at de får den tilliten og oppfølgingen de trenger uten at de føler seg kontrollert. Dette igjen fører til at de yter mer tilbake til organisasjonen.

Det er ikke slik at alle tre behovene i selvbestemmelsesteorien må være tilfredsstillende til enhver tid, men forskerne mener at disse behovene trenger jevnlig næring gjennom hele livet. Når samspillet mellom autonomi, kompetanse og tilhørighet fungerer optimalt, utvikles indre motivasjon og mestring.

Det er forsket mye på hvordan motivasjon best skapes i arbeidshverdagen. Viktige stikkord er variasjon, helhetlige arbeidsoppgaver og bred deltakelse i viktige beslutninger. I det videre vil den norske modellen beskrives (Thorsrud, 1968).

2.8 Den norske modellen

For å skape jobber som bidrar til å gjøre både ansatte og eiere fornøyd, må jobben være variert, gi muligheter for å lære, autonomi og inneholde helhetlige arbeidsoppgaver. Arbeidslivsforskeren og psykologen Einar Thorsrud har levert et viktig bidrag innenfor

motivasjon på arbeidsplassen gjennom sin jobbkarakteristikk-forskning (Thorsrud, 1968). Målet var å utvikle nye organisasjonsformer hvor demokrati og medvirkning stod sterkt. Prosjektet ble kalt "industrielt demokrati-programmet" (IDP). Dette programmet ble støttet av LO og N.A.F. (i dag NHO).

Thorsrud utviklet seks jobbkrav, som skulle ivareta arbeidstakernes mulighet til å dekke sine behov i arbeidslivet. De seks grunnleggende behovene er formulert slik i korte trekk (Kaufmann & Kaufmann, 2011): Behov for rimelig nivå på utfordringer, behov for å kunne lære noe i jobben, behov for et minimumsnivå av beslutningsmyndighet, behov for et minimumsnivå av sosial støtte og anseelse på arbeidsplassen, behov for å kunne relatere det man gjør og produserer på jobben til ens sosiale liv i videre forstand og til slutt behov for å kunne se at jobben fører frem til ønskelige fremtidige tilstander, herunder personlig vekst, utvikling og karriereutvikling.

I løpet av 1960-årene ble det gjennomført flere IDP felteksperimenter. Det ble blant annet gjennomført endringer i organiseringen av arbeidet. Dette førte til registrerte endringer i produktivitet og jobbtilfredshet. En viktig endring var at de la om arbeidsformen til autonome grupper. Dette er grupper sammensatt av mennesker med ulike ferdigheter, for og effektivt kunne håndtere varierte arbeidsoppgaver og kunne hjelpe og erstatte hverandre etter behov (Morgan, 2006). Lønnsystemet ble også endret fra stykkprisrater til fast grunnlønn med bonus for gruppens ytelser.

Funnene de gjorde ved å innføre endringene var at produktiviteten og arbeidstilfredsheten blant ansatte økte. Resultatene var så betydningsfulle at de ble innarbeidet i den norske arbeidsmiljøloven i 1977.

I de senere årene har denne teorien blitt videreutviklet med fokus på arbeidsgrupper, helhetlige arbeidsoppgaver og delegering til arbeidsgruppen, hvor de selv bestemmer hvordan arbeidsoppgavene utføres (Trist, 1981). Deltakelse er også sentralt i nordisk forskning rundt motivasjon i arbeidslivet. Det er vanligvis to former for deltakelse (Busck et al., 2010): Direkte deltakelse gjennom at ansatte får delta i fora hvor beslutninger tas, og indirekte deltakelse hvor representanter for ansatte deltar i fora hvor beslutninger rundt arbeidet til ansatte tas.

Forskning på deltakelse i arbeidslivet har vært forholdsvis entydig. Den viser at jo mer ansatte deltar i beslutninger rundt eget arbeid, jo høyere ytelse opplever organisasjonen. Dette gjelder både på individuelt og organisatorisk nivå. En annen faktor som har kommet fram gjennom denne forskningen, er at deltakelse er viktig for å skape tilknytning til organisasjonen (Huselid, 1995; Schleicher et al., 2004; Wood, 1996).

Før resultatene for denne studien legges fram og drøftes, er det viktig å utdype oppgavens metodiske tilnærming. I det videre belyses blant annet forskningsdesign, rekruttering av informanter, studiens case, etiske betraktninger og viktige element rundt kvaliteten i studien.

3 Metode

3.1 Forskningsdesign

Oppgavens problemstilling «*Hvordan oppleves det å være ansatt i en fusjonsprosess?*» ble utforsket gjennom en kvalitativ tilnærming. Målet var å undersøke og beskrive hva de ansatte tenker, erfarer og føler i slike prosesser. Denne oppgaven er inspirert av fenomenologien, som studerer væremåten og den subjektive virkelighetsforståelsen til individer. Det vil si at et og samme fenomen oppfattes individuelt siden personene har forskjellig bakgrunn, væremåte og forståelse (Christoffersen, Johannessen & Tufte, 2019).

En kvalitativ metode tilsier at man har en åpen tilnærming til forskningsfeltet og går fra empiri til teori. Den viktigste datakilden i denne studien var informantene, og deres grundige beskrivelser av fenomenet. Jeg som forsker har nær og direkte kontakt med forskningsfeltet og informantene (Jacobsen, 2005). Den kvalitative metoden etterstreber ikke representativitet i utvalget, men prøver å si noe om både det som er unikt og spesielt, og det som varierer ved fenomenet (Malterud, 2013). Måten dette ble gjort på i denne studien var å samle inn data gjennom forskningsintervju.

3.2 Kvalitative forskningsintervjuer

Dybdeintervju ble valgt for å utforske nyansene i erfaringene og opplevelsene til informantene. Målet var å gå i dybden på tematikken, og undersøke informantenes subjektivitet. Gjennom gode og strukturerte intervju kunne jeg for eksempel søke svar på hvilke endringer de ansatt er blitt berørt av, og hvordan de opplevde og taklet disse endringene. Intervjuene handler derfor ikke bare om informantene, men kan brukes for å forstå sammenhenger utover de som individer (Tjora, 2020).

Innsamlingen av kvalitative data ble gjennomført ved hjelp av semistrukturerte dybdeintervju. Dette betyr at jeg som forsker sørger for at alle informantene blir presentert for de samme temaene, men at det samtidig er rom for individuelle fortellinger og synspunkter som avviker fra strukturen (Jacobsen, 2005). Dette er en fleksibel metode, som gjør det mulig å få fylldige og detaljerte beskrivelser til studien. Intervjuer gir også informantene større frihet enn for eksempel et strukturert spørreskjema tillater.

Som hovedregel kan man si at dybdeintervjuer kan fungere godt når man vil studere livsverdenen til informanten, det vil si personens holdninger, meninger og erfaringer (Kvale, 1997). Jeg valgte derfor å gjennomføre en-til-en intervjuer. Dette åpner opp for å gå i dybden innenfor flere tema, samtidig som det er mulig å diskutere problemstillinger som for informanten kan oppleves som personlige. I slike tilfeller er en-til-en intervjuer bedre egnet enn gruppeintervju, hvor det å skille seg ut lett kan bli oppfattet som negativt (Christoffersen, Johannessen & Tufte, 2019).

Intervju kan ved første øyekast virke enkelt, nesten som en vanlig samtale mellom to personer. Men å gjennomføre dybdeintervju med et utvalg informanter, kan være krevende. For å lykkes må forskeren i intervjusituasjonen inneha noen basiskunnskaper (Yin, 2014). Det er avgjørende å kunne stille de riktige spørsmålene,

være en god lytter for å forstå det som sies mellom linjene og ikke minst være tilpasningsdyktig om det for eksempel dukker opp interessante tema underveis.

Under intervjuet er det forskeren som stiller spørsmål og informantene som svarer. Forskningsintervjuet er derfor ikke en samtale mellom likeverdige deltakere. Det er forskeren som kontrollerer samtalen og velger tema. Målet er å innhente beskrivelser av informantens livsverden for å kunne fortolke betydningen (Kvale & Brinkmann, 2012). Samtidig er det viktig med god struktur, for å sikre at alle tema i intervjuguiden (se vedlegg 1) blir besvart. Informantene kan lett spore av og gå i dybden på tema som ikke er relevant for problemstillingen. Da er det min oppgave som forsker å styre de inn på riktig spor igjen.

3.3 Intervjuguide

Som en støttefunksjon i intervjuet ble det utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg 1). Intervjuguiden omfatter noen sentrale deltema, som bidrar til å belyse den overordnede problemstillingen. Temaene som ble valgt var fusjonsprosessen, selvstendige beslutninger/autonomi i jobbhverdagen, tilhørighet til den nye bedriften, kompetanse og motivasjon. Årsaken til at disse deltemaene ble valgt var at mange forskningsstudier viser at ansatte ofte blir en salderingspost under store endringsprosesser.

Det ble utformet åpne spørsmål med mål om å invitere informantene til å komme med utdypende informasjon. I utgangspunktet hadde intervjuguiden en bestemt rekkefølge, men denne kunne endres om informantene brakte nye temaer på banen. Delvis strukturerte intervjuer ga derfor en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet.

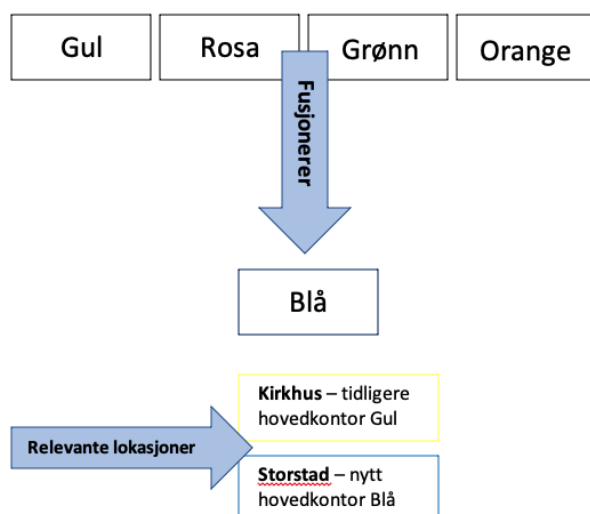
Det ble gjennomført et pilotintervju, for å avdekke eventuelle uklare spørsmål, og ikke minst for å sikre at spørsmålene i intervjuguiden var relevante i forhold til problemstillingen. I tillegg var det nødvendig å øve på rollen som intervjuer. I forbindelse med pilotintervjuet lærte jeg at det er viktig å oppfordre informantene til å gi detaljerte beskrivelser og eksempler. Det er også nødvendig å opparbeide en bevissthet rundt hvordan man fremstår i intervjusituasjonen, som kroppsspråk og unngå unødige avbrytelser (Kvale & Brinkmann, 2009; Patton, 1990). Jeg erfarte at det var krevende å følge med på hva informantene sa og samtidig sørge for at problemstillingen blir besvart på en tilfredsstillende måte. Noen ganger valgte jeg derfor å stoppe informantene, for å lede samtalen inn på riktig spor igjen. Den viktigste erfaringen fra pilotintervjuet var at det er unødvendig med for mange forhåndsbestemte spørsmål i intervjuguiden. Ett eller to spørsmål per deltema var tilstrekkelig og heller fokusere på å lytte aktivt og stille oppfølgingsspørsmål.

Pilotintervjuet bidro totalt sett til å øke kvaliteten på dybdeintervjuene og oppgaven i sin helhet. Ikke bare ble jeg som intervjuer mer bevisst min rolle som forsker, jeg valgte også å gjøre noen endringer på intervjuguiden. Den gikk fra å ha mange spørsmål og oppfølgingsspørsmål, til å inneholde 10 hovedspørsmål. Disse ble ikke endret på under intervjuprosessen, og fungerte fint som en rød tråd gjennom alle de fem dybdeintervjuene.

Et viktig metodisk anliggende er hva som er kilden til datainnsamlingen. I denne studien hviler datagrunnlaget på en faktisk case fra arbeidslivet hvor flere firma fusjonerte. I den videre teksten vil jeg beskrive studiens case.

3.4 Studiens case: Selskapet Blå blir født

Studiens case omhandler fire selskap, som blir fusjonert til ett nytt selskap. Det nye selskapet har fått det fiktive bedriftsnavnet Blå. De fire opprinnelige selskapene fikk liknende fargenavn, som vist i figuren under. I tillegg er det to lokasjoner som er relevante. Den ene er det tidligere hovedkontoret for selskapet Gul, som var det klart største selskapet i fusjonen. Byen har fått navnet Kirkhus, mens den andre lokasjonen som nå er blitt hovedkontor for Blå har fått navnet Storstad.



Figur 3-1: En visualisering av fusjonsprosessen mellom selskapene Gul, Rosa, Grønn og Orange, som ble til det nye selskapet Blå. Storstad og Kirkhus var sentrale lokasjoner i fusjonen.

Informantene er anonymisert både i forhold til kjønn og navn, men fremstår konsekvent gjennom hele oppgaven slik at det er mulig å få et inntrykk av livsverdenen til den enkelte. Fire av informantene kom fra selskap Gul. De holder alle til i Kirkhus. Mens den siste informanten jobbet tidligere for Grønn og holder til i Storstad. De er alle administrativt ansatte i ulike roller.

