



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Organisasjonskultur i en fusjonert bank

Kulturell kartlegging tidlig i en integrasjonsprosess

Ulrik Johansen

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, BED-3901, mai 2021

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på studietiden ved Universitetet i Tromsø (UiT). Studiet har vært krevende, og har utfordret meg på mange forskjellige måter. Aller mest har det vært lærerikt og interessant. Studiet har bidratt til å utvide min kompetanse og refleksjonsevne, og gitt meg lærdom som jeg vil ta med meg inn i min arbeidshverdag.

Jeg vil takke min arbeidsgiver for tilrettelegging for studier ved siden av jobb, samt muligheten til å studere Sparebank 68° Nord. At ansatte stilte opp som informanter er også noe jeg er takknemlig for. Jeg håper oppgaven kan være et bidrag til det videre integrasjonsarbeidet i den fusjonerte banken.

Til slutt ønsker jeg også å takke min veileder Trude Høgvold Olsen ved UiT for å ha bidratt med konstruktive og raske tilbakemeldinger gjennom hele perioden.

Mai 2021

Ulrik Johansen

Sammendrag

Denne studien har som formål å finne ut hvordan kulturen i en fusjonert bank oppleves av ansatte på et tidlig tidspunkt i integrasjonsprosessen. Studien har også et mål om å diskutere hvilken verdi en tidlig kartlegging kan ha i det videre arbeidet med kultur etter fusjoner.

Studien er en singel casestudie av Sparebank 68° Nord. Organisasjonen fremstår som aktuell og relevant i en tid der tradisjonelle sparebanker må forene krefter for å møte utfordringene som kommer. Sparebank 68° Nord har i løpet av kort tid gjennomgått to fusjoner.

Det teoretiske rammeverket i denne studien er basert på teori om fusjoner og kulturell integrasjon, generell teori om organisasjonskultur, samt dimensjoner og elementer ved kultur i organisasjoner. Jeg benytter to tilnærminger for å kartlegge organisasjonskulturen. Cameron og Quinns (2011) rammeverk «The competing values framework» (CVF) anvendes for å operasjonalisere fenomenet og muliggjøre den kulturelle kartleggingen. Videre tar jeg i denne studien et perspektiv der organisasjonskultur sees på som en metafor, der organisasjonskulturen gjennomsyrrer alle prosesser i en organisasjon og ikke er noe som eksisterer på siden av andre prosesser (Alvesson, 2002). Følgelig vil ansattes opplevelse av involvering i beslutningsprosesser være en del av den kulturelle kartleggingen.

Kvalitativ metode ble benyttet for å gjennomføre studien, og datainnsamling ble gjennomført ved bruk av semistrukturerte dybdeintervjuer.

Informantenes opplevelser av den studerte organisasjonskulturen skisserer en kultur som oppfattes ulikt av ulike grupper i organisasjonen. Funnene er altså på linje med et differensieringsperspektiv (Meyerson & Martin, 1987), og også forventet når en sammenligner med tidligere studier av kulturell integrasjon etter fusjoner. Studien bidrar med innsikt i ansattes opplevelse av organisasjonskulturen i en fusjonert bank på et tidlig tidspunkt i integrasjonsprosessen. Denne kartleggingen benyttes sammen med eksisterende teori for å diskutere hvilken verdi en tidlig kartlegging av organisasjonskulturen kan ha i det videre arbeidet med kultur etter fusjoner. Diskusjonen leder til en konklusjon om at en tidlig kartlegging av organisasjonskulturen «tar temperaturen», og kan bidra med å identifisere aktuelle kulturelle verktøy for det videre arbeidet med kultur.

Nøkkelord: Organisasjonskultur, fusjoner, bank, involvering, integrasjonsprosesser

Innholdsfortegnelse

Forord	ii
Sammendrag	iii
1 Innledning.....	1
1.1 Aktualisering	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Avgrensning.....	4
2 Teori	5
2.1 Organisasjonskultur i fusjoner.....	5
2.1.1 Andre studier av kultur i fusjonerte banker.....	7
2.2 Hva er organisasjonskultur?	9
2.3 Perspektiver på organisasjonskultur	13
2.4 Subkulturer	15
2.5 Organisasjonskulturens dimensjoner	17
2.6 Organisasjonskultur som en metafor	20
2.7 Oppsummering – teoretisk rammeverk og valg av perspektiv	23
3 Metode.....	26
3.1 Forskningsdesign	26
3.2 Casebeskrivelse	27
3.3 Forskningsmetode og semistrukturerte intervjuer	29
3.4 Utvalg	31
3.4.1 Undersøkelsens gjennomførelse.....	32
3.5 Analysemetode	34
3.6 Studiens troverdighet	36
3.6.1 Pålitelighet.....	37
3.6.2 Bekreftbarhet.....	38

3.6.3	Overførbarhet	39
3.7	Etiske hensyn	39
4	Analyse og diskusjon	41
4.1	Innledning	41
4.2	Konsensus i beskrivelse av organisasjonskulturen	41
4.2.1	Fleksibilitet og handlingsrom versus stabilitet og kontroll	42
4.2.2	Intern orientering og samhold versus eksternt fokus og differensiering	44
4.2.3	Involvering i beslutningsprosesser	47
4.2.4	Kulturell type.....	48
4.3	Tvetydighet og motsigelser i organisasjonskulturen	51
4.4	Kulturen i den fusjonerte banken – et differensieringsperspektiv	54
4.5	Verdien av en tidlig kulturkartlegging.....	57
4.5.1	«Temperaturmåling»	57
4.5.2	Valg av kulturelle verktøy.....	59
4.5.3	Effekten av spesielle omstendigheter	60
5	Konklusjon	62
5.1	Svar på problemstillingen	62
5.2	Studiens bidrag	63
5.3	Studiens begrensninger og videre forskning	64
	Referanseliste	65
	Vedlegg	69
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	69
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv	71

1 Innledning

1.1 Aktualisering

Antall fusjoner og oppkjøp har tiltatt de siste årene (Bligh, 2006; Christofi, Leonidou, & Vrontis, 2017; Zhang, Wang, Li, Chen, & Wang, 2018). Et eksempel på denne trenden er norske sparebanker. Norske sparebanker blir utsatt for større regulatoriske krav fra myndighetene i en bransje med stadig teknologisk endring og nye utfordringer. Drivkreftene for norske sparebankers fusjoner er med andre ord både regulatoriske og teknologiske. Regulatoriske krav til bankenes kapitaldekning blir større, regelverket rundt utlån blir stadig strengere regulert, og krav til håndheving av anti-hvitvaskloven blir stadig mer krevende. Teknologiske utfordringer som kommer i form av applikasjoner og elektroniske løsninger skjer svært raskt. En løsning på dette har blitt at flere banker velger å «forene krefter» gjennom fusjoner. Fusjonenes formål er å ruste de mindre bankene gjennom å gjøre dem til større og mer «robuste» organisasjoner. «Robuste» organisasjoner betyr at bankene klarer å overholde myndighetenes strenge regulatoriske krav og være konkurransedyktig med tanke på teknologi. Dette innebærer å ha en forvaltningskapital på over 10 milliarder med de fordeler og stordriftsfordeler det innebærer (Anda, 2021). Fusjonene skaper organisasjoner som bedre evner å dekke kostnader som følger med nye krav fra myndighetene, samt kunne gjøre de nødvendige investeringer for å henge med i den teknologiske utviklingen (Anda, 2021). Bankene gjør dette på tross av at oppkjøp og fusjoner ofte mislykkes med å møte forventningene man har til finansielle prestasjoner og synergier (Bligh, 2006).