3.5 Rekruttering av informanter og utvalgskriterier

Analyseenheten ble strategisk valgt ut til å være administrativt ansatte. Dette er støttefunksjoner i selskapet som personal, markedsføring, HMS, økonomi, IT og juridisk rådgiving mm. Disse personene jobber på tvers av selskapet og merker endringene i organisasjonen før mange andre. Flere av de har også jobbet både operativt og strategisk for å realisere fusjonen. Siden jeg gjerne ønsket å vite mer om hvordan en fusjon føles på kroppen, var det ønskelig å intervju ansatte som hadde opplevd fusjonen på nært hold. I metodelitteraturen kalles dette strategisk utvelgelse av informanter (Patton, 1990). Av hensyn til anonymiseringen vil det ikke bli utdypet nærmere hvem av de som jobber med hvilke fag.

Rekrutteringen foregikk på følgende måte: Først ble det sendt ut en epost til alle administrativt ansatte i Norge, som jobber i bedriften Blå. Dette var rundt 15 stykker, hvorav rundt sju personer ga uttrykk for at de kunne tenke seg å delta i undersøkelsen. Blant de som svarte positivt til å delta, ble alle navn skrevet ned på en lapp, krøllet sammen og deretter ble det trukket ut fem informanter som ble invitert til å delta på intervju.

3.6 Datainnsamling

Studien ble gjennomført i perioden september 2020 til juni 2021. Først ble det lagt ned en del arbeid for å få studien godkjent hos Norsk senter for forskningsdata (NSF), samtidig som jeg parallelt startet skriveprosessen. Intervjuene og transkriberingen ble fullført i løpet av et par uker i slutten av januar 2021. Møtene med informantene foregikk enten fysisk eller digitalt ved bruk av plattformen Teams. I utgangspunktet var planen at alle intervjuene skulle gjennomføres fysisk, men på grunn av Covid-pandemien ble dette vanskelig. Noen av informantene foretrakk av smittevern hensyn eller praktiske hensyn at møtene ble gjennomført digitalt.

Intervjuene ble hovedsakelig gjennomført i arbeidstiden og i perioden rett etter at fusjonen formelt hadde funnet sted. De ansatte ble imidlertid informert om den kommende fusjonen ti måneder før den formelt ble gjennomført. De hadde derfor i forholdsvis lang tid vært involvert i arbeid for å legge til rette for fusjonen. Alle informantene virket derfor å ha mange erfaringer å dele i forbindelse med datainnsamlingen.

Det var kun to personer til stede under intervjuene: informanten og forskeren. Intervjuene foregikk i rundt en time, noen litt kortere, andre lengre. Det var spørsmålene i intervjuguiden som dannet rammen for samtalene, men det ble brukt mye tid på oppfølgingsspørsmål for å grave dypere. Dette for å finne ut hva personen egentlig føler og mener om tematikken. Informantene virket ærlige og forholdsvis komfortable i situasjonen. Noen brukte lengre tid enn andre på å åpne seg opp og snakke fritt rundt tematikken. Dette tror jeg har med personlighet å gjøre, og kanskje også hvor komfortabel personen i utgangspunktet er til å snakke om følelser og erfaringer på jobb. Samtidig var min rolle som intervjuer viktig i denne sammenhengen. Jeg stilte oppfølgingsspørsmål, ga de god tid til å svare og oppfordret informantene til å være ærlige. Det kan hende at noen informanter opplevde tematikken som sensitiv, og lot være å fortelle alt de føler og mener. Men totalt sett var min oppfatning at informantene var komfortable i situasjonen, og at de delte mange av sine erfaringer.

Intervjuene ble gjennomført uten forstyrrelser. Alt som ble sagt ble tatt opp på diktafon og transkribert ordrett i ettertid. Datamaterialet ble kun lagret på diktafonen, og slettet når materialet var ferdig transkribert. Både datainnsamling og transkribering ble gjennomført i løpet av to uker. Det var viktig å gjøre dette innenfor et begrenset tidsrom når materialet var ferskt i minne. Jeg hadde også en frykt for at noe av materialet skulle bli slettet eller noe skulle skje med det. Dette bidro også til at datainnsamlingen ble veldig komprimert.

3.7 Forskerrollen

I min rolle som intervjuer og forsker forsøkte jeg etter beste evne og ikke påvirke informantene i en bestemt retning under intervjuet. Alle svarene var "riktige", og jeg fokuserte på å legge til rette for videre utdyping for å få mest mulig innsikt i informantenes synspunkt og følelser rundt problematikken. Om jeg lykkes i å være objektiv og nøytral, er vanskelig å si. Men det var noe jeg var bevisst på gjennom alle intervjuene. Dette gjaldt både hvilke type oppfølgingsspørsmål jeg valgte å stille, og hvordan jeg oppførte meg under intervjuet i forhold til kroppsspråk og respons på det som ble fortalt.

Det var viktig for meg å møte hver enkelt informant minst mulig påvirket av mine egne erfaringer fra lignende endringsprosesser. Samtidig prøvde jeg å være bevisst på

at tidligere intervjuer og opplevelser ikke skulle påvirke de andre intervjuene. Jeg opplevde at informantene gjerne ville dele sine erfaringer og opplevelser, og at de raskt ble trygge i intervjusituasjonen. De stilte også spørsmål tilbake til meg når noe av det jeg sa eller spurte om var uklart.

Intervjurollen krever at man noen ganger må stoppe informantene om de snakker for mye om tematikk som ikke er relevant for problemstillingen. Da var det min oppgave å få de på riktig spor igjen. Jeg brukte intervjuguiden til å holde kontroll på tematikken, formålet med undersøkelsen og ikke minst tiden. Jeg opplevde at mange av dem ønsket å snakke mest mulig ufiltrert og åpent. Samtidig kan man ikke forvente at informantene har problemstillingen under huden på samme måten som forskeren. Derfor er det viktig at rollene er veldig klare i slike situasjoner, noe jeg følte at vi lyktes ganske godt med.

3.8 Etske betraktninger

Studien ble godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) i desember 2020 (se vedlegg 4). Tidligere på høsten hadde HR-sjefen i selskapet Blå godkjent studien, og utformet et skriv hvor hun oppfordret ansatte til å delta (se vedlegg 2). Hun begrunnet dette i at Blå kunne lære av resultatene fra studien, og ikke minst at andre bedrifter som gjennomgår fusjoner eller andre store endringsprosesser kan dra nytte av kunnskapen fra oppgaven.

Rundt 15 utvalgte medarbeiderne i firmaet Blå mottok en epost fra HR-sjefen med forespørsel om å delta i undersøkelsen tidlig i januar 2021. De som var positive til å delta, fikk deretter tilsendt en samtykkeerklæring for signering (se vedlegg 3), samt intervjuguiden (se vedlegg 1). Intervjuguiden ga informantene mer innsikt i hva forskningsintervjuet handlet om og kunne med dette forberede seg godt til intervjuet.

Jeg som forsker og trolig også informantene følte på en viss usikkerhet før intervjuene startet. Det ble derfor satt av noe tid til uformell prat både før og etter intervjuene. Dette for å myke opp stemningen. De første spørsmålene i intervjuguiden var også utformet med mål om at informantene skulle føle seg trygge og komfortable i situasjonen. Et av disse spørsmålene var: *Hvordan opplever du hverdagen din på jobb for tiden?* Hovedspørsmålene kom midt i intervjuet og var de som tok mest tid. Et sentralt spørsmål i denne delen var: *Hvordan har fusjonsprosessen vært for deg?* Andre viktige spørsmål var: *Hvordan er det for deg å ta selvstendige beslutninger på jobb? Hvordan er tilhørigheten din til det nye firmaet? Hvordan føler du at du får brukt kompetansen din? Har fusjonsprosessen gjort noe med motivasjonen din på jobb?*

For å sikre at informanten gikk ut fra intervjuet med en god følelse, ble det åpnet opp for innspill rundt tematikken på slutten av intervjuet gjennom spørsmålene: *Hvordan opplevde du dette intervjuet? Har du noe annet på hjertet, som kan være relevant for min forskning?* En god avrundning og oppsummering var viktig, for å føle seg trygg på at informantene ikke satt igjen med flere ting hun/han gjerne skulle ha fortalt rundt tematikken.

Ifølge Forvaltningsloven er all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner taushetsbelagt. Dette skal sikre at informasjonen som kommer ut i forbindelse med en forskningsstudie *ikke* kan tilbakeføres til deltakerne i studien. Informantene i denne studien ble derfor informert både skriftlig og muntlig om hvordan dataene skulle dokumenteres, garanti for anonymitet og informantens rett til å trekke seg. Det var imidlertid satt en frist for *når* informantene kunne trekke seg. Dette måtte skje *før* intervjuet var ferdig transkribert. Lydfilen hvor identiteten til

informantene kunne være gjenkjennelig, ble oppbevart på et lagringsmedium som ikke var koblet til internett og slettet så snart materialet var ferdig transkribert.

Studien er gjennomført i henhold til regler og retningslinjer for vurdering om handlinger er riktige eller gale (Christoffersen, Johannessen & Tufte, 2019). Slike regler og retningslinjer gjelder i forskning som ellers i samfunnet, og er viktig å ha et bevisst forhold til underveis i forskningsprosessen. Det er særlig fire hensyn som er forsøkt hensyntatt i denne studien (Nerdrum, 1998): Informantenes rett til selvbestemmelse og rett til å trekke seg, forskerens plikt til å respektere informantenes privatliv og ikke minst forskerens ansvar for å unngå skade.

For det første, kan informantene selv bestemme om de vil delta på forskningsprosjektet eller ikke. Informantene mottok en epost fra HR-sjefen med forespørselen om å delta på forskningsprosjektet. Mitt håp var at tilstrekkelig antall personer svarte positivt, slik at jeg slapp å følge opp eller motivere folk til å delta. Jeg var heldig. Seks personer svarte etter kort tid at de ønsket å delta og en person til etter en ukes tid. Dermed slapp jeg mer oppfølging for å rekruttere informanter.

For det andre, har informantene rett til å trekke seg, uten å måtte begrunne dette. I informasjonsskrivet som HR-sjefen sendte ut, ble det satt en frist for *når* informantene kunne trekke seg. Denne ble som nevnt tidligere, satt til før transkribering var fullført. Dette øker trykkggheten til forskeren, men samtidig er det selvsagt veldig viktig at informantene føler seg komfortabel i situasjonen både før, under og etter intervjuet. Jeg tror og håper at informasjonsbrevet og intervjuguiden bidro til dette. Gjennom grundig informasjon før datainnsamlingen startet, fikk informantene god innsikt i formålet med studien og hvilke spørsmål som de måtte besvare.

For det tredje, har forskeren plikt til å respektere informantens privatliv, og ikke bruke opplysningene fra undersøkelsen slik at personen kan identifiseres. HR-sjefen og jeg kom tidlig til enighet om at full anonymisering av både firmaene og informantene var nødvendig i denne studien. Dette for å respektere informantenes privatliv og profesjonelle liv. Det var også nødvendig fra bedriften sin side, siden noe av informasjonen kan tenkes å være forretningskritisk. Under transkriberingen ble anonymiseringen av informantene og bedriftene gjennomført og lydfilet slettet. Anonymiseringen ble også videreført under skrivingen av oppgaven, hvor informantene og firmaene fikk fiktive navn.

Til slutt, det er forskerens ansvar å unngå skade. Det må vurderes om innsamlingen av data kan berøre sårbare og følsomme områder som kan være vanskelig å bearbeide for informantene. Jeg forsøkte å være bevisst på å la informantene snakke og utdype uten forstyrrelser under intervjuet. Jeg prøvde også å la være å presse informasjon ut av dem, som kunne oppleves som ubehagelig. Jeg lot i tillegg informantene lese oppgaven i ettertid, slik at de fikk se sitatene og resultatene fra studien i sammenheng med resten av materialet. Det var kun *en* av informantene som ville gjøre en liten justering på et sitat, ellers var det få kommentarer til oppgaven fra informantene sin side.

Den samlede informasjonen informantene mottok ble vurdert som forsvarlig med tanke på at de forsto hva de samtykket til. I og med at både informantene og selskapet var anonymisert, anser jeg informantens identitet til å være vanskelig å spore.

3.9 Kvalitet i studien

Det var avgjørende for *påliteligheten* til studien å gi en inngående beskrivelse av konteksten og fremgangsmåten under forskningsprosessen. Dette fordi det er samtalen som styrer datainnsamlingen og ikke strukturerte datainnsamlingsteknikker. Gjennom hele studien har jeg forsøkt å gjengi, etter beste evne, hvordan jeg har gjort ting. Dette gjelder både i forhold til valg av teori, metode, min rolle som forsker og i kontakt med informantene.

Rekrutteringen av informanter var basert på frivillighet. Det var kun ansatte som hadde lyst til å være med på forskningsintervjuet som deltok. Gjennom informasjonsbrevet fikk de grundig informasjon om hva studien handler om, og hvilken rolle informantene var tiltenkt i studien. Dermed kunne de ta en velbegrunnet avgjørelse rundt om de ønsket å delta eller ikke. Deretter fikk de tilsendt intervjuguiden, slik at de fikk innsikt i spørsmålsstillingene under forskningsintervjuet. På denne måten kunne informantene stille godt forberedt til intervjuene.

Det var viktig for meg å ivareta informantene gjennom hele prosessen. Informantene kunne trekke seg fra forskningsstudien, uten å oppgi noen grunn. Dette måtte imidlertid skje før intervjuet var ferdig transkribert. Intervjuene og transkriberingen foregikk over en periode på to uker. Dette ga informantene tilstrekkelig med tid til å tenke gjennom sine uttalelser og deltakelsen på studien i sin helhet. Anonymiseringen av både firmaene og informantene var en forutsetning for at studien kunne gjennomføres. Jeg ville ikke fått lov til å gjennomføre dybdeintervju av ansatte i Blå uten å garantere for anonymitet. Tematikken i studien kan oppleves som følsom for informantene og forretningskritisk for firmaet Blå.

For å sikre at intervjuene ble gjennomført på en mest mulig profesjonell og skånsom måte, gjennomførte jeg et pilotintervju, som nevnt tidligere i oppgaven. Det var viktig for meg at jeg som forsker var bevisst min rolle i intervjusituasjonen, samt at spørsmålene i intervjuguiden besvarte problemstillingen. Lærdommen fra pilotintervjuet og fokuset på åpenhet gjennom hele prosessen, bidro til å styrke påliteligheten til studien.

Observasjoner i forbindelse med forskningsstudier er verdiladet og kontekstavhengige. Ingen andre har samme erfaring som forskeren. For å styrke påliteligheten, var det derfor viktig å dokumentere data, metoder og avgjørelser gjennom hele prosjektet. En av grepene jeg blant annet valgte å gjøre under oppgaveskrivingen, var å synliggjøre informantenes stemme gjennom direkte sitater. Siden intervjuene ble tatt opp i sin helhet var dette mulig. Dialogen mellom intervjuer og informant ble også synliggjort, for å vise fram hvordan dialog og mening kommer fram intersubjektivt.

Validiteten i kvalitative undersøkelser dreier seg om hvorvidt intervjudataene gir oss pålitelig og troverdig informasjon om det fenomenet vi ønsker å undersøke. Et viktig element for å styrke validiteten, er å intervju folk om ting de har opplevd selv og dermed følt på kroppen. I denne studien ble det intervjuet ansatte som var midt oppe i en fusjonsprosess og som hadde jobbet for å realisere fusjonen over forholdsvis lang tid. Informantene hadde derfor god innsikt i tematikken og kunne bidra med grundig og relevant informasjon.

Videre har forskeren selv opplevd flere fusjonsprosesser. Dette bidrar til å heve kvaliteten på studien, siden det er enklere å forstå konteksten og fenomenet så lenge

man selv har erfart en fusjonsprosess. Samtidig utfordrer dette bekræftbarheten i studien. For å styrke denne, har jobbingen med studien foregått i en sirkulær bevegelse mellom teori, data, studiens problemstilling og empiri. Gjennom teori og tidligere forskning har jeg definert begrepene, og videre undersøkt hvordan informantene tolker begrepene. Innenfor kvalitativ metode snakker man gjerne om den hermeneutiske spiral (Johannessen et.al., 2010). Dette er en beskrivelse av fortolkningsprosessen, som stadig er i bevegelse mellom forståelse og fortolkning. Vi kan aldri bli kvitt vår bakgrunn og våre erfaringer og ingen forståelse kan starte helt objektivt. Fordommene og ballasten kan heller betraktes som en positiv forutsetning for forståelse og innsikt.

Denne studien ble gjennomført rett etter at fusjonen formelt hadde funnet sted. Svarene informantene ga under intervjuene er trolig preget av at de er midt oppe i en hektisk prosess, hvor mange ting skjer på en gang. Det kan hende at svarene ville vært annerledes når de hadde fått fusjonsprosessen på avstand. Utvalget i denne studien var også strategisk valgt ut til å være administrativt ansatte. Dette fordi jeg ønsket å få innsikt i hvordan mennesker, som opplever en fusjonsprosess på nært hold, har det i en slik prosess. Om utvalget hadde vært bredere, ville trolig også resultatene fra studien vært annerledes. I praksis kunne dette vært gjennomført ved hjelp av en kvantitativ undersøkelse, hvor et representativt utvalg fra bedriften Blå hadde besvart spørsmålene gjennom for eksempel en spørreundersøkelse. Men da ville ikke svarene vært like nyanserte, noe som var formålet med denne studien. Jeg ville vite hva mennesker som jobber tett på en fusjonsprosess opplever og føler og da var en kvalitativ tilnærming den beste løsningen.

Dette leder oss til neste punkt, som går ut på *overførbarheten* til studien. Kan resultatene fra denne undersøkelsen overføres til andre fusjonsprosesser? Resultatene fra denne studien bekreftes av tidligere teori og forskning på både organisasjonsendringer, fusjoner, selvbestemmelse og motivasjon. De kodede opplysningene ble analysert og bygd opp til å danne et helhetsinntrykk, som igjen gir et forenklet men typisk bilde av fenomenet. Ut fra dette ble det utviklet begreper og fortolkninger som bidrar til å belyse fenomenet, som i dette tilfellet er ansatte i fusjonsprosesser. Denne kunnskapen kan overføres til andre liknende fenomener. Det vil si at studien kan være gjenkjennbar for andre som er i lignende situasjon.

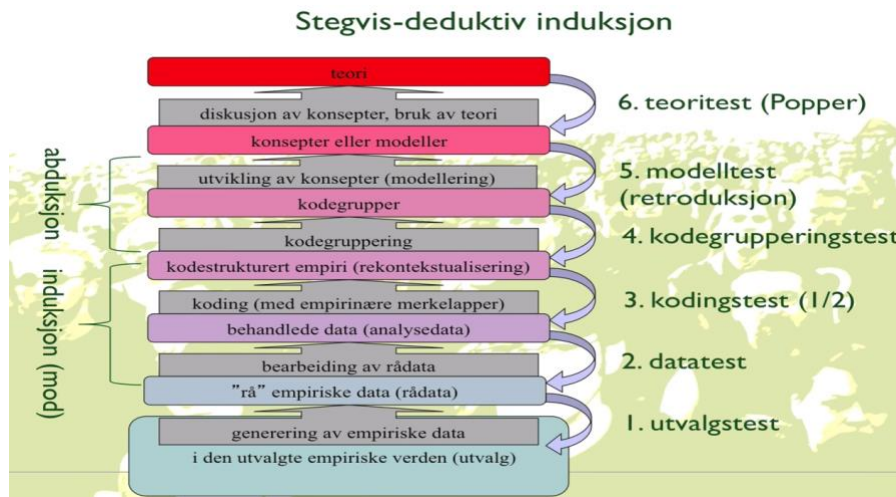
3.10 Dataanalyse

Etter at forskningsintervjuene var gjennomført og transkribert, var materialet på totalt 56 sider. Dette ble redusert til 44 sider, etter en gjennomgang hvor irrelevante uttalelser, kretning og gjentakelser ble fjernet. Noe materiale ble også tatt bort av etiske hensyn, og for å ivareta anonymiteten til medarbeidere og kollegaer.

Stegvis-deduktiv induktiv metode (SDI) (Tjora, 2020) ble valgt til å analysere dataene i denne studien. Med SDI-metoden jobbet jeg stegvis fra rådata til konsepter. Dette er en induktiv behandling av kvalitative data. Induktiv betyr at man utvikler noen generelle sammenhenger ut fra observasjon av enkelttilfellet, mens deduktiv går andre veien fra generell regel til å forklare enkelthendelser. Kvalitative studier går som regel i induktiv retning, hvor teorier ikke skal styre forskningen.

SDI-modellen består av flere steg hvor man starter med generering av empiriske data, bearbeiding av dataene, koding, gruppering av koder, utvikling av konsepter og enkelte ganger utvikling av teori. En induktiv tilnærming er spesielt gjenkjennelig i de nederste stegene av modellen. Når man jobber med konseptutviklingen, er tilnærmingen

abduktiv hvor den teoretiske innsikten er mer fremtredende. Det som er spesielt med denne metoden er at den har en deduktiv tilbakekobling hvor man sjekker fra det teoretiske til det empiriske (Tjora, 2020). Dette fungerer som en kvalitetssikring av analysen.



Figur 3-2: En visualisering av SDI-metoden med en induktiv oppadgående prosess og en nedadgående deduktiv prosess (Tjora, 2020).

Fordelen med SDI-metoden er at den bidrar til å systematisere analysen av dataene. Selv om det kan se ut til at prosessen er lineær, så er den ikke det. I praksis kan man befinne seg på ulike stadier samtidig, for ulike deler av prosjektet. Tjora er opptatt av at forskere skal bruke en form for kode gjennom hele analysen, samt skille klart mellom koding og gruppering av koder. Dette vil gjøre oss i stand til å utforske tematikken på en mer nyansert måte, og åpne opp for andre forskere til å vurdere og gi kritikk. En sterk kvalitet på det metodiske og analytiske arbeidet er viktig for at kunnskapen og konseptene skal kunne ha en gyldighet utover dette ene prosjektet.

3.11 Fra koding til kategorier og konsepter

Målet med kodingen er å trekke ut essensen av datamaterialet, redusere volumet og legge til rette for idegenerering basert på empirien (Tjora, 2020). I denne prosessen er det viktig å nevne at kodene er min tolkning av dataene i denne aktuelle studien (Saldaña, 2013). Det finnes flere måter å kode en transkribert tekst på, men SDI-metoden krever at kodingen er empiri-nær: «Et sett av koder som bare kunne vært generert fra empirien og ikke på forhånd, er god koding innenfor SDI-rammeverket» (Tjora, 2012). Det finnes ikke noen riktig eller gal måte å kode en tekst på. «Det viktige er at vi kan dokumentere at vi har tatt noen «analytiske grep» om datamaterialet vårt, altså at de fremkomne resultatene er et produkt av en strukturert arbeidsprosess og ikke av tilfeldigheter» (Grenness, 2004).

Første steget av kodejobben var å lese gjennom, søke å forstå hva informantene svarte på de ulike spørsmålene og se etter likheter og forskjeller. Det ble sett etter ord, setninger, avsnitt eller fraser som stakk seg ut. Et eksempel var informantens refleksjoner omkring deres opplevelse av fusjonsprosessen. Her fant jeg at ord som beskriver det samme fenomenet, men som samtidig er forskjellige slik som for eksempel hektisk, kaotisk, sliten og slitasje. Det kom også fram i løpet av intervjuene at flere av

de ansatte opplevde økt distanse til ledelsen, hvor de brukte ord som periferi, avkoblet, blir ikke hørt, lite involvering og parallelle univers. Etter å ha gått igjennom det første intervjuet, tok jeg med meg kodene fra dette intervjuet inn i gjennomgangen av det andre intervjuet. I løpet av dette arbeidet ble det til sammen generert rundt 50 ulike koder.

Kodene ble etter grundig bearbeidelse til generelle ideer tett forankret i empirien. Dette arbeidet la grunnlaget for at jobben med å gruppere kodene kunne begynne. Også dette trinnet gjøres induktivt. Det går ut på å sette sammen koder som har tematisk sammenheng, og samtidig skille ut koder som ikke er relevante for å besvare problemstillingen. Gjennom å gå gjennom datamaterialet på denne måten, kom jeg til slutt fram til seks kategorier: slitasje, distanse, pengefokus, parallelle univers, redusert tilhørighet og tærer på motivasjonen.

Kategoriseringen ble også jobbet med stegvis. Sitater som beskrev de ulike kategoriene, ble samlet sammen og deretter studert grundig med formål om å forstå hovedessensen/det store bildet. Dette ledet meg til neste steg i SDI-metoden konseptutvikling, hvor forskeren hever blikket fra kategoriene og etablerer en mer teoretisk inspirert og generell forståelse av fenomenet (Tjora, 2020). Det er også mulig å teste konseptene. Dette handler om hvorvidt konseptene er abstrakte nok i relasjon til tid, sted og mennesker. Testen er abduktiv og forsøker å besvare: Hva er dette et tilfelle av? Gjennom slike analyser forsøker man å definere en mening i en stadig bevegelse mellom potensialer, aktualiseringer og generaliseringer (Tavory & Timmermans, 2014). Det er viktig i slike prosesser å bevege seg bort fra forutinntatte meninger og søke ny forståelse.

Hovedmålet med analysen var å utvikle ett eller flere konsepter. Utvikling av teori, som er SDI-metodens siste steg, faller utenfor oppgavens ramme. Det stilles strengere krav til en vitenskapelig teori enn til konsepter, men konsepter kan danne grunnlag for teoriutvikling. De tre konseptene jeg kom fram til i denne studien var følgende: *Økt distanse* til ledelsen rent fysisk, men også kulturelt- og verdimessig. Etablering av *parallelle univers*, gjennom redusert involvering og tilknytning til den nye bedriften Blå og til slutt *sviktende motivasjon*, engasjement og glød som følge av fusjonsprosessen. Sistnevnte betraktes som et hovedfunn, siden redusert motivasjon og glød sier noe om totalsituasjonen til informantene. I det neste delkapittelet vil funnene analyseres og drøftes i lys av teori og tidligere forskning.