Fusjoner medfører endring. Endring er ikke bare strukturell i form av et nytt og større organisasjonskart, eller økonomisk i form av synergier som skapes gjennom stordriftsfordeler. Endring medfører også endring på det kulturelle nivå. Organisasjonskultur kan gjennom en av sine enkleste definisjoner beskrives som «sånn gjør vi det i vår organisasjon» (Deal & Kennedy, 1982). «Kulturelle kollisjoner» får ofte skylden for skuffende utfall av fusjoner (Bligh, 2006). Balogun, Hailey og Gustafsson (2016) påpeker at mye av litteraturen som omhandler endring i organisasjoner tar for gitt at organisasjoner er homogene. Dette er vanligvis langt fra sannheten (Balogun, Hailey, & Gustafsson, 2016). Undervurdering av kulturelle ulikheter i forbindelse med en fusjon kan altså føre til det Bligh (2006) omtaler som en «kulturell kollisjon».

Dersom en legger til grunn et metaforperspektiv på organisasjonskulturen (Alvesson, 2002), kan en også forvente at organisasjonskulturen vil gjenspeiles i prosesser og rutiner i

organisasjonen. Beslutningsprosesser er et av de mest sentrale fenomenene i organisasjoner (Sagie & Aycan, 2003). Heller, Pulisic, og Strauss (1998) argumenterer for at involvering av ansatte i beslutninger er selve essensen av organisasjonen. Nerdinger (2008) er samstemt med Alvesson (2002) og viser til at sammenhengen mellom organisasjonskultur og involvering i beslutningsprosesser kan gjøres på to måter: som en egen faktor som påvirker graden av involvering, eller som et fenomen som gjennomsyrrer hele organisasjonen. Dermed er ansattes involvering i beslutningsprosesser en prosess i organisasjonen som kan bidra til å skape forståelse for den studerte organisasjonskulturen.

Blant annet Bligh (2006) og Reus (2012) argumenterer for at organisasjonskultur er en utfordring i integrasjonsprosessen etter fusjoner. Det er derfor isolert sett interessant å kartlegge organisasjonskulturen i en fusjonert bank som for ikke lenge siden var tre forskjellige organisasjoner. Tidligere litteratur viser at en kan forvente at det finnes kulturelle ulikheter og ulike oppfatninger som en følge av manglende kulturell integrasjon (Marks & Mirvis, 2011; Smeets, Ierulli, & Gibbs, 2016). Senere vil det argumenteres for at organisasjonskultur er et sosialt konstruert fenomen (Meyerson & Martin, 1987; Smircich, 1983). Følgelig er ansattes opplevelse av organisasjonskulturen et godt utgangspunkt for å skape en forståelse av kulturen i den studerte organisasjonen. Dersom en også tar et perspektiv der en ser på organisasjonskulturen som en metafor (Alvesson, 2002), der alt i organisasjonen er kultur, og kultur følgelig ikke bare er en variabel i organisasjonen, vil ansattes opplevelser rundt involvering i beslutningsprosesser kunne bidra til å skape en enda bedre forståelse av organisasjonskulturen.

Jeg har gjennomgått litteratur innenfor emnet «post merger cultural integration». Tidligere litteratur betrakter ofte organisasjonskulturen som en variabel i organisasjonen. Kartlegging av kulturen fra et perspektiv der den gjennomsyrrer alle prosesser i organisasjonen kan derfor bidra til å utvide forståelsen av det studerte fenomenet. I denne studien kartlegger jeg derfor kulturen etter kjente dimensjoner, men også gjennom å se på en bestemt prosess.

Tidligere litteratur viser også at kulturell kartlegging ofte gjennomføres en god stund etter at fusjonene ble gjennomført. Dette innebærer at organisasjonene allerede kan ha kommet langt i integrasjonsarbeidet. Eksempler på slike studier er Mary Yoko og Mark (2009), Paul og Berry (2013), samt Weber og Tarba (2011). Dette er uheldig da organisasjonene kan ha gått glipp av verdifull kulturell informasjon som kunne vært benyttet til å velge de riktige kulturelle verktøyene i integrasjonsarbeidet.

1.2 Problemstilling

Formålet med studien er å kartlegge ansattes opplevelse av kulturen i den fusjonerte banken tidlig i integrasjonsprosessen. Samtidig ønsker studien å se nærmere på hvilken verdi en tidlig kartlegging kan ha i det videre arbeidet med kultur etter fusjoner. Oppgavens problemstilling er konkretisert til følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvordan opplever ansatte organisasjonskulturen i den fusjonerte banken tidlig i integrasjonsprosessen?*
2. *Hvilken verdi kan en tidlig kartlegging av organisasjonskulturen ha i det videre arbeidet med kultur etter fusjoner?*

Studien kommer med bidrag til både praksis og teori. Studiens bidrag til praksis ligger i at den kan gi den studerte banken innsikt i egen organisasjonskultur. Samtidig kan den gi verdifull informasjon til andre praktikere i lignende situasjoner. Ledere i fusjonsprosesser innrømmer at viktigheten av, og utfordringene ved integrasjon av to forskjellige organisasjonskulturer ble oversett og undervurdert i integrasjonsarbeidet (Marks & Mirvis, 2011). Studien kan også bidra til å illustrere verdien av en kulturell kartlegging tidlig i integrasjonsprosessen etter en fusjon. Hema (2009) trekker også frem mangelen på kartlegging av kultur som en utfordring i sin studie. Denne studien kan illustrere at en tidlig kartlegging av organisasjonskulturen gir mulighet til å sette inn tiltak der en ser kulturelle utfordringer, eller forsterke eksisterende tiltak som en ser fungerer.

Studiens teoretiske bidrag er flere. For det første vil denne studien skille seg fra eksisterende litteratur innenfor «post merger cultural integration» ved at den vil ha et metaforperspektiv (Alvesson, 2002) på organisasjonskultur, og derfor også kartlegge organisasjonskulturen gjennom en sentral prosess i organisasjonen. For det andre antyder min gjennomgang av eksisterende litteratur at kulturell kartlegging ofte finner sted en god stund etter at fusjonene ble gjennomført. I denne studien adresserer jeg dette ved å kartlegge organisasjonskulturen i en fusjonert organisasjon tidlig i integrasjonsprosessen. En tidlig kartlegging gir også mulighet for en teoretisk diskusjon av hvilken verdi det kan ha for videre arbeid med kultur etter en fusjon.

For å besvare studiens problemstilling må flere trinn gjennomføres. Først vil jeg diskutere eksisterende litteratur innenfor emnet «post merger cultural integration». Gjennom bruk av

eksisterende teori vil jeg deretter diskutere fenomenet organisasjonskultur for å argumentere for studiens teoretiske ståsted. Dette gjøres for å komme frem til en måte å kartlegge kulturen i den studerte organisasjonen på. Deretter vil metodiske valg og grep diskuteres og begrunnes, før casebedriften presenteres. Data som er samlet inn med utgangspunkt i teoretiske og metodiske valg presenteres og drøftes, før jeg til slutt vil svare på den formulerte problemstillingen i min konklusjon.

1.3 Avgrensning

Studien er som nevnt begrenset til å kun se på en organisasjon. Begrunnelsen for dette er at organisasjonen har gjennomgått to fusjoner på kort tid. Dette gjør den studerte organisasjonen svært aktuell for det valgte tema. Studien vil også avgrense sin kulturelle kartlegging til å gjelde noen utvalgte kulturdimensjoner, og hvordan organisasjonskulturen kommer til syne i ansattes involvering i beslutningsprosesser. Studien vil avgrenses til å studere ansattes opplevelse av det studerte fenomen.

2 Teori

I dette kapittelet vil jeg gjennomgå det teoretiske fundamentet som studien bygger på. Som et resultat av studiens formål, vil jeg i teorikapitlet diskutere hva eksisterende litteratur sier om organisasjonskultur og fusjoner. Jeg vil også diskutere begrepet organisasjonskultur, og ulike perspektiver på organisasjonskultur. Et formål med studien er også å se hvordan organisasjonskulturen gjenspeiles i ansattes involvering i beslutningsprosesser. Følgelig må fenomenet organisasjonskultur brytes ned og operasjonaliseres gjennom ulike dimensjoner.

2.1 Organisasjonskultur i fusjoner

Antall fusjoner og oppkjøp har tiltatt de siste årene, og er blitt den vanligste måten for selskap å ekspandere strategisk på (Al Hosani, Jabeen, Paul, & Stachowicz-Stanusch, 2020; Bligh, 2006; Christofi et al., 2017; Zhang et al., 2018). Organisasjoner benytter seg av fusjoner for å forbedre sin strategiske posisjon, gå inn i nye markeder, forbedre prestasjoner, dele kostnader og dra nytte av stordriftsfordeler (Al Hosani et al., 2020). Studier viser imidlertid at en stor andel av fusjonene som finner sted mislykkes med å møte forventningene og målene som er satt med tanke på prestasjoner og synergier (Al Hosani et al., 2020; Bligh, 2006).

Organisasjonskultur har betydning for om organisasjoner oppnår mål satt for fusjoner og oppkjøp. Kulturelle motsetninger og konflikter er ofte en utfordring i forbindelse med integrasjonsprosessene etter fusjoner og oppkjøp (Al Hosani et al., 2020; Galpin, 2019; Marks & Mirvis, 2011; Mary Yoko & Mark, 2009; Paul & Berry, 2013; Reus, 2012; Weber & Tarba, 2011). Manglende arbeid med kulturell integrasjon i de sammenslåtte organisasjonene kan bidra til at organisasjonen ikke oppnår ønskede resultater og synergier gjennom fusjonen (Mary Yoko & Mark, 2009). Dette er en følge av at kulturelle motsetninger kan skape konflikt, vanskeliggjøre samarbeid og hindre overføring av kunnskap. Dette fører igjen til at organisasjonen ikke klarer å skape de positive synergiene som var formålet med fusjonen (Weber & Tarba, 2011). Ledere kan bli overveldet av operasjonelle og strategiske aspekter ved integrasjon av to fusjonerte organisasjoner. Når de blir bedt om å se tilbake på integrasjonsprosessen, erkjenner de samme lederne at viktigheten av, og utfordringene ved, integrasjon av to forskjellige organisasjonskulturer ble oversett og undervurdert i integrasjonsprosessen (Marks & Mirvis, 2011).

Organisasjonskulturens betydning i oppkjøp og fusjoner har fått mye fokus fra både forskere og praktikere. Min gjennomgang av litteraturen på emnet viser at det ikke finnes noen entydig

og endelig løsning på utfordringen ved at to organisasjoner, og følgelig to organisasjonskulturer skal bli til en. Smeets et al. (2016) viser til at overtakende organisasjoners kultur ofte dominerer, og at når en av de fusjonerte organisasjonene er større så er den integrasjonsprosessen ofte lettere enn når organisasjonene i fusjonen er like i størrelse (Smeets et al., 2016). Smeets et al. (2016) indikerer også at utskifting av ansatte kan bidra til at den kulturelle integrasjonen går lettere. Al Hosani et al. (2020) viser til at ansattes tillit til organisasjonen, strategi for kommunikasjon mot ansatte og ansattes ansenitet er faktorer som kan påvirke hvor vellykket en kulturell integrasjon vil være. Galpin (2019) trekker frem atferdsteori og bruk av ulike kulturelle virkemidler i prosesser, systemer og handlinger som nøkkelen for å oppnå en vellykket integrasjon av organisasjonskultur etter en fusjon. Eksempler på slike kulturelle virkemidler er innføring av felles uniformer, innføring og kommunikasjon av nye mål og verdier, nye rapporteringsveier, samt nye systemer for belønning (Galpin, 2019).

Av det lille utdraget over kan en se at organisasjonskultur i fusjoner, og kulturens betydning for oppnåelse av mål satt for fusjoner er et tema som er mye omtalt. Litteraturen viser at kulturelle motsetninger etter fusjoner er en utfordring. Noen verktøy for å løse utfordringene med kulturell integrasjon presenteres, men en endelig løsning fremkommer ikke. Det som entydig fremkommer, og påpekes av flere forfattere, er at organisasjonskultur er noe som må tas på alvor om en ønsker at fusjoner skal være vellykket og oppnå målene som er bakgrunnen for fusjonen.

Litteraturgjennomgangen gir et inntrykk av at manglende oppmerksomhet på organisasjonskultur i integrasjonsprosesser er en av årsakene til manglende resultater. Alvesson (2002) stiller et kritisk spørsmål til at en integrasjon av organisasjonskulturen vil føre til ønskede resultater og synergier. Han viser til at det finnes flere perspektiver på forholdet mellom kultur og resultater. Perspektivene varierer mellom at kultur påvirker resultater og det motsatte, nemlig at resultater påvirker kulturen. Det finnes også perspektiver som argumenterer for at hvilken kultur som bidrar til resultater kommer an på konteksten, eller at det er fleksible/tilpasningsdyktige kulturer som bidrar til resultater. En organisasjons resultater kan ikke knyttes opp mot organisasjonskulturen på noen enkel og overbevisende måte (Alvesson, 2002).

Denne studiens formål er ikke å finne en løsning på hvordan den studerte organisasjonen kan oppnå en suksessfull integrasjon av organisasjonskulturen, og heller ikke om integrasjon av

kulturen vil bidra til oppnåelse av ønskede resultater. Studien vil forsøke å skape en forståelse for kulturen i den fusjonerte organisasjonen. Videre ønsker studien å vise verdien av en kulturell kartlegging tidlig i integrasjonsprosessen.