4 Resultater og drøfting

Funnene i denne studien blir presentert med sitater fra dybdeintervjuene med informantene. For å utvide forståelsen vil konseptene distanse, parallelle univers og tærer på motivasjonen bli analysert og drøftet i lys av teori og tidligere forskning på organisasjonsendring, fusjoner, selvbestemmelse og motivasjon.

4.1 Funn 1: Økt distanse

Hovedkontoret til Gul var før fusjonen i Kirkhus. I forbindelse med fusjonen og opprettelsen av Blå, ble hovedkontoret flyttet til Storstad. Igjen sitter mange ansatte på det tidligere hovedkontoret og savner hverdagene slik de var før. De føler på økt distanse til toppledelsen. Mange har også sin nærmeste leder i en annen by og beslutninger som før ble tatt nært blir nå tatt langt unna. Dette var en bekymring flere av informantene brakte på banen. Clara beskriver det slik:

"Jeg har litt problem med at man plutselig blir periferi, at man sitter på ytterste kanten uten å egentlig være med på det som bestemmes og styres...Det er litt sånn back office, og det er egentlig den siste plassen jeg vil være....Det er ikke bare en fysisk distanse. De gjør seg litt distansert også. Man kan sitte på en annen lokasjon og involvere seg i Kirkhus. Men det skjer ikke, på en måte." Clara

Simon har samme bekymring som sin kollega:

"Ja, spesielt i Kirkhus så tror jeg at denne fusjonen betyr mer enn hva vi forstår nettopp fordi ledelsen flytter seg....Det er noe med denne uformelle samtalene med CEO ved kaffebaren, eller når du bare satt på plassen din og hørte CEO prate med andre. Ting du oppfattet, hørte og fikk med deg. Det blir noe helt annet, tror jeg at det blir, da." Simon

Det er ikke bare den fysiske distansen de ansatte føler på, men også at mange av beslutningene tas over hode på dem:

"Jeg henger ikke helt med. Nå prøver jeg bare å få oversikt over Blå, Gul e-postkontoen, vite hvilken logo jeg skal bruke, og hvordan titulere oss og alt slik. Men jeg ser jo det at mye av det som går over stakk og stein er fem nivå over meg. For det daglige går sin gang likevel. Så jobben min den har ikke endret seg, utenom at det har kommet mye i tillegg. Men jeg ser at det går fort, da. Prosesser. Det er ikke noen prosesser. Det bare kjøres." Eline

Det kan være ukomfortabelt å oppleve endringer, siden det ofte skaper uro og usikkerhet rundt fremtiden. Ingrid forteller at hun erfarer både mindre involvering, og økt distanse til sin nærmeste leder:

"Det er sammensatt med lite involvering, distanse til leder, usikkerhet rundt om hele avdelingen blir flyttet...Hvordan blir dette framover? Du føler at du må prøve å være litt positiv. For er du bare negativ, så kommer du hvertfall ikke til å få noe å gjøre." Ingrid

Datamaterialet avdekker at den økte fysiske distansen, også får konsekvenser for den uformelle praten med nærmeste leder og toppledelsen. De tilfeldige møtene ved kaffemaskinen, hvor man ofte fikk vite om store og små saker som angikk bedriften, er det blitt færre av. Distansen blir også et uttrykk for å havne lengre unna der beslutningene tas, og at man ikke blir tatt med på råd eller blir involvert. Situasjonen som beskrives virker inn på arbeidshverdagen til de ansatte på en negativ måte. De føler usikkerhet og frykt for fremtiden.

Informantene forteller også om en kulturendring i selskapet, som går i retning av en hardere stil med mer fokus på avkastning, vekst og tøffere rekrutteringsprosesser. Distansen blir en beskrivelse av en endring i kulturen og strategien til Blå. Simon bruker ordene "mer profesjonelt" om endringene:

"Jeg oppfatter det mye mer profesjonelt, og når jeg sier profesjonelt så mener jeg på en unorsk måte. Mye mer business, business, business, og her skal vi stå på og her skal vi tjene penger. Det er hardere. Det som uttales og det som gjennomføres, føler jeg at det er avvik på. Verden er hardere enn det man prøver å si at den er." Simon

"Å leve som man lærer" er ofte vanskeligere enn man tror, også i næringslivet. Det er enkelt å si at mennesket står i sentrum, men om ansatte opplever at dette ikke er tilfellet hjelper det lite, forklarer Simon:

"Jeg ser og leser om hva som er viktig for Blå på fine foiler, og at dette med mennesker er en av de fire viktigste KPI-ene. Og så sitter du og tenker, lever vi som vi preker nå? Jeg tror det er mye av grunnen til at jeg ennå er litt distansert og ikke har gått inn i Blå med hjerte og sjel." Simon

Anders jobbet tidligere i Grønn, men opplever det samme. Han er svært skeptisk til signalene som sendes fra toppledelsen i Blå:

"De signalene som har kommet fra ledelsen i Blå, det er liksom at ledelsen i Blå skal bli rike. Det er liksom ikke så farlig med oss andre. Det har det nok vært litt snakk om, og fokus på aksjene til ledelsen.....Det skal lages programmer for topplederne. Det er bare topplederne som skal bli rike. Vi andre skal være fornøyd med at vi får lønna vår og ferdig med det, liksom. Det er en ny strategi, som jeg nok ikke er så sikker på at er riktig. Men det får være opp til, ja. Jeg har ikke noe problem med å forholde meg til det. Det er vel en av de tingene jeg antar at jeg ikke har noe særlig påvirkningskraft på." Anders

Eline har gjennom sin jobb i Blå erfart at det har blitt gjennomført prosesser hvor folk ikke har blitt behandlet på en god måte. Dette ønsker hun å gjøre noe med:

"...vi har kjørt noen rekrutteringsprosesser i selskapet, som går imot ikke bare våre verdier men hvordan du behandler folk. Alt av integritet. Alt av bare vanlig folkeskikk, som jeg kjenner på har vært høyst krevende. Der har vi lagt noen sterke føringer. Når vi ser at de ikke blir etterfulgt, så har vi faktisk stoppet prosesser nå." Eline

4.2 Analyse og drøfting: Økt distanse

Distansen som beskrives handler om både noe fysisk, men også kulturelt og verdimeslig. Kun en av fem informanter holder til på hovedkontoret i Storstad. Resten

opplever en ny situasjon fra å jobbe på hovedkontoret i Kirkhus til nå å være et lokalkontor i Blå. Erfaringene som trekkes fram er en følelse av å være langt unna beslutningsprosessene. Dette opplever de ansatte som vanskelig, frustrerende og lite motiverende. De opplever jobben mindre interessant, og at kompetansen de besitter blir mindre verdsatt, siden de ikke blir tatt med på råd i samme grad som tidligere.

Det som er interessant i denne sammenhengen er *hvorfor* de ansatte føler på en frustrasjon rundt den økte distansen til ledelsen? Mye av årsaken er nok at situasjonen er ny for alle informantene. Tempoet i endringsprosessen er høyt, og toppledelsen har ifølge informantene valgt en strategi hvor noen få fra toppledelsen tar mange avgjørelser. Endringen av hovedkontor og maktstrukturer virker vanskelig å takle for de ansatte.

Det er også nytt at de fleste topplerne og flere av mellomlederne jobber hovedsakelig fra Storstad og ikke Kirkhus. Mye av den uformelle kontakten med de som bestemmer, er borte. Gode relasjoner og småprat ved kaffemaskinen er noe mange verdsetter høyt. Enkelte har også fått ny nærmeste leder, som jobber fra en annen lokasjon. Dette virker inn på både kommunikasjonen og beslutningsprosessene. Avgjørelser som tidligere kunne tas med sidemannen, må nå tas over digitale møter eller på epost. I enkelte tilfeller tar beslutningene lengre tid, noe som kan virke inn på motivasjonen, tålmodigheten og arbeidsflyten til de ansatte.

Selvbestemmelsesteorien (Deci & Ryan, 1985) har en grunnleggende antagelse om at mennesker har en aktiv holdning til livet og en indre trang til utvikling. De medfødte behovene vi ønsker å oppfylle er autonomi, kompetanse og tilhørighet. Ifølge funnet *distanse* i denne studien, tyder mye på at behovet for tilhørighet ikke blir tilfredsstilt hos de ansatte. Når folk føler tilhørighet legges grunnlaget for engasjement, selvbekreftelse og indre motivasjon. Tilhørighet handler også om emosjonell tilknytning, en følelse av å høre til og at andre bryr seg om deg. Når dette behovet ikke blir tilfredsstilt vil det over tid tære på energien og gi en følelse av tap, slik informantene i denne studien beskriver. De opplever tap av identitet og stolthet i arbeidshverdagen. De føler seg ikke sett og hørt. Dette igjen går utover både motivasjonen og effektiviteten på jobb. Forskning bekrefter dette reaksjonsmønsteret. Om tilhørighetsbehovet over tid ikke blir tilfredsstilt, kan dette i verste fall ifølge SDT-forskerne føre til frustrasjon, stress og noen ganger sykdom.

Maslows behovspyramide (Maslow, 1943) kan også bidra til å forklare usikkerheten de ansatte opplever på grunn av økt distanse. *Sikkerhetsbehovet* til de ansatte blir rammet. Flere er bekymret for hvilken effekt flyttingen av hovedkontoret vil få for Blå og ikke minst for sin egen arbeidshverdag. Enkelte frykter at avdelingen vil bli flyttet til Storstad, noe som i verste fall fører til at de som blir igjen i Kirkhus mister jobben. Den nye maktforskyvningen i firmaet har allerede ført til tregere beslutningsprosesser og mer toppstyring. Dette igjen har ført til mindre involvering og en følelse av å være avkoblet og tilsidesatt.

De sosiale behovene (vennskap og tilhørighet) blir også satt på prøve av endringene. Enkelte ansatte og ledere velger å slutte på grunn av endringene. Andre får nye stillinger innad i selskapet. Toppledelsen har i all hovedsak flyttet til Storstad, og dette virker inn på arbeidshverdagen til informantene. Vennskap brytes og tilhørigheten til firmaet reduseres. Endringene slår også negativt ut i forhold til behovet for anerkjennelse og selvrealisering. Når ansatte føler at de blir sittende ute i periferien med mindre innflytelse over viktige beslutningsprosesser, er det vanskeligere å bli sett og

hørt. Å bli sett og hørt er viktig for mange, og trolig også i enkelte tilfeller avgjørende når forfremmelses skjer eller lønnen skal heves. Dette vet de ansatte og reagerer med bekymring, frustrasjon og i enkelte tilfeller sinne.

Fusjonsprosessen har ført til økt distanse og redusert medvirkning, noe som ikke er en uvanlig konsekvens av store endringsprosesser. En undersøkelse gjennomført blant ansatte ved Høgskulen på Vestlandet (HVL) viser samme tendens. Nesten 80 prosent av de vitenskapelig ansatte og over 60 prosent av de administrativt og teknisk ansatte svarte at fusjonen har svekket ansattes innflytelse over viktige beslutninger (Skjelbred & Elken, 2019). Dette bekreftes også i "*Ansattes medvirkning under fusjonsprosesser*", hvor 80 prosent av de ansatte synes det mest negative med fusjonsprosessen var det å miste tilhørigheten til den tidligere organisasjonen (Urdahl & Trehjørningen, 2018).

Det er heller ikke uvanlig at store endringer blir møtt med motstand (Coetsee, 1999; Hannan & Freeman, 1984; Jacobsen, 1998, Staw, 1982). Gjentatte endringer fører til stress og svekket oppslutning omkring endringene (Herold, Fedor & Caldwell, 2007). Grunnen til dette er at maktforhold endres, sosiale bånd brytes og folk opplever personlig tap i form av at folk mister lederstillingen sin og karrieremuligheter eller i verste fall mister jobben.

Distansen som informantene omtaler, handler også om endringer i kultur og verdier. De forteller at ledelsen skal bli rike på Blå, mens som en av informantene sier "*vi andre skal være fornøyd med at vi får lønna vår*". Dette oppleves som urettferdig, og svekker tilliten til ledelsen. Det er mulig ledelsen i Blå ikke hadde tenkt på effekten av de signalene de sender. For å lykkes med endring, bør de kommunisere at de ansatte og ledelsen har sammenfallende interesser i at endringen blir vellykket (Elias, 2009). Slik informantene fremstiller saken, er det det motsatte som skjer i Blå. De har ulike interesser og spiller slik sett ikke på samme lag.