2.1.1 Andre studier av kultur i fusjonerte banker

I denne oppgaven vil jeg kartlegge kulturen i en fusjonert bank. Derfor er det nærliggende å se på annen forskning innenfor samme tema og lignende scenarioer. Dette kan også bidra til å gi en indikasjon på hva jeg kan forvente å finne i denne studien. Min gjennomgang av litteraturen på feltet, gir et inntrykk av at eksisterende litteratur har ansett organisasjonskultur som en variabel (Hema, 2009; Ian & Jillian, 1999). Man kan også få en forventning om at subkulturer er det ventede funnet for kulturkartleggingen i en fusjonert bank (Buono, Bowditch, & Lewis, 2016; Ian & Jillian, 1999).

Hema (2009) gjennomførte et casestudium av to fusjonerte banker, «NPB» og «OPB». Studien tar for seg betydningen av kommunikasjon, diskusjon og blanding av ansatte fra de fusjonerte organisasjonene for oppnåelse av kulturell integrasjon. Den utforsker de kulturelle utfordringene som kan oppstå når to ulike kulturer skal bli til en gjennom integrasjonsprosessen. Studien fant at kulturelle forskjeller ikke ble kartlagt i den innledende delen av fusjonsprosessen, noe som førte til at tiltak ble satt inn for sent. Studien fant også at de to bankene hadde veldig forskjellige kulturer, og dermed stort behov for integrasjon. OPB hadde en kultur der roller var i fokus, NPB hadde på sin side et oppgavefokus som et dominerende trekk ved sin kultur. Faren for kulturell konflikt var stor. Bankene var også svært ulike når det kom til generasjon og historie, NPB var en relativt nystartet privatbank, OPB var en over 70 år gammel bank i Indisk offentlig sektor. Kulturell konflikt ble imidlertid unngått som en følge av proaktivt kulturelt arbeid av den overtagende banken (NPB). Blant annet innførte ledelsen en rekke nye kommunikasjonskanaler for å formidle sin visjon og bidra til kulturell integrasjon. Det ble også lagt vekt på sosialisering og blanding av ansatte fra de to gamle bankene (Hema, 2009).

En annen studie (Buono et al., 2016) studerte en fersk fusjon mellom to sparebanker, med fokus på organisasjonskultur. Studien prøver å skape en forståelse for organisasjonskultur, og problemene når to kulturer tvinges sammen av en fusjonsprosess. Dette ble gjort gjennom å se på kulturene til de to fusjonerte bankene (Bank A og Bank B) før og etter fusjonen hadde funnet sted. Funn indikerte generelt mer misnøye hos ansatte fra bank A enn fra bank B. Dette kom som en følge av at kulturen i den nye banken var mer lik den kulturen som dominerte i

bank B før fusjonen. Overgangen ble et større sjokk for ansatte i bank A, til tross for at de var mer positivt innstilte til fusjonen i utgangspunktet. Grunnen til at bank B sin kultur ble dominerende i den nye organisasjonen var at denne banken var relativt sett størst, og følgelig tilsynelatende satte premissene for hvordan ting skulle gjøres i integrasjonsprosessen. Fusjonen viste seg å ha effekt på både adferd, tilfredshet, og forventninger hos medlemmene i organisasjonen. Effektene var mest negative for medlemmene fra bank A, som følte at kulturen fra bank B dominerte.

Ian og Jillian (1999) prøver i sin konseptuelle studie å skape økt innsikt i hvordan kulturelle utfordringer kan ha større betydning for oppnåelse av mål enn først antatt. Først går forfatterne gjennom eksisterende litteratur om finansbransjen, deretter foreslår de en modell for faktisk og ønsket kultur for organisasjoner i finansnæringen. Forfatterne argumenterer for at finansbransjen skiller seg ut som en bransje i hurtig endring og et stort antall fusjoner. Til slutt foreslår de en kulturell endringsmodell, og gir forslag til ulike kulturelle verktøy som ledelsen kan benytte seg av. Det handler om å ta tak i det som virker forsterkende på den eksisterende organisasjonskulturen. Eksempler på kulturelle verktøy er å endre artefakter som uniformer, innføre regler for ønsket atferd og erstatte gamle ritualer med nye. I studien indikerer forfatterne at finansinstitusjoner bør forsøke å fokusere mer på organisasjonens interne miljø og klima. De argumenterer for at fusjoner og den følgende kulturelle endringen, er en gylden mulighet for å øke dette fokuset. De argumenterer også for at det er en mulighet for å skape en kultur og strategier som er mer på linje med hvordan litteraturen beskriver kundenes behov. Fusjoner kan være en mulighet til å dekonstruere den gamle kulturen og bygge en ny, istedenfor å kopiere de dominerende karakteristikene til den dominerende parten i fusjonen. Dette kan ifølge Ian og Jillian (1999) oppnås gjennom aktivt kulturelt arbeid der en benytter seg av endringsagenter som «tenker kulturelt», samt benytte ulike kulturelle verktøy som å involvere ansatte i beslutninger, og bruk av symbolske handlinger.

Studiene over viser entydig at fusjonerte banker kan møte utfordringer når to forskjellige kulturer tvinges sammen (Buono et al., 2016; Hema, 2009; Ian & Jillian, 1999). Det virker også tydelig at kulturen i den dominerende parten i en fusjon ofte vil ha stor effekt på kulturen i den nye organisasjonen (Buono et al., 2016; Ian & Jillian, 1999). Alle de tre studiene viser til at proaktivt kulturelt arbeid gjennom bruk av endringsagenter, kommunikasjon og blanding av ansatte er viktig for å kunne påvirke kulturen i den nye organisasjonen i ønsket retning, og ikke bare kopiere den eksisterende kulturen fra den dominerende part i fusjonen.

Etter en gjennomgang av eksisterende studier av organisasjonskultur i banker som har gjennomgått en fusjon sitter jeg igjen med et inntrykk av at fokuset har vært på hvilke problemer som oppstår (Buono et al., 2016), hvorfor integrasjon er vanskelig (Hema, 2009; Ian & Jillian, 1999), og spesielt hvilken av partene i fusjonen sin kultur som dominerer og hvilke konsekvenser det har (Buono et al., 2016; Hema, 2009). Det virker også som om det eksisterer en overbevisning om kausalitet. Der en «sterk og enhetlig» organisasjonskultur vil bidra til oppnåelse av ønskede resultater fra fusjoner. Som tidligere påpekt er dette er noe Alvesson (2002) stiller spørsmål ved. Studiene kartlegger også fusjonene en god stund etter at fusjonene har funnet sted. Det virker også å være et gjennomgående perspektiv på organisasjonskultur som variabel. Altså ikke et perspektiv der en anser organisasjonskulturen som en metafor (Alvesson, 2002), der alt i organisasjonen har en kulturell faktor. Eksisterende litteratur på organisasjonskultur i fusjoner ser også ut til å stort sett ha studert to fusjonerte organisasjoner.

Denne studien vil skille seg fra den eksisterende litteraturen gjennom at jeg vil se nærmere på en fusjonert organisasjon der tre ulike organisasjoner har fusjonert i løpet av relativt kort tid. Jeg vil også kartlegge organisasjonskulturen på et tidligere tidspunkt i integrasjonsprosessen enn hva som har vært vanlig i sammenlignbare studier. Dette kan bidra til innsikt i hvordan organisasjonskulturen i en fusjonert organisasjon ser ut tidlig i integrasjonsprosessen. Den tidlige kartleggingen vil også synliggjøre hvilken verdi en tidlig kartlegging kan gi til kulturelt arbeid i fusjonerte organisasjoner. Videre vil jeg i denne studien betrakte organisasjonskulturen som en metafor. Jeg vil ta et perspektiv der alt i organisasjonen har en kulturell faktor, og følgelig vil en del av kartleggingen bestå av å se nærmere på en prosess i organisasjonen.

2.2 Hva er organisasjonskultur?

Organisasjonskultur er et vidt og omdiskutert begrep, og ulike forskningsmiljøer har ulike definisjoner av begrepet. Konseptet kultur har blitt hentet fra antropologi. Ulike forskere behandler kultur som en bakgrunnsfaktor, en av variablene i organisasjonen, eller som en metafor for organisasjonen (Smircich, 1983). Behandling av kultur som en variabel betyr at en betrakter organisasjonskulturen som en variabel på lik linje med andre variabler i organisasjonen, eksempelvis strukturen. Å betrakte organisasjonskulturen som en metafor innebærer, som beskrevet av Alvesson (2002), at en anser alt i organisasjonen for å inneholde en kulturell faktor. Fra et metaforperspektiv så er altså organisasjoner kulturer. Tabellen

under viser noen kjente definisjoner av kultur, og hvilke elementer forfatterne argumenterer for at kulturen består av.

<u>Forfatter</u>	<u>Definisjon</u>	<u>Elementer</u>
<u>Alvesson (2002)</u>	<i>Hvordan virksomheten virkelig er.</i>	<i>Virkelighetsoppfatninger, meninger og symboler.</i>
<u>Cooke & Rousseau (1988)</u>	<i>Delte verdier og overbevisninger som styrer tankegangen og atferden til medlemmene i organisasjonen (Cooke & Rousseau, 1988).</i>	<i>Verdier, overbevisninger og atferd.</i>
<u>Hofstede (1984)</u>	<i>En kollektiv programmering av hjernen, som skiller forskjellige grupper fra hverandre.</i>	<i>Verdier og atferd.</i>
<u>Meyerson og Martin (1987)</u>	<i>Organisasjoner er kulturer. Organisasjoner er mønster bestående av meninger, verdier og atferd.</i>	<i>Meninger, verdier og atferd.</i>
<u>Deal og Kennedy (1982)</u>	<i>"Sånn gjør vi det i vår organisasjon"</i>	<i>Atferd.</i>

Tabell 1: Definisjoner av begrepet organisasjonskultur

En velkjent definisjon finner vi hos Edgar Schein (2017):

«The culture of a group can be defined as the accumulated shared learning of that group as it solves its problems of external adaption and internal integration; which has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, feel, and behave in relation to those problems. This accumulated learning is a pattern or system of beliefs, values, and behavioral norms that come to be taken for granted as basic assumptions and eventually drop out of awareness» (Schein, 2017, s. 32).

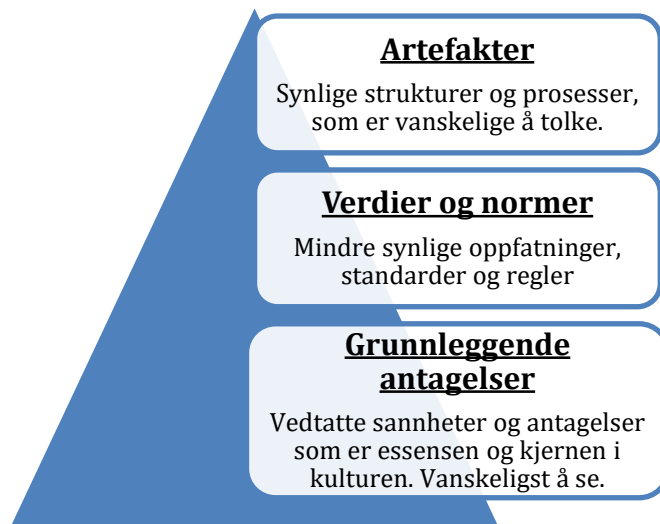
Scheins (2017) definisjon av kultur samler flere av definisjonene nevnt over og han utdyper noen viktige elementer i sin definisjon. Det første er at kulturen er en følge av delt læring og erfaringer. Det andre er at delt læring blir til et sett av grunnleggende antagelser og verdier som gruppen deler. Disse grunnleggende antagelsene vil bli lært bort til nykommere. Så lenge kulturen oppfattes som riktig, vil den opprettholdes. Schein (2017) viser til tre forskjellige nivåer av kultur. Disse tre nivåene er et godt utgangspunkt for å få oversikt over hva organisasjonskultur inneholder, og hva organisasjonskultur er. De tre nivåene er: artefakter, verdier og normer, samt grunnleggende antagelser.

Artefakter er det nivået som lettest lar seg observere. Det er det du kan se, høre og føle. Artefakter kan være måten menneskene i organisasjonen kommuniserer, teknologien, produktene, atferd eller den fysiske arkitekturen. Blant artefaktene finner man bl.a. en organisasjons klima. Organisasjonens klima kan sees på som et produkt av de grunnleggende antagelsene i organisasjonen. Struktur i form av organisasjonskart og beskrivelser av organisasjonen er en del av artefaktene. Ritualer og rutiner som lar seg observere er også artefakter. Det samme gjelder en organisasjons prosesser (Schein, 2017). Artefakter er lett å observere, men vanskelig å forstå og tolke. Når man observerer kan man beskrive hva man ser, men ikke si hva artefaktene betyr for den aktuelle gruppen. Forsøker en å finne en dypere betydning ut fra artefakter alene, vil ens egen kulturelle bakgrunn føre til en feiltolkning av artefaktens betydning. Skal man forstå hva artefaktene betyr, så må man spørre de som tilhører den aktuelle kulturen hvorfor de gjør som de gjør. Da vil man komme frem til verdier og normer (Schein, 2017). Eksempler på artefakter som kan benyttes i arbeidet med kultur ble nevnt i gjennomgangen av Ian og Jillians (1999) studie.

Verdier og Normer er neste nivå av kultur. Disse er ikke nødvendigvis like lette å se som artefaktene. Schein (2017) beskriver dette som en persons oppfatning av hvordan ting bør være. En persons verdier og normer kan bli adoptert av en hel gruppe dersom dette oppfattes som riktig gjennom delt læring og erfaring. Dette omtaler Schein (2017) som «sosial validering». Verdier og Normer gir retning for medlemmer av gruppen, og hjelper dem med å håndtere ulike situasjoner. Kulturen i organisasjonen trenger ikke nødvendigvis ha verdier og normer som sammenfaller med det som er optimalt med tanke på prestasjoner og lønnsomhet. De trenger heller ikke være sammenfallende med overordnede mål i organisasjonen. I slike tilfeller kan man beskrive verdiene og normene som mål for fremtiden (Schein, 2017). Normer kan beskrives som forventningene til hva som er vanlig, og hva som er en akseptabel måte og oppføre seg på. Normer er altså standarder og regler som er akseptert av medlemmene i den aktuelle kulturen, og som legger føringer for sosial atferd (Bang, 2020).