Organisasjoner som har en SDT-tilnærming til motivasjon, er mer opptatt av produktivitet og trivsel enn ytre belønning (Deci, Ryan og Stone, 2009). Funnene i denne studien viser imidlertid at fokus på ytre belønning er ganske stort i bedriften Blå. Dette virker inn på både prestasjonene og trivselen til de ansatte. Det går også utover selvreguleringen. Selvreguleringen oppstår når ansatte aksepterer og tilegner seg arbeidsregler, prosedyrer og standarder som sitt eget (Deci, Ryan og Stone, 2009). Dette får ansatte til å gjennomføre arbeid, selv om de ikke alltid finner alle arbeidsoppgavene interessante. De ansatte i Blå forteller at de sliter med lavere produktivitet, fordi de strever med å ha tillit til strategiene som ledelsen legger fram. Dette igjen rammer tilhørigheten til firmaet.

Den økonomiske belønningen av ledelsen er ytre motivert. Den største motiverende effekten er knyttet til fremtidig belønning. For at dette skal virke motiverende for ledelsen, må belønningen knyttes opp imot konkrete og realistiske mål, og samtidig oppfattes som viktig (Latham & Locke, 1979; Latham, 2003; Locke & Latham, 1990, 2006; Luthans, 1995; Miner, 2005; Vroom & Deci, 1992). Det er mulig at ledelsen synes den potensielle fremtidige belønningen er viktig, men problemet er at de ansatte får sin motivasjon negativt påvirket av signalene som sendes. I tillegg er det flere studier som viser at ytre motivasjonsfaktorer (Kuvaas, 2012) er lite egnet til å skape vedvarende verdier for firmaet. Slik sett er det ikke sikkert at forskjellsbehandlingen er verdt det på lang sikt.

4.3 Funn 2: Parallele univers

Parallele univers blir i denne studien en metafor for hvilke konsekvenser manglende involvering og forankring kan gi. Det kan i ytterste konsekvens føre til at deler av bedriften eller enkeltansatte jobber i ulike retninger, fordi ledelsen ikke evner å samle organisasjonen omkring en strategi. Dermed tar ansatte "skjeen i egen hånd", og jobber på som best de kan. De ansatte har også følt på kroppen at flere avgjørelser blir tatt på et høyere nivå enn før og at mange beslutninger blir tatt "av noen få". Dette skaper også frustrasjon og sinne. Parallele univers i denne oppgaven er også et symbol på tilknytningen ansatte føler til Blå. Flere av informantene har ennå ikke åpnet hjerte sitt for det nye selskapet av flere årsaker. Clara forklarer det slik:

"Det har vært en del beslutninger som er blitt tatt av noen få og særlig nyansatte eller folk i nye posisjoner, som har bestemt for alle uten dyp forankring i verken Gul eller noen av de andre selskapene. Det kjennes litt som...Du har dannet et nytt selskap fra bunnen av, men på skuldrene av allerede eksisterende strukturer. Uten å ta hensyn til de eksisterende strukturene." Clara

Siden ledelsen har mange baller i lufta og en del viktige prosesser stopper opp, har Clara bestemt seg for å ordne opp på egen hånd:

"Jeg bygger opp mitt parallele univers, rett og slett. Som sagt, hvis det ikke settes formelt på plass, så gjør man bare ting som man tror er riktig. Det fungerer for de aller fleste i organisasjonen. Det ligger en viss fare i dette. Hvis du bygger opp en organisasjon på den måten, at det skjer mange beslutninger i Storstad og av noe få, så dannes det noen parallele univers på andre lokasjoner som styrer på sin egen måte." Clara

Ingrid merker også en endring i kulturen og måten selskapet ledes på. Hun føler det mest gjennom at hennes eget handlingsrom er blitt redusert:

"Det er veldig frustrerende å ikke få lov til å være med å utvikle noe som helst eller bidra med kompetanse på ting. Du får bare beskjed om slik skal det gjøres.....Selv om du får beskjed om at dette er ditt ansvar, så får ikke jeg være med å velge verktøy. Det er frustrerende for meg." Ingrid

Det er mindre involvering?

"Ikke i det hele tatt. Finnes ikke". Ingrid

Ingrid forteller at den manglende involveringen og selvbestemmelsen i jobbhverdagen får negative ringvirkninger:

"Nedsatt effektivitet, for å si det mildt. Det er det rent generelt på alt vi har snakket om. Det går utover effektiviteten. Det blir flere runder. Og så er det raske avklaringer som gjør at du får et svar der og da, og så får du et kontra dagen etterpå. Og så må du begynne på nytt igjen. Alt dette har gått utrolig utover effektiviteten". Ingrid

Anders føler han har godt med handlingsrom, men merker fusjonsprosessen på en annen måte. Han synes at Gul har hatt for stor innflytelse i sammenslåingen:

"Hvis jeg skal si noe negativt i forhold til prosessen som sådan, så ble det litt mye Gul. Det hadde kanskje vært klokt og hatt noen ledere som ikke kom fra Gul, da. For det skinner igjennom. Det har det vært litt reaksjoner på at man refererer til Gul-regler, som er ukjent for oss andre. Det blir automatisk Gul som blir reglene." Anders

Eline er kanskje den av informantene som har engasjert seg mest i forhold til den manglende involveringen. Hun gikk så langt at hun satte foten ned og truet med å slutte:

"Noen beslutninger må tas høyt oppe. Det sier seg selv. Men noe synes jeg vi skulle hatt bedre prosesser på. Nå har jeg lagt hodet mitt på blokka og sagt at: Gjør vi ikke det på denne måten her, så slutter jeg." Eline

Har du sagt det så tydelig?

"Trassalder. Toåring. Jeg tror faktisk at jeg også slo i bordet. Det var på et Teams-møte. Hvilken lyd var dette? Det var bare tastaturet mitt..." Eline

Så du trakk det litt tilbake da?

"Ja, dette med bankingen i bordet, ja. Det var jo bare flaut...Det jeg da sto på kravene for var i forhold til at jeg mente at ting skal drøftes med de tillitsvalgte...Da går det på integriteten min, sa jeg. Dette blir jeg ikke med på. Rett og slett. Da slutter jeg. Hvis dere forteller at det nå bare bestemmes, at det er slik vi skal organiseres. Dette blir den nye strukturen. Jeg er ikke med på det...Det hele endte med at vi kjørte drøftingene, og fikk en god prosess sammen med de tillitsvalgte. Det er jeg godt fornøyd med." Eline

Parallele univers blir også en beskrivelse av redusert tilknytning til det nye selskapet Blå. Enkelte av informantene føler seg allerede hjemme i Blå, føler stolthet og kan stå inne for verdiene i det nye selskapet. Andre er mer avventende. Clara synes det er dumt at Blå ikke er fundert mer på kulturen og systemene som allerede eksisterte i Gul:

"Få som tar store beslutninger uten å ta hensyn til at det finnes allerede firma som Gul, som har eksistert i mange år og som er stabil og strukturert og som har en kultur. Man har plukket relativt lite fra dette. Det var nesten som du fikk en hette på toppen uten at den hadde snakket med kroppen først." Clara

Hva tenker du rundt det?

"Er det klokt? Hva gjør det med medarbeidernes sin motivasjon? Det lurer jeg litt på. Hvorfor må ledelsen bestandig sitte i Storstad? Det lurer jeg også på." Clara

Simon er avventende i forhold til det nye selskapet:

"Det er ikke en bedrift jeg ikke har noen grunn til å være stolt av, kan du si. Men jeg har ikke lagt hjertet mitt i Blå ennå, nei. Det har jeg ikke. Jeg er ikke helt der ennå. Jeg er kanskje en litt sånn kald fisk av natur. Jeg må liksom sjekke litt hva dette er, før jeg gidder å engasjere meg." Simon

Ingrid føler ingen tilhørighet til Blå. Hun trives ikke spesielt godt i det nye selskapet:

Hvordan er tilhørigheten til det nye selskapet?

"Den er ikke der. Ikke i det hele tatt." Ingrid

Hvorfor ikke?

"Det er rett og slett ikke veldig ok å jobbe der...Det er ikke bra nok det som er blitt gjort....Alt må gjøres annerledes. Selv det som vi har jobbet med og virkelig prøvd å kvalitetssikre. Det også blir liksom, nei. Det er ikke slik vi skal jobbe." Ingrid

4.4 Analyse og drøfting: Parallele univers

Parallele univers i denne studien blir en metafor for manglende *involvering* og forankring av viktige beslutninger i firmaet. Dette kan være på grunn av at beslutninger ikke tas, eller at de tas over hodet på de ansatte. Dermed føler de ikke noe eierskap til det som bestemmes, og de tar skjeen i egen hånd og jobber på i den retningen de tror er best for firmaet. Parallele univers blir også et bilde på *tilknytningen* de ansatte føler til bedriften. Noen få av informantene føler en sterk tilknytning til firmaet, mens de fleste er avventende eller opplever manglende eller ingen tilknytning til Blå.

Informantene forteller både om beslutninger som tas for raskt, og som blir omgjort i løpet av kort tid og manglende evne til å ta beslutninger. Dermed tar ting så lang tid at de ansatte blir frustrerte og finner en løsning på problemet på egen hånd. Informantene beskriver også en kultur for at noen få tar store beslutninger på hovedkontoret i Storstad, uten å involvere viktige medarbeidere i beslutningene. Dette fører til at det oppstår parallelle univers på andre lokasjoner. Siden Blå har mange lokasjoner, kan det bli vanskelig å integrere organisasjonen om ikke involveringen og forankringen fungerer bedre i tiden som kommer.

Enkelte informanter sier at manglende involvering tærer på motivasjonen. Andre setter spørsmålsteget med hvordan beslutninger tas og er redde for at dette utvikler seg i gal retning. Følelsen informantene sitter med trenger ikke bare å bunne i manglende involvering. Det kan også ha med at informantene opplever at den nye bedriften driftes og bygges opp uten å ta hensyn til røttene til de opprinnelige firmaene. De er bekymret for historieløsheten, og hvordan dette virker inn på de ansatte.

Resultatene viser også en viss grad av intern splid rundt valg av ledere, og hvor de nye reglene for Blå kommer fra. De fleste av topplederene i Blå jobbet tidligere i Gul, det største firmaet i fusjonen. Reglene for det nye firmaet lages på bakgrunn av Gul-regler, hevder den ene av informantene som kommer fra Grønn. Mens enkelte av informantene fra Gul, mener at mye av kulturen, strukturen og verdiene fra Gul ikke er blitt tatt tilstrekkelig hensyn til. Det er øynene som ser som virker inn på følelsene og opplevelsen av virkeligheten. Det kan virke som mye av integreringsjobben gjenstår, og at denne kanskje vil styrke stoltheten til det nye firmaet på sikt.

Flere av informantene gir uttrykk for at de opplever nedsatt effektivitet som følge av fusjonsprosessen. Dette kan ha med sviktende motivasjon, avstand til nærmeste leder eller uklare beskjeder. Det kan også ha med at endring ofte gjør vondt for de ansatte og at dette kanskje ikke tas nok hensyn til. Stolthet og eierskap til prosessene er

uhyre viktig, og ansatte må føle at de er en viktig brikke i oppbyggingen av firmaet. Om de ikke føler det, men tvert imot får høre at det som ble gjort før ikke er bra nok, kan dette skape både irritasjon, mismot og motstand mot endring. Det å skynde seg langsomt og ta vare på ting som fungerte fra før, er noe enkelte av informantene føler sterkt på.

Frustrasjonen ansatte føler på kommer spesielt godt til uttrykk når det kommer til manglende involvering. En av informantene satte foten ned og truet med å slutte, om ikke tillitsvalgte ble involvert i oppbyggingen av den nye strukturen i Blå. Det virker krevende å være ansatt når man må ty til så sterke virkemidler for å bli hørt av toppledelsen. Det må være slitsomt å ikke bli hørt før man banker hardt i bordet. Hva ville ha skjedd om den ansatte ikke ble hørt? Ville da vedkommende ha sluttet? Hva skjer neste gang noe lignende skjer? Sluttes vedkommende da, eller tar hun kampen nok en gang? Det virker som at ansatte må kjempe veldig hardt for å bli hørt og at viktige prosesser hoppes bukk over, selv om involvering i slike avgjørelser bør og skal etter boka gjennomføres. Når manglende involvering går på integriteten løs hos de ansatte, er dette et sterkt signal til ledelsen om å endre kurs.

Også i denne sammenhengen er selvbestemmelsesteorien relevant (Deci & Ryan, 1985). Mindre involvering og redusert tilknytning går utover både autonomien og kompetansebehovet til ansatte. Ansatte opplever at de ikke får delta i viktige beslutninger omkring sin egen arbeidshverdag eller ikke blir involvert i problemstillinger som berører sitt fagfelt. Dette reduserer muligheten til å få brukt kompetansen sin, som igjen påvirker den indre motivasjonen. Det er mer motiverende å jobbe med en oppgave som er selvvalgt og som man føler eierskap til, enn om vedkommende får fortalt at "slik skal du gjøre det". Informantene er erfarne folk og da føles det frustrerende å bli fratatt innflytelse over egen arbeidshverdag og egne arbeidsoppgaver.

Behovet for kompetanse underbygges av flere forskningsstudier. Organisasjoner som ikke vektlegger medvirkning, får ansatte som ikke føler det samme eierskapet til beslutningene og endringene som gjennomføres (Steiro og Torgersen, 2011). Grunnen til at enkelte bedrifter hopper bukk over involvering og kompetanseheving, er et stadig økende fokus på effektivitet fremfor motivasjon i arbeidslivet (Deci og Ryan, 1985). Ledere ønsker imidlertid ofte engasjerte medarbeidere, som viser ansvarlighet og er selvstyrte (Deci og Ryan, 1985). For å oppnå dette er samhandling og anerkjennelse nødvendig.