Grunnleggende antagelser er det tredje nivået av organisasjonskultur. Dette er det elementet det er vanskeligst å se. Schein (2017) definerer grunnleggende antagelser som «*lærte responser eller løsninger på en gruppes overlevelsesproblemer i sine eksterne omgivelser og interne integrasjonsproblemer*» (Bang, 2020: s. 59). Schein (2017) beskriver disse antagelsene som selve essensen og kjernen av kulturen. Grunnleggende antagelser handler om det som blir tatt for gitt og sees på som sannhet. Grunnleggende antakelser i organisasjonskulturen

definerer hva man skal legge merke til, hva ting betyr, hvordan man skal reagere emosjonelt til det som skjer i omgivelsene, og hvordan man skal handle i ulike situasjoner. Disse grunnleggende antagelsene er ofte noe medlemmene i gruppen ikke er bevisste på (Schein, 2017). De tre nivåene rangeres fra det som er åpenbart og synlig, til det som vi har definert som essensen av kultur, nemlig de grunnleggende antagelsene som er dypt forankret og underbevisst. Dette illustreres i figur 1 under:



Figur 1: Forenklet figur av Scheins definisjon av organisasjonskultur, basert på Schein (2017).

Kultur er sosialt konstruert (Meyerson & Martin, 1987). Dette betyr at definisjonen av hva kultur er, og hvordan kultur endrer seg, avhenger av hva vi oppfatter som og ser på som kultur (Meyerson & Martin, 1987). Dette innebærer at ulike personer kan forstå og legge ulik mening i elementene av organisasjonskulturen på alle nivåene av kultur som nevnes av Schein (2017). Kulturen fyller også et sett med viktige funksjoner. For det første skaper den en form for identitet for medlemmene i organisasjonen. For det andre, skaper den en oppslutning rundt noe som er «større enn en selv». Kulturen kan også bidra til å skape stabilitet, samt bidra til å skape mening for deltakerne i organisasjonen, og på den måte bidra til å forme atferd. (Smircich, 1983).

Kulturinnhold er en av to grunnleggende komponenter det er vanlig å dele organisasjonskulturen inn i. Den andre komponenten er *kulturuttrykk*. Disse to komponentene framkommer gjennom Scheins (2017) nivåer av kultur som er illustrert i figur 1.

Kulturinnholdet er normene, verdiene og de grunnleggende antagelsene som dominerer i organisasjonen. Kulturuttrykk er selve manifestasjonen av kulturinnholdet gjennom det som er synlig. Det er de objekter, ritualer, seremonier, strukturer, handlingsmønstre og praksis som kulturinnholdet kommer til uttrykk i. Kulturuttrykk og kulturinnhold påvirker hverandre altså gjensidig (Bang, 2020). Artefaktene er altså kulturuttrykk som man kan dele inn i fire kategorier: Atferdsuttrykk, verbale uttrykk, materielle uttrykk og strukturelle uttrykk. (Bang, 2020).

Videre i denne studien vil Scheins (2017) definisjon av kultur legges til grunn, der kultur er et resultat av delt læring og erfaringer over tid. Som tidligere nevnt er det flere definisjoner av kultur, men Scheins (2017) definisjon samler flere av dem, og vurderes derfor som en god definisjon å ta utgangspunkt i videre i studien. Denne definisjonen gjør begrepet håndterbart, og bryter det ned i tre forståelige nivåer.

2.3 Perspektiver på organisasjonskultur

Over har jeg diskutert begrepet organisasjonskultur, og hva det inneholder. Meyerson og Martin (1987) presenterer tre ulike perspektiver på organisasjonskultur. Dette bidraget er aktuelt for denne studien der jeg studerer en fusjonert organisasjon der en kan forvente at det finnes kulturelle spenninger. Gjennomgangen av eksisterende litteratur indikerer at integrasjon av flere ulike organisasjonskulturer kan være en utfordring. Denne utfordringen gjør at hvilket perspektiv man har på organisasjonskulturen får betydning.

Som nevnt innledningsvis legger Meyerson og Martin (1987) til grunn at kulturer er sosialt konstruert. De har en posisjon der kultur ikke bare er en del av organisasjonen. På lik linje med Alvessons (2002) metaforperspektiv på kultur så innebærer denne posisjonen at organisasjoner *er* kulturer. De tre perspektivene på kultur har blitt sterkt vektlagt innenfor kulturlitteraturen, og er et viktig bidrag innenfor feltet. Perspektivene er så vidt forskjellige at Meyerson og Martin (1987) omtaler dem som paradigmer. Forfatterne understreker at disse paradigmene ikke er gjensidig utelukkende. For å få en helhetlig forståelse av en organisasjonskultur er det viktig å se på kulturen fra alle de tre perspektivene (Meyerson & Martin, 1987). De tre perspektivene er: Integrasjonsperspektivet, differensieringsperspektivet og fragmenteringsperspektivet. Ved at perspektivene er så forskjellige, og dermed har fokus på ulike kulturelle manifestasjoner, vil perspektivene være svært anvendbare når jeg skal kartlegge kulturen i en fusjonert organisasjon.

Integrasjonsperspektivet handler om at kultur er det sosiale limet som holder medlemmene i organisasjonen samlet. Kultur i dette perspektivet er noe som deles av hele organisasjonen. Integrasjonsperspektivet legger vekt på kulturelle manifestasjoner som er konsistente i hele organisasjonen. Det må være konsensus mellom medlemmene i organisasjon for at noe skal regnes som en del av kulturen. Som en følge av dette er tvetydighet fraværende i dette perspektivet på kultur. Integrasjonsperspektivet ser også ofte på lederen som den primære kilden til kulturelt innhold. Lederen kan altså i stor grad kontrollere og styre kulturen (Meyerson & Martin, 1987). Galpin (2019) og Al Hosani et. al. (2020) er eksempler på forfattere som tar et integrasjonsperspektiv i sine studier av organisasjonskultur. Der lederen er den som i stor grad kan påvirke og lede kulturen i den fusjonerte organisasjonen i riktig retning (Al Hosani et al., 2020; Galpin, 2019).

Differensieringsperspektivet er en kontrast til integrasjonsperspektivet. Dette perspektivet har fokus på mangfold og differensiering. I differensieringsperspektivet består kultur av forskjellige verdier og kulturelle manifestasjoner. Disse verdiene og manifestasjonene kan også stå i direkte motsetning til hverandre. Ulikheter, inkonsistens og mangel på konsensus er i fokus fra dette perspektivet. Noe som gjør at subkulturer kan skapes og eksistere. Subkulturene kan harmonere-, stå i direkte motsetning til-, eller være likegyldige til hverandre. Selv om det ikke er konsensus mellom de ulike subkulturene, så finnes dette innenfor hver subkultur. Dette gjør at tvetydigheten er større enn den er fra et integrasjonsperspektiv, men fortsatt håndterlig. Differensieringsperspektivet ser heller ikke på leder som den primære kilde for kulturelt innhold, men legger vekt på at det kan være flere kilder. Fra et differensieringsperspektiv kan lederen i mindre grad styre eller kontrollere kulturen, sammenlignet med hva et integrasjonsperspektiv legger til grunn. Dette er en følge av at kildene til kulturelt innhold er flere, og kan være både interne og eksterne (Meyerson & Martin, 1987). Eksempler på forfattere som antyder et differensieringsperspektiv i sine studier av organisasjonskultur i fusjoner er Smeets et. al. (2016), samt Ian og Jillian (1999). I disse studiene er det ikke bare lederen som påvirker kulturen i den fusjonerte organisasjonen, men også ansatte, prosesser og symboler.