Kompetansebehovet handler også om å beherske ens omgivelser og oppleve mestring. For å lykkes er samhandling og interaksjon med andre nødvendig. Det er også nødvendig å bli sett og anerkjent, for at ansatte igjen skal våge å søke nye utfordringer. Gjennom kompetanse og positive følelser kommer mestring. Mange av disse positive følelsene blir borte når muligheten for samhandling og interaksjon med de som bestemmer reduseres, slik informantene i Blå beskriver det.

Behovet for autonomi blir heller ikke tilfredsstillt når involveringen og tilhørigheten reduseres. Autonomi handler om at folk ønsker å bestemme over sitt eget liv. De har egne verdier og interesser og har et iboende behov for å ta egne beslutninger. Det betyr ikke at det er noen motsetning mellom avhengighet og autonomi. Det er mulig å lytte til sjefen og finne ut at han har rett, og deretter ta en egen beslutning på at dette vil jeg gjøre. Men beslutningen må føles riktig. Det er det som er utfordringen for mange av informantene i denne studien. Beslutningene som tas føles ikke riktige og de innskrenker autonomien til de ansatte. Ting blir bare bestemt. Til og med avgjørelser som direkte

berører arbeidshverdagen til ansatte blir bestemt uten at de som skal bruke verktøyet eller utføre arbeidsoppgaven blir rådført.

Ifølge Deci bidrar autonom motivasjon til at mennesker øker sin ytelse (Deci, 1996). Det gir også større tankemessig fleksibilitet, noe som igjen fører til økt skaperevne, innovasjon og kreativitet, faktorer som er viktig for å lykkes i arbeidslivet. En lang rekke studier underbygger dette. Mange av prosessene i selskapet Blå gjennomføres imidlertid uten involvering av de ansatte og enkelte opplever en kontrollerende lederstil. Dette er ikke til det beste for menneskene i firmaet. Et kontrollerende arbeidsmiljø svekker ansattes opplevelse av autonomi, kompetanse og sosiale tilhørighet (Gagne & Deci, 2005; Ryan og Connell, 1989). I stedet oppstår det en ytre og ubevisst regulering hvor ansattes motivasjon baseres på ros, forfremmelse eller økonomiske goder (Deci, Ryan og Stone, 2009). Og det er akkurat det som er i ferd med å skje i Blå, ifølge informantene. Ledelsen er ytre motivert, noe de ansatte ikke liker spesielt godt.

Parallele univers i denne studien er også et bilde på redusert tilknytning til Blå. Noen få av informantene føler seg hjemme i Blå og ønsker å kjempe for bedriften. Flere er avventende, mens noen få rett og slett ikke har funnet seg til rette i selskapet. Dette er kanskje ikke så rart, siden det er mange endringsprosesser og mange løse tråder på en gang. Informantene opplever usikkerhet og er uenig i beslutninger som tas.

Den reduserte tilknytningen kan være et tegn på at de ansatte ikke kjenner seg igjen i Blå. Ansatte i Gul forventet at kulturen og verdiene i dette selskapet skulle bli videreført. Mens ansatte i Grønn, Orange og Rosa forventet det samme for sine selskap. I stedet ser det ut til at Blå velger å bygge opp et helt nytt firma, både verdimesig og strategisk. Gründertankegangen i kombinasjon med flyttingen av hovedkontoret, er blitt dårlig mottatt blant informantene.

Enkelte ansatte har ikke lagt hjertet sitt i Blå ennå, fordi de er usikre på om verdiene og kulturen speiler deres egne verdier. Som nevnt tidligere, reagerer ansatte på en kultur som er blitt hardere og mer pengefokusert. De føler også en distanse til det som skjer, fordi de ikke blir involvert. Den manglende involveringen fører igjen til at det bygges opp parallelle univers. Folk finner sin vei i systemet, og tar beslutninger som de tror er til det beste for firmaet. Grunnen til at dette skjer, er at ting ikke har falt formelt på plass på grunn av at det er veldig mange prosesser som kjøres samtidig. Store endringsprosesser fører ofte til svekket innflytelse over viktige beslutninger, og de ansatte føler mer på dette enn ledelsen (Skjelbred & Elken, 2019). Prisen for endringer blir derfor stor for de ansatte.

Parallele univers bygges opp som en konsekvens av manglende involvering og dermed manglende eierskap til beslutninger som tas. Dette er ikke noe nytt. Forskning viser at fusjoner ofte ikke lykkes på grunn av at bedrifter mister både nøkkelpersoner, kunder og grepet om daglig drift under slike prosesser (Wig & Sandnes, 2007). Skal fusjoner lykkes, må menneskene settes i sentrum i større grad enn i dag. Forskning på fusjoner er nærmest entydig på dette. Noe av opplevelsene og følelsene de ansatte forteller om er tap av identitet, motivasjon og engasjement, stress, redusert produktivitet, utrygghet, sentralisering av beslutninger, maktspill og mistillit (Appelbaum et al., 2000; Bruckman and Peters, 1987; Dickmann, 2002; Marks, 1988; Marks and Mirvis, 1985; Schlieper-Damrich, 2000). Denne studien bygger opp under samme tendens. Dette leder oss inn på hovedfunnet i oppgaven, nemlig at fusjonsprosessen i

Blå tærer på motivasjonen til de ansatte. De opplever sviktende motivasjon, glød og engasjement i arbeidshverdagen.

4.5 Funn 3: Tærer på motivasjonen

Et stort flertall av informantene opplever sviktende motivasjon, engasjement og glød som følge av fusjonsprosessen. Noen vurderer å slutte, andre håper at det går over. Det er kombinasjonen av nedturer og endringer, som gjør at ansatte etter hvert blir umotiverte. Dette betraktes som et hovedfunn i denne studien, siden det er totalsituasjonen som tærer på motivasjonen. Ingrid synes arbeidshverdagen er krevende:

"Jeg synes det er tungt. Jevnt over synes jeg faktisk det." Ingrid

Hun utdyper de vonde følelsene slik:

"Jeg blir umotivert og irritert. Jeg blir sint. Jeg begynner å lure på: Skal jeg ha det slik? Av og til er frustrasjonen så stor at jeg tenker, dette gidder jeg ikke. Er det verdt det? Men så tenker jeg at det må jo bli bedre." Ingrid

Eline beskriver fusjonsprosessen som en "berg og dalbane":

"Motivasjon har gått fra oppgitthet når jeg føler at vi gjør ting feil, til slitenhet når jeg føler at det er veldig mye, til nesten hysteria fordi jeg tror at vi gjør noe feil i forhold til regelverket, til eufori over at det er spennende, at det krever mye av meg og at det er veldig givende. Det har vært en berg og dalbane uten like. Alt fra tårer til sinne til glede til litt apati også, fordi det er en grense for hvor mye man klarer å være så engasjert." Eline

Sjefen til Anders sluttet i forbindelse med fusjonsprosessen. Det har påvirket motivasjonen mer enn mange av de andre endringene rundt ham:

"Jeg synes nok det var litt synd at han som var sjefen min sluttet. Men det er nå så. Det skjer, ja. Det påvirket egentlig mer at jeg synes at det var litt dumt." Anders

Clara har opplevd både positive og negative sider ved fusjonen. Hun har fått mer spennende oppgaver, noe hun synes er veldig inspirerende:

"På den ene siden, stor bredde og nye oppgaver. Pluss, supert. Minus for motivasjonen at man føler seg litt avkoblet." Clara

Hun begrunner dette senere i intervjuet:

"Jeg kommer av og til ikke helt igjennom. Jeg har en liste av forslag til hva vi må angripe først... Det blir ikke hørt. Nå er det slik at vi plukker litt fra den listen. Vi må selvfølgelig gjøre alt dette, men det er ingen orden på det." Clara

Hvordan føles det?

"Skuffende. Det er ikke veldig motiverende...Skuffende er det. Det er flere ting vi kunne ha ordnet for tre måneder siden." Clara

Simon har fått mer spennende oppgaver som følge av fusjonen, noe han setter stor pris på. Samtidig er han litt avventende i forhold til verdiene i selskapet:

"Jeg er nok mer motivert nå og så kan man spørre om det er en kynisk motivasjon eller om det er en ekte motivasjon. Det kan vi diskutere." Simon

Hva tenker du selv?

"Det er vel en mellomting. Tilbake igjen til det vi snakket om rundt dette med verdiene og alt det der. Ja, det her kan bli kjempebra. Men hvis det ikke blir bra, så har jeg kanskje en ballast i forhold til det jeg er med på nå som kan gjøre at jeg får noe tilsvarende spennende på et annet sted. Det er kanskje sånn balansert kynisme og ekte motivasjon." Simon

4.6 Analyse og drøfting: Tærer på motivasjonen

Et stort flertall av informantene erfarer sviktende motivasjon, som følge av fusjonsprosessen. De opplever økt arbeidsbelastning og distanse til ledelsen, redusert tilhørighet og involvering som til sammen skaper avmakt og frustrasjon. Det er mange faktorer som gjør at arbeidslysten og energien synker. Informantene bruker ord som tungt, sliten, oppgitt og berg og dalbane om å være i en fusjonsprosess. De forteller om strukturelle endringer som virker inn på hverdagen, som flyttingen av hovedkontoret. De forteller også om nære kollegaer og sjefer som slutter. Det er tungt å oppleve tap av venner og kollegaer. Man tilbringer mye tid sammen og enkelte personer liker man å jobbe ekstra godt sammen med. Da blir det krevende i alle fall på kort sikt å venne seg til å jobbe sammen med noen andre, som man kanskje ikke liker eller går like godt overens med.

Kompetanse er viktig for informantene. Det virker som mange føler at de ikke får brukt kompetansen sin like godt som tidligere, fordi de ikke blir involvert i viktige avgjørelser. Enkelte forteller også om at autonomien er blitt innskrenket. Ting de tidligere bestemte selv, blir nå bestemt av nærmeste leder eller toppledelsen. Eierskapet og stoltheten over eget arbeidet blir redusert og dermed også motivasjonen.

Følelsen av å være avkoblet går i samme retning. Å være avkoblet, betyr i denne sammenhengen at man ikke er der det skjer. At man ikke blir tatt med på råd og ikke får brukt kompetansen sin. Over tid er dette skuffende og frustrerende for de ansatte. De venter på avgjørelser som ikke blir tatt, eller avgjørelser blir tatt for raskt og må endres på. Noen av de ansatte reagerer med å bli skuffet og mister energi, og dermed effektivitet på jobb. Mens andre reagerer med å ta avgjørelser på egen hånd og håper på det beste. Ingen av disse landskapene er gode å leve i over tid.

I artikkelen "*Hvordan mislykkes med fusjoner og oppkjøp*" (Lie & Meyer, 2003) skriver forskerne at bedrifter ofte er flinke til å regne på direkte kostnader ved fusjoner, men ikke like flinke på implisitte kostnader. En slik kostnad er redusert effektivitet og motivasjon hos de ansatte og bekrefter på denne måten funnene i denne studien.

Arbeidslivsforskeren og psykologen Einar Thorsrud har levert et viktig bidrag innenfor motivasjon på arbeidsplassen gjennom sin jobbkaraktistikk-forskning, også

kalt den norske modellen (Thorsrud, 1968). Han utviklet seks jobbkrav, som belyser hvilke behov arbeidstakerne trenger å få oppfylt for å trives på jobb. I korte trekk handler dette om beslutningsmyndighet, anerkjennelse, karrieremuligheter, læring og utfordringer på jobb. Mange av disse behovene blir ikke tilfredsstillt hos informantene i denne studien. Enkelte opplever redusert beslutningsmyndighet gjennom at de ikke blir tatt med på råd eller involvert i viktige prosesser. Andre opplever å bli fratatt spennende og utviklende arbeidsoppgaver, som de tidligere tok for gitt i arbeidshverdagen.

Nyere forskning på deltakelse i arbeidslivet, underbygger at involvering er helt avgjørende for at folk skal oppleve motivasjon i arbeidshverdagen. Jo mer ansatte deltar i beslutninger rundt eget arbeid, jo høyere ytelse opplever organisasjonen (Huselid, 1995; Schleicher et al., 2004; Wood, 1996). Når Blå hopper bukk over viktige prosesser og tar toppstyrte beslutninger, går dette på bekostning av ansattes motivasjon.

Sviktende motivasjon går også utover tilhørigheten til Blå. Selvbestemmelsesteorien bekrefter en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og opplevelsen av sosial tilhørighet (Deci & Ryan, 2004). Flere studier viser dessuten en positiv sammenheng mellom indre motivasjon og jobbprestasjoner (Jelstad, 2007; Kuvaas, 2008). Når energien og gleden forsvinner i arbeidshverdagen, er dette et tegn på at den indre motivasjonen er synkende. Dette går igjen utover tilknytningen til det nye firmaet, som er viktig for å gjøre en god jobb. Informantene fortalte også om redusert effektivitet og sviktende tiltro til ledelsens beslutninger. Flere negative tendenser på en gang går på motivasjonen løs for de ansatte i denne studien.