Fragmenteringsperspektivet skiller seg betydelig fra de to foregående perspektivene. Dette perspektivet aksepterer mangetydighet og tvetydighet. Kompleksitet og mangel på klarhet står sentralt. Kultur fra et fragmenteringsperspektiv er verken full av harmoni eller full av konflikt. Individene som er en del av kulturen deler noen synspunkter, er uenig i noen

synspunkter, og helt indifferente til andre. Dette perspektivet ser på kompleksitet og tvetydighet som en uunngåelig del av organisasjoner. Konsensus, som er sentralt i de to andre perspektivene, er fraværende. Lederens rolle i fragmenteringsperspektivet er uklar. Lederen har ikke mulighet til å kontrollere eller styre kulturen (Meyerson & Martin, 1987).

Schein (2017) og Alvesson (2002) er blant forskerne som mener at ledelsen kan påvirke kulturen i organisasjonen. Dette er på linje med et integrasjonsperspektiv på kultur. Men som vi vil se i neste delkapittel, så åpner også begge for at det kan oppstå og eksistere tvetydighet og motsetninger i form av subkulturer i organisasjonen, noe som er sammenfallende med et differensieringsperspektiv på kultur.

Når den studerte organisasjonskulturen senere skal kartlegges, så vil dette gjøres med utgangspunkt i de ulike perspektivene. Analysen av innhentet data kan gi indikasjoner på en enhetlig kultur som er felles og samlende for hele organisasjonen, den kan indikere eksistensen av subkulturer i organisasjonen, eller den kan avsløre sprikende meninger, verdier og normer i organisasjonen. Følgelig kan analysen av innhentet data peke i retning av integrerings-, differensierings-, og fragmenteringsperspektivet. Meyerson og Martin (1987) understreker i sin artikkel at en organisasjonskultur kan ha elementer fra flere perspektiver.

2.4 Subkulturer

Subkulturer er delkulturer som eksisterer innenfor organisasjonen (Bang, 2020). Schein (2017) viser til at kultur kan utvikles i alle grupper, og at innenfor disse gruppene kan man finne kulturelle forskjeller. Disse forskjellene kan stå i direkte konflikt med hverandre. Dette skjer som en følge av ulik læring på ulike tidspunkter gjennom forskjellige opplevelser innenfor gruppen. Organisasjoner kan med andre ord ha undergrupper som har utviklet egne subkulturer. Disse subkulturene kan stå i direkte motsetning til andre subkulturer, og også i direkte motsetning til den overordnede organisasjonskulturen (Schein, 2017). Alvesson og Svenningsson (2016) understreker at det er god grunn til å være skeptisk til tanken om en overordnet og samlende organisasjonskultur. Organisasjoner er komplekse, og ulike grupper og personer i organisasjonen vil som regel ha forskjellige verdier, og oppleve ulike ting forskjellig (Alvesson & Svenningsson, 2016). Hofstede (1998) viser til at organisasjoner har kulturer, men ulike deler av organisasjonen kan ha spesifikke subkulturer. Kulturelle ulikheter innad i organisasjonen kan potensielt inneholde essensiell kulturell informasjon (Guy, 1988). Noen aspekter ved organisasjonskulturen kan deles av hele organisasjonen, andre aspekter vil være spesifikke for mindre grupper i organisasjonen (Hofstede, 1998).

Meyerson og Martin (1987) stiller ikke bare spørsmålstegn med en enhetlig organisasjonskultur som deles av hele organisasjonen. De viser også til, gjennom fragmenteringsperspektivet, en organisasjon som er preget av mangetydighet. Alvesson (2002) ser på subkulturer som står i direkte konflikt med hverandre og mangetydighet i organisasjoner med et kritisk blikk. Alvesson åpner for at organisasjonskulturen i en organisasjon kan inneholde tvetydighet. Han åpner også for at det kan eksistere subkulturer med en viss grad av motsetninger innad i den overordnede organisasjonskulturen. Denne mangetydigheten og subkulturene må dog ikke bli tillagt for mye vekt. Det må finnes grenser for mangetydighet og tvetydighet. Alvesson argumenterer videre for at om det finnes for stor grad av mangetydighet, så finnes det heller ingen organisasjon (Alvesson, 2002). Dette innebærer at to fusjonerte organisasjoner må ha en viss grad av kulturell integrasjon. Hvis ikke er det fortsatt to adskilte organisasjoner sett fra et kulturelt perspektiv. En organisasjon må altså klare å skape enighet om i alle fall noen sentrale spørsmål og forestillinger for å kunne fungere effektivt. Alvesson (2002) viser videre til at fra et kulturelt perspektiv er en organisasjon et sett felles virkelighetsoppfatninger som muliggjør kollektiv problemløsning. Dette henger sammen med Schein (2017) definisjon av organisasjonskultur. Der kulturen er et produkt av delt læring og erfaringer som blir til et sett grunnleggende antagelser som deles av gruppen (Schein, 2017).

Innenfor de fleste organisasjonsteoretiske temaer er det stor variasjon i forskernes perspektiver og meninger. Dette gjelder også organisasjonskultur. Det er imidlertid annerledes når det kommer til tanken om en enhetlig organisasjonskultur som deles av hele organisasjonen. Det ser ut til å være enighet blant mange av de mest anerkjente forskerne på emnet om at en kan forvente å finne subkulturer og kulturelle undergrupper i de fleste organisasjoner (Alvesson, 2002; Hofstede, 1998; Schein, 2017). Det finnes dog variasjon i hvilken grad forskere mener at mangetydighet og kompleksitet dominerer i organisasjonskulturen. Her vil studien støtte seg på Alvesson (2002) som argumenterer for at selv om det eksisterer subkulturer og mangetydighet i den overordnede organisasjonskulturen, så må det også finnes, til en viss grad, delte virkelighetsoppfatninger og mønstre. Uten dette ville ikke en organisasjon kunne fungere. Alvessons perspektiv er sammenfallende med Meyerson og Martins (1987) differensieringsperspektiv.

2.5 Organisasjonskulturens dimensjoner

Det finnes flere forslag på hvordan organisasjonskultur kan karakteriseres ved ulike dimensjoner. Meyerson og Martin (1987) tre ulike perspektiver på organisasjonskultur er presentert. Videre har ulike forfattere argumentert for hvilke dimensjoner organisasjonskultur varierer på, og best kan kartlegges etter for å skape en forståelse av den aktuelle organisasjonskulturen. Hvilke dimensjoner organisasjonskulturen består av og varierer på er et sentralt spørsmål da en har behov for å operasjonalisere fenomenet slik at man har et verktøy i kartleggingen av organisasjonskulturen.