Tilknytning er nødvendig for å utvikle mentaliseringsevne (Fonagy, Gergely, Jurist & Target, 2002). Mentaliseringsevne gjør det mulig for mennesker å forstå andre folks følelser, fornuft og tanker. Om tilknytning til Blå ikke er på plass, vil dette kunne gå utover kommunikasjonen og samarbeidsklimaet i bedriften. Noe som denne studien bekrefter. Mange forteller om utfordrende samarbeidsklima mellom toppledelsen og ansatte, og enkelte også overfor nærmeste leder.

Kulturendringen i Blå virker inn på arbeidshverdagen til de ansatte. Mange tviler på eller setter spørsmålsteget ved måten Blå drives på og blir demotivert av pengefokus og vekststrategier. Informantene forteller om en viss slitasje rundt at ledelsen ikke lever som man lærer og om interne uenigheter/rivalisering. Dette går ut over tilliten til Blå, og måten selskapet drives på. Manglende tillit går igjen utover motivasjonen, og umotiverte ansatte presterer dårligere. Dette blir en vond sirkel, som både ledere og ansatte i Blå må jobbe for å snu.

Det mangler i dag en god arbeidsmetodikk for å evaluere kulturelle og menneskelige barrierer ved en fusjon (Jenssen, 2002). Nyere forskning viser at ansatte med høy indre motivasjon har lav grad av turnover-intensjon (Olander & Fygle, 2017). Dette er viktig kunnskap, men samtidig må da bedrifter vite hvilke grep de bør ta for å opprettholde den sterke indre motivasjonen til ansatte. Denne studien peker i retning mer involvering og forankring som kan skape økt tilhørighet, og ikke minst økt bevissthet rundt ansattes behov for kompetanse og autonomi.

Det er også viktig å nevne at situasjonen til ansatte ikke ble hjulpet av Covid-pandemien. Mange av de ansatte har over lengre perioder jobbet fra hjemmekontor. Dette gjør kommunikasjon og nærhet mer utfordrende, noe som kan ha påvirket opplevelsen av fusjonsprosessen i negativ retning. God ledelse blir derfor ekstra viktig i en slik situasjon. De mest effektive lederne bidrar til å utforme et miljø som fungerer

støttende på medarbeidernes behov for autonomi, kompetanse og tilhørighet (Baard et al., 2004). Dette er enklere i teorien enn i praksis. Men en bevissthet rundt hva som er viktig for å trives på jobb og opprettholde god indre motivasjon, er en god start.

5 Avsluttende refleksjoner

Denne studien bekrefter selvbestemmelsesteorien, Maslows behovspyramide og den norske modellen, som alle beskriver at mennesker trenger å få oppfylt visse behov for å oppleve mestring og utvikling. Forskning på organisasjonsendring, fusjoner, selvbestemmelse og motivasjon bidrar også til å forklare hvorfor informantene ønsker en variert arbeidshverdag, som gir muligheter for læring, autonomi og helhetlige arbeidsoppgaver.

Funnene i denne oppgaven viser imidlertid at disse grunnleggende behovene *ikke* er blitt tilfredsstilt under fusjonsprosessen. Dette har igjen påvirket motivasjonen til de ansatte og da kanskje spesielt den indre motivasjonen/den indre driven, entusiasmen og gløden som må til for å gjøre en god jobb. De ansatte befinner seg derfor i en situasjon hvor de ikke er spesielt motiverte og robuste og da er det fristende å se seg om etter en annen jobb. Enkelte opplever også å miste lederposisjoner og få mindre interessante arbeidsoppgaver. Totalsituasjonen for informantene er utfordrende. Bedriften har ikke lykkes med å skape en positiv endring ut av fusjonsprosessen for de ansatte, selv om den rent økonomisk byr på spennende muligheter for Blå.

Næringslivet preges i dag av mer fokus på effektivitet enn motivasjon. Fusjonsprosesser er intet unntak. Under slike endringsprosesser har ledelsen ofte stort press på seg til å levere, det vil si vise at de lykkes økonomisk. Forskning viser imidlertid at fusjoner ofte mislykkes, og at menneskene i slike prosesser må betale en høy pris. Denne studien viser samme tendens. Hvorfor skjer dette gang på gang? Denne studien peker i retning av manglende kommunikasjon og inkludering av ansatte i viktige prosesser. Funnene viser også at fusjonsprosessen har skapt større avstand mellom ledelsen og ansatte både fysisk og kulturelt/verdimeessig. Årsaken til at dette skjer er trolig at ledelsen er mest opptatt av økonomisk vekst og avkastning, effektivitet og raske beslutninger. Når en slik kultur og arbeidsmetodikk får råde, øker frustrasjonen hos de ansatte.

Forskning viser at høy indre motivasjon, gir gode jobbprestasjoner. Denne indre driven øker også tilhørigheten til firmaet. Når viktige behov som tilhørighet, kompetanse og autonomi over tid ikke blir tilfredsstilt hos de ansatte, går dette på bekostning av både effektiviteten, prestasjonene og motivasjonen. Det vil si at effektiviteten ledelsen søker gjennom blant annet å hoppe bukk over involveringen, får motsatt effekt.

Mye tyder på at kravet om effektivitet, jaget etter økt fortjeneste, flytting av hovedkontor, og stadige organisasjonsendringer og lederskifter ikke går veldig godt sammen med ivaretagelsen av det menneskelige. Lederne er under stort press og reagerer med å korte ned tiden man bruker på beslutninger og fokuserer heller på det de blir målt på nemlig det økonomiske resultatet. Dermed kommer grunnleggende behov hos de ansatte som kompetanse, autonomi og tilhørighet i andre rekke. Hvordan skal bedrifter evne kunsten å *både* ta vare på menneskene og skape vekst? Det er ingen enkle svar på dette. Men denne studien kan i alle fall bidra til å øke innsikten rundt hvordan ansatte opplever og reflekterer rundt fusjonsprosesser. Denne innsikten kan hjelpe fremtidige ledere til å ta bedre beslutninger. Hurtige beslutninger uten involvering av de ansatte, skaper ikke nødvendigvis de beste resultatene. Samtidig er det viktig å etterstrebe at flest mulig i bedriften opplever fusjonen som noe positiv og ikke bare

ledelsen. Derfor virker det mot sin hensikt å premiere toppledelsen med billige aksjer. Det skaper frustrasjon blant de ansatte, og ikke minst økt distanse mellom ledelse og ansatte.

De som leder fusjonsprosesser, kan tjene mye på å lære av tidligere forskning. Da vil de i langt større grad være bevisst at mennesket bør stå i sentrum og ikke ytre faktorer. Med indre motiverte ansatte, blir jobbprestasjonene og tilhørigheten til firmaet sterkere. Indre motivasjon er imidlertid ikke noe ledelsen kan gi de ansatte, det er bare noe de kan legge til rette for. For det første, er det viktig å være bevisst at autonomi, kompetanse og tilhørighet er grunnleggende behov hos alle mennesker. De bør også inkludere ansatte i viktige prosesser, gi de tillit, ansvar og anerkjennelse. Dette gir trygge og motiverte ansatte, som yter sitt beste for firmaet og som føler sterkt tilhørighet til arbeidsgiveren. Alle disse faktorene vil til sammen øke sjansen for at endringsprosessen blir vellykket.

I det videre forskningsarbeidet rundt fusjoner og ansatte, kunne det vært interessant å undersøke andre faggrupper i organisasjonen enn administrativt ansatte. Denne studien viser at mennesker som jobber tett på en fusjonsprosess blir rammet på en negativ måte av endringene. Men kan det hende at ansatte i fagavdelinger opplever endringsprosessene annerledes? Hvordan ville resultatene blitt hvis fagpersonene, som kanskje utvikler produkter eller som graver seg ned i tallanalyser, hadde delt sine erfaringer? Det hadde vært interessant å vite mer om. Det er også mulig å gjennomføre kvantitative undersøkelser, hvor bredden i organisasjonen blir undersøkt.

Det er mange metoder og innfallsvinkler som kan brukes i forskning om fusjoner. Denne gangen var det følelsene og opplevelsene til administrativt ansatte som stod i fokus. Det ville vært spennende om andre nyanserte bildet ytterligere gjennom nye forskningsprosjekt rundt ansatte i fusjoner. Håpet er at forskning og økt kunnskap fører til mer vellykkete fusjonsprosesser i fremtiden, både for menneskene og for økonomien.

Litteraturliste:

- Appelbaum, S. H. et al. (2000). *Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes throughout the Pre- During- Post-Stages* (part 1). *Management Decision*, 38 (9), 649–62.
- Baard, P.P., Deci, E. L. & Ryan, R.M. (2004). *Intrinsic need satisfaction, a motivational basis of performance and well-being in two work settings*. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Balmer, J. M. T., & Dinnie, K. (1999). *Corporate Identity and Corporate Communication: The Antidote to Merger Madness*. *Corporate Communications an International Journal*, 4(4) :182-192.
- Baumeister, R. & Leary, M. (1995). *The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation*. *Psychological Bulletin*.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Parent child attachment and healthy human development*. New York: Basic Books.
- Bruckman, J. C. & Scott C. P. (1987). *Mergers and Acquisitions: The Human Equation*. *Employment Relations Today*, 14 (1), 55–63.
- Busck, O., Knutsen, H. & Lind, J. (2010). *The transformation of employee participation: Consequences for the work environment*. *Economic & Industrial Democracy* 31 (3): 284-305.
- Coetsee, L. (1999). *From Resistance to Commitment*. *Public Administration Quarterly* Vol. 23: 204-223.
- Daft, R. L. (1983). *Symbols in Organizations: A Dual- Content Framework of Analysis*. In L. R. Pondy, P. J. Frost, G. Morgan & T. C. Dandridge (red.). *Organizational Symbolism*. Greenwich, CN: JAI Press.
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). *How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort*. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(6), 1342–1352.
- Deci, C. M. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. (1996). *Need Satisfaction Self-Regulation of Learning*. *Learning*, (8:3), pp. 165-183.
- Deci, E. L & Gagne, M. (2005). *Self-determination and work motivation*. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 331-362.
- Deci, E.L. & Ryan, R. M. (2004): *Handbook of Self-Determination Research*. USA: University of Rochester Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. & Stone, D. N. (2009). *Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory*. *Journal of General Management*, 34, 75-91.

- Dickmann, M. (2002). *Mergers & Acquisitions: Wogen der Emotionen glätten – eine HR Aufgabe*. Personalführung, 6, 124–30.
- Elias, S. M. (2009). *Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change*. Journal of Management 35: 37-55.
- Fernet, C., Austin, S. & Vallerand, R.J. (2012). *The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the jd-r model*. Work and Stress, 26(3), 213–229.
- Fonagy, F., Gergely, G., Jurist, E. L. & Target, M. (2002). *Affect regulation, mentalization, and the development of the self*. New York: Other Press.
- Ford, J.D., Ford, L.W. & Amelio, A.D. (2008). *Resistance to Change: The Rest of the Story*. Academy of Management Review 33: 362-377.
- Foss, N.J., Minbaeva, D.B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). *Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters*. Human Resource Management, 48(6), 871–893.
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*. Journal of Organizational Behavior, 26(4), 331–362.
- Gagne, M., Senècal & Koestner (1997). *Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model*. Journal of Applied Social Psychology 27, 14, 1222-1240.
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). *The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions*. European Journal of Work and Organizational Psychology, 22(4), 450–460.
- Grenness, T. (2004). *Hvordan kan du vite om noe er sant?: Veiviser i forsknings- og utredningsarbeid for studenter, ledere, konsulenter og journalister*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Grbich, C. (2007). *Qualitative data analysis: An introduction*. London: Sage.
- Güntert, S. (2015). *The impact of work design, autonomy support, and strategy on employee outcomes: A differentiated perspective on self-determination at work*. Motivation and Emotion, 39(1), 74–87.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1984). *Structural Inertia and Organizational Change*. American Journal of Sociology 82: 929-964.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959/1993). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley.
- Homburg, C. og Bucerius, M. (2006). *Is Speed of Integration Really a Success Factor of Mergers and Acquisitions? An Analysis of the Role of Internal and External Relatedness*. Strategic Management Journal, 27(4) :347-367.
- Hon, A.H.Y. (2012). *Shaping environments conducive to creativity: The role of intrinsic motivation*. Cornell Hospitality Quarterly, 53(1), 53–64.

- Huselid, M. A. (1995). *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal* 38: 635-672.
- IMMA analyses. (2019). *M&A Statistics – Number and Value and Largest M&A Transactions by Region*. <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>
- Jacobsen, I. J. & Thorsvik, J. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. (1998). *Motstand mot forandring. Eller: 10 gode grunner til at du ikke greier å endre en organisasjon*. *Magma* 1: 9-15.
- Jacobsen, D. I. (2000). *Managing Part-time Workers: Does part-time work imply part-time commitment?* *Managing services Quality* 10: 187-200.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendring og endringsledelse*. Bergen. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Cappelen Damm AS.
- Jelstad, B. (2007): *Beyond money: Intrinsic work motivation in profit and nonprofit organizations*. Norges Handelshøyskole
- Jenssen, S. A. (2002). *Lederutfordringer i internasjonale oppkjøp og fusjoner*. *Magma* 5/2002.
- Johannessen, A, Tufte, P. A. og L. Christoffersen (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4. utgave. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., Christoffersen, L. (2019). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kuvaas, B. (red.), 2008: *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*, Bergen: Fagbokforlaget.
- Kuvaas, B. (2009). *A test of hypotheses derived from self-determination theory among public sector employees*. *Employee Relations*. Volume:31 Issue:1.
- Kuvaas, B og Dysvik, A (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser*. 2 utgave. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Kvale, S. (1997). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Ad Notam Gyldendal.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2012). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, K. (2011). *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*. *Magma*: 3/2011s. (49-55).
- Latham, G. P. & Locke. E. A.(1979). *Goal Setting - A Motivational Technique That Works*. *Organizational Dynamics* 8: 68-80.
- Latham, G. P. (2003). *Goal Setting: A Five-Step Approach to Behavior Change*. *Organizational Dynamics* 8: 68-80.

- Lien, L. B. & Meyer, C.B. (2003). *Hvordan mislykkes med fusjoner og oppkjøp*. Magma: 5/2003
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2006). *New Directions in Goal-Setting Theory*. Current Directions in Psychological Science Vol. 15: 265-268.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Malterud, K. (2013). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. Universitetsforlaget.
- Marks, M. L. (1988). *The Merger Syndrome: The Human Side of Corporate Combinations*. Journal of Buyouts & Acquisitions, 18–23.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (1985). *Merger Syndrome: Stress and Uncertainty* (Part 1). Mergers and Acquisitions, 20 (2), 50.
- Marks, M. L. & Mirvis, P. H. (2001). *Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation*. Academy of Management Executive, 15(2) :80-92.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review 50: 370-396.
- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior. Vol. 1. Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk: R. E. Sharp.
- Mirvis, P. H. & Marks, M. L. (1992). *The human side of merger planning: Assessing and analyzing 'fit'*. Human Resource Planning, 15(3), 64–92.
- Moene, K. O. & Ognedal, T. (1990). *Marked uten kapitalisme. Økonomisk demokrati med selveide bedrifter*. Ad Notam, Oslo.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization. (Updated ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nadler, D. A. (1987). *The Effective Management of Organizational Change. I: J.W. Lorsch (red.) Handbook of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Nerdrum, P. (1997). *Maintenance of the effect of training in communication skills. A controlled follow-up study of level of communicated empathy*. British Journal of Social Work 5: 705-722.
- Olafsen, A. H., (2018). *Selvbestemmelsesteorien: Et differensiert perspektiv på motivasjon i arbeidslivet*. MAGMA, Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse.
- Olander, V. & Fygle, S. (2017). *Ledelse og indre motivasjon i et arbeidsliv preget av omstilling*. Nord universitet.
- Oreg, S. & Sverdluk, N. (2011). *Ambivalence toward Imposed Change: The Conflict between Dispositional Resistance to Change and the orientation toward the Change Agent*. Journal of Applied Psychology 96: 337-349.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Newbury Park: Sage.
- Ryan, R. M. & Connell, J. P. (1989). *Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains*. Journal of Personality and Social Psychology, 57, 749-761.

- Ryan, R. M. & Deci, C. M. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and wellbeing*. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Rødven, R. & Saltveit, M. (2018). *Omorganisering i en kunnskapsbedrift - Konsekvenser av motivasjon på vitenskapelig produksjon*. UiT Norges arktiske universitet.
- Saldaña, J. (2013). *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles: Sage.
- Schein, E. H. (1980). *Organisasjonspsykologi*. Oslo: Thanum.
- Scheicher, D. J., Watt & Gregurias, G. J. (2004). *Re-examining the Job Satisfaction-Performance Relationship: The complexity of Attitudes*. *Journal of Applied Psychology* Vo. 89: 165-177.
- Schlieper-Damrich, R. (2000). *Integration verlangt Führung – Thesen zur Merger-Fähigkeit*. *Personalführung*, 2, 40-46.
- Skinner, B. F. (1993). *About behaviourism*. London: Penguin Books.
- Skjelbred, S. E. & Elken, M. (2019). *Fusjon skaper usikkerhet i nåtiden, men positive forventninger til framtiden*. Nordisk institutt for studier av innovasjon, forskning og utdanning NIFU
- Sirower, M. L. (1997) *The Synergy Trap: How Companies Lose the Acquisition Game*. Amazone.it
- Skinner, B. F. (1993). *About behaviorism*. London: Penguin Books.
- Staw, B. M. (1982). *Counterforces to Change. I: P.S. Goodman et al. Change in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Steiro, T. J. & Torgersen, G-E., (2011) *Bedre motivasjon - Praktisk tilnærming for å skape drivkraft hos deg og andre*. Stjørdal: Læringsforlaget DA.
- Store Norske Leksikon. (2018). <http://www.snl.no>.
- Styles, E. A. (2006). *The Psychology of Attention*. Hove: Psychology Press.
- Sørgård, L. (2000). *Fusjoner og oppkjøp. Drivkrefter og virkninger*. Universitetet i Oslo.
- Tavory, I. & Timmermans, S. (2014). *Abductive Analysis: Theorizing Qualitative Research*. Chicago: University of Chicago Press.
- Tetenbaum, T. J. (1999). *Beating the Odds of Merger & Acquisition Failure: Seven Key Practices the Improve the Chance for Expected Integration and Synergies*. *Organizational Dynamics*, 28(2) :22-36.
- Thorsrud, E. (1968). *Socio-technical Approach To Job Design and Organizational Development*. *Management International Review*.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Tjora, A. (2020). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal.
- Trépanier, S. G., Forest, J., Fernet, C. & Austin, S. (2015). *On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory*. *Work and Stress*, 29(3), 286-305.
- Trust, E. L. (1981). *The Sociotechnical Perspective. I: A. H. Van de Ven & W. F. Joyce (red.) Perspectives on Organizational design and behavior*. New York: John Wiley.

- Urdahl, M. H. & Trehjørningen, K. (2018). *Ansattes medvirkning under fusjonsprosesser*. Nord universitet.
- Vroom, V. H. & E. L. Deci. (1992). *Management and Motivation*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Wahba, M. A. & Bridwell, L.G. (1973). *Maslow Reconsidered: A Review of the Research on the Need Hierarchy Theory*. Proceedings of the Academy of Management. S 514-520.
- Wig, K. & Sandnes, L. (2007). *Interessekonflikter og motkrefter i fusjoner*. Praktisk økonomi & Finans.
- Wood, S. (1996). *High Commitment Managers and Pay Systems*. Journal of Management Studies 33: 53-37.
- Wright, P. M., Dunford, B.B. & Snell, S.A. (2001). *Human Resources and the Resources Based View of the Firm*. Journal of Management. 27 (6), 701-721.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Brev til ansatte om deltakelse i forskningsprosjekt

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Vedlegg 4: Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Innledende del:

- 1) Hvordan opplever du hverdagen din på jobb for tiden?
- 2) Hva er viktig for deg for å trives på jobb?

Hoveddel:

- 3) Hvordan har fusjonsprosessen vært for deg?

Responsen til den enkelte må følges opp med utgangspunkt i hva personene svarer. Dette kan være spørsmål som:

Du sier Kan du utdype dette?

Kan du si noe mer om?

Hva følte du da?

Hva tenkte du da?

Hva foregikk inni deg i denne situasjonen?

- 4) Hvordan er det for deg å ta selvstendige beslutninger på jobb?
- 5) De fleste har behov for å identifisere seg med bedriften – føle at man hører til og passer inn.
Hvordan er tilhørigheten din til det nye firmaet?
- 6) Hva er viktig for at du skal kunne gjøre en god jobb?
- 7) Hvordan føler du at du får brukt kompetansen din?
- 8) Har fusjonsprosessen gjort noe med motivasjonen din på jobb?

Avslutning:

- 9) Hvordan opplevde du dette intervjuet?
- 10) Har du noe annet på hjertet, som kan være relevant for min forskning?

Vedlegg 2 Brev til ansatte om deltakelse i forskningsprosjekt



Til ansatte i Volue

Forespørsel om deltakelse i forskningsstudien «Ansatte i fusjonsprosesser».

Formål

Stadig flere norske og internasjonale bedrifter gjennomgår fusjoner. Det er blitt forsket mye på risiko og potensialet for økonomisk vekst i forbindelse med slike prosesser, men langt mindre på ansattes subjektive opplevelser. I denne studien vil fokus rettes mot å finne ut mer om hvordan ansatte opplever slike endringsprosesser; hvilke tanker har de omkring endringene, hvilke muligheter ser de, og hvordan reflekterer de omkring egen motivasjon. Jeg vil derfor invitere deg til å delta i denne forskningsstudien.

Gjennomføring av studien

Som forskningsdeltaker inviteres du til å delta i et intervju. Intervjuet vil bli gjennomført i arbeidstiden og ha en varighet på cirka 50 minutter. Det er opp til deltakeren å definere passende sted og tid for intervjuet, og undertegnede er også åpen for at dette kan være utenfor arbeidstid. Hvorvidt møtet kan foregå fysisk eller digitalt, er avhengig av koronasituasjonen. Tidsperioden intervjuene er tenkt gjennomført, er i januar eller senest februar.

Ditt personvern – hvordan oppbevares og brukes opplysningene dine

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til de formål som er omtalt i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Den som har tilgang til datamaterialet, vil kun være undertegnede masterstudent ved NTNU. For å sikre anonymitet under hele prosessen, vil verken ditt navn eller selskapets navn bli opplyst noe sted. Vi vil ikke samle inn opplysninger om ditt navn, fødselsdato eller personnummer. Båndopptaket som gjøres under intervjuet blir slettet, etter at lydfilen er overført til tekst. Forskningen basert på datainnsamlingen blir publisert i

forbindelse med masteroppgaven, som undertegnede skal skrive. Innsamlet data vil presenteres på en slik måte at det ikke skal være mulig å identifisere den enkelte deltaker eller selskap.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. september 2021. Som nevnt tidligere, slettes lydopptak etter at lydfilen er overført til tekst.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra NTNU - Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta i studien, kan du trekke deg fra deltakelse i forskningsstudien, uten å oppgi noen grunn. Dette må skje før intervjuet er transkribert.

Hvis du har spørsmål til studien, ta gjerne kontakt med:

- Ingvil Snøfugl, som skriver masteroppgaven, på epost (ingvil.snofugl@gmail.com), telefon 957 70 133 eller min veileder: Anne Torhild Klomsten, førsteamanuensis i pedagogisk psykologi ved Institutt for pedagogikk og livslang læring, NTNU: anne.klomsten@ntnu.no

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17
- Thomas Helgesen, personvernombud ved NTNU, på epost thomas.helgesen@ntnu.no eller telefon: 93079038

Med vennlig hilsen

Ingvil Snøfugl, masterstudent ved NTNU

Vedlegg 3 Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Til:.....

Samtykkeerklæring for deltakelse i forskningsintervju

Masteroppgaven handler om “Ansatte i fusjonsprosesser” og innebærer intervju med noen få ansatte i det fusjonerte selskapet. Du har valgt å delta i studien og arbeidsgiveren har gitt sitt samtykke til din deltagelse. Intervjuet gjennomføres med utgangspunkt i intervjuguiden, som du vil få tilsendt i forkant av intervjuet.

Din deltagelse i undersøkelsen er frivillig. Opplysningene behandles konfidensielt og ingen av deltakerne vil kunne gjenkjennes i rapporten. Både selskapets navn og informantenes personopplysninger vil bli anonymisert i studien. Norsk senter for forskningsdata AS har vurdert prosjektet og godkjent behandlingen av personopplysninger til å være i samsvar med personvernlovgivningen. Intervjuet vil bli tatt opp og videre transkribert. Med en gang lydfilen er overført til tekst, vil lydfilen bli slettet.

Vi setter pris på at du deltar, signerer og returnerer samtykkeerklæringen.

Dersom du har spørsmål, er det bare å ta kontakt med Ingvil Snøfugl ingvil.snofugl@gmail.com eller telefon: 95 77 01 33. Det er også mulig å kontakte veilederen min, førsteamanuensis i pedagogisk psykologi ved NTNU, Anne Torhild Klomsten anne.klomsten@ntnu.no

Med vennlig hilsen

Ingvil Snøfugl

SAMTYKKEERKLÆRING

Jeg er orientert om prosjektet og ønsker å delta i studien.

Signatur:.....

Mobilnummer:.....

E-post:.....

Vedlegg 4 Godkjenning fra Norsk senter for forskningsdata (NSD)

Utklipp av godkjenning fra NSD:

Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 257672 er nå vurdert av NSD.

Følgende vurdering er gitt:

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 med vedlegg den 11.12.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på “Del prosjekt” i meldeskjemaet.

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. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

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 01.09.2021.

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 behandles 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 om behandlingen 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).

Microsoft Teams og Google Meet er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller 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!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