Cameron og Quinn (2011) viser til Schein, Heskett og Sathe som argumenterer for at kulturell kongruens og styrke er de dimensjonene ved kultur som er mest interessante (Cameron & Quinn, 2011). Hofstede (1984) på sin side presenterte fire dimensjoner som kultur kan vurderes ut fra. Hofstede (1984) fant gjennom studier av store internasjonale selskaper støtte for at det finnes fire ulike dimensjoner av kultur. De fire dimensjonene gir en form for struktur til de kulturelle systemene. Disse fire dimensjonene er: individualisme versus kollektivism, stor versus liten maktavstand, sterk versus svak unngåelse av usikkerhet, og maskulinitet versus feminitet (Hofstede, 1984). De fire dimensjonene var en fellesnevner i alle de studerte kulturene. Altså kunne alle kulturene plasseres en eller annen plass innen disse fire dimensjonene. Dimensjonene har utspring fra noen fundamentale spørsmål som alle samfunn må finne et svar på. Følgelig argumenter Hofstede (1984) at selv om mye av dataene er hentet fra store internasjonale selskaper, så er det sterke beviser for at de fire dimensjonene er universelle. Med andre ord gjør disse dimensjonene som er funnet på nasjonalt nivå, seg også gjeldene på organisasjonsnivå. Dimensjonene utgjør bare en liten del av de forskjellene man kan finne i kulturelle systemer. Men det er viktige dimensjoner for å forstå menneskene i en organisasjon, og hvordan organisasjonen fungerer (Hofstede, 1984).

Individualisme versus kollektivism handler om preferansen i kulturen for enten løse sosiale nettverk der hver enkelt tar vare på seg selv, eller preferansen for det motsatte, altså kollektivism. Stor versus liten maktavstand handler om i hvilken grad medlemmene i kulturen godtar at makt er ulikt fordelt i gruppen de tilhører. Sterk versus svak unngåelse av usikkerhet handler om i hvilken grad medlemmene av kulturen føler seg ukomfortabel med usikkerhet og tvetydighet. Maskulinitet versus feminitet handler om preferansen i kulturen for maskulinitet, altså oppnåelse av mål, heroiske skikkelser og materiell suksess. En preferanse

for feminitet vektlegger relasjoner, ydmykhet, livskvalitet, og det å ta vare på de svake (Hofstede, 1984).

Cameron og Quinn (2011) presenterer «The competing values framework» (CVF). CVF bygger på indikatorer for en organisasjons effektivitet. Indikatorene ble gjennomgått i form av statistisk analyse, og to klare dimensjoner ble funnet som gjorde det mulig å organisere indikatorene i fire klynger. Den første dimensjonen differensierer effektivitetskriterier som legger vekt på fleksibilitet og handlingsrom fra kriterier som legger vekt på stabilitet og kontroll. Den andre dimensjonen differensierer mellom effektivitetskriterier som legger vekt på en intern orientering og samhold, og de kriterier som legger vekt på en ekstern orientering, differensiering og rivalisering (Cameron & Quinn, 2011).

Dimensjonene nevnt over danner til sammen fire forskjellige rammer for kultur. Alle representerer et bestemt sett av indikatorer på en organisasjons effektivitet. Alle disse indikatorene på effektivitet representerer hva mennesker legger vekt på og verdsetter når det kommer til en organisasjons prestasjoner. Dimensjonene kan sies å på mange måter definere *kjerneverdiene* som organisasjonen vurderes ut fra. Hver av disse fire «kjerneverdiene» representerer motsatte eller konkurrerende verdier og antakelser. Under kan man se figur 2 som illustrerer dette.



Figur 2: basert på Cameron og Quinn (2011) s. 39.

Som man kan se av figur 2 så har man en ramme nederst til høyre som identifiserer verdier som legger vekt på kontroll og eksternt fokus. Rammen øverst til venstre er motsatt og identifiserer verdier som fleksibilitet og internt fokus. Alle rammene har fått et navn: Klan, adhokrati, hierarki og marked. Cameron og Quinn (2011) viser til at disse fire rammene stemmer overens med hovedtrekkene for organisasjonsformer som er utviklet i organisasjonsteori. Da de nevnte navnene på rammene kan virke fremmed for praktikere, så har man også brukt ulike verb for å klassifisere de ulike rammene. Disse verbene er: samarbeid, skape, kontroll og konkurranse. (Cameron & Quinn, 2011). I fortsettelsen av oppgaven vil man benytte seg av navnene Klan-, adhokrati-, hierarki- og markedskultur. Under vil hver av disse beskrives og forklares.

Klankultur – Grunnleggende antagelser i en klankultur er teamarbeid, at utvikling av ansatte fungerer best, det er viktig å utvikle et godt arbeidsmiljø, lederes rolle er å støtte de ansatte, og kunden bør ses på som en samarbeidspartner. Klankulturen kjennetegnes som en arbeidsplass med en vennlig atmosfære, der man behandler hverandre som utvidet familie. Ledere er rollemodeller og veiledere. Lojalitet og tradisjon er viktig. De ansatte forplikter seg til organisasjonen. Fordelen med å utvikle ansatte og moral er i fokus. Organisasjonen streber etter samarbeid, deltagelse og konsensus.

Adhokratikultur – Grunnleggende antagelser i denne kulturen er at innovasjon og utvikling av nye produkter er det som gir suksess. Ledelsens rolle er å bidra til entreprenørskap og nyskaping. Organisert anarki og kreativitet innenfor gitte rammer skal bidra til nyskapingen. Denne kulturen kjennetegnes som en kreativ, innovativ og dynamisk arbeidsplass. De ansatte stikker seg frem og tar risiko. Gode ledere er visjonærer som oppmuntrer til innovasjon og det å ta risiko. Limet i organisasjonen er et felles fokus på eksperimentering og innovasjon. Det er fokus på å være ledende når det kommer til kunnskap, produkter og tjenester. Organisasjonen skal også være forberedt på å møte nye utfordringer. Målet i organisasjonen er å tilegne seg nye ressurser og vokse.

Hierarkikultur – Grunnleggende antagelser i denne typen kultur er at klare retningslinjer, autoritet, standardisering, og kontroll er nøkkelen til suksess. Denne kulturen kjennetegnes som en arbeidsplass som er standardisert og strukturert. Skrevne regler styrer hva de ansatte skal gjøre. Gode ledere er de som mestrer koordinering og organisering. Det er fokus på å ha konsistens, stabilitet, effektivitet og forutsigbarhet i produksjonen. Regler og normer er det som binder organisasjonen sammen.

Markedskultur – For markedskulturen er de grunnleggende antagelsene at det eksterne miljøet er fiendtlig. Kundene er kresne og ute etter verdi. Organisasjonen er ute etter å styrke sin posisjon i markedet, og ledelsen viktigste oppgave er å drive organisasjonen i retning av produktivitet, resultater og profitt. En markedskultur kjennetegnes som en arbeidsplass der resultater er i fokus. Lederne er en del av produksjonen. Lederne er også tøffe og konkurranseorienterte. Bindeleddet i organisasjonen er vinnerkulturen.

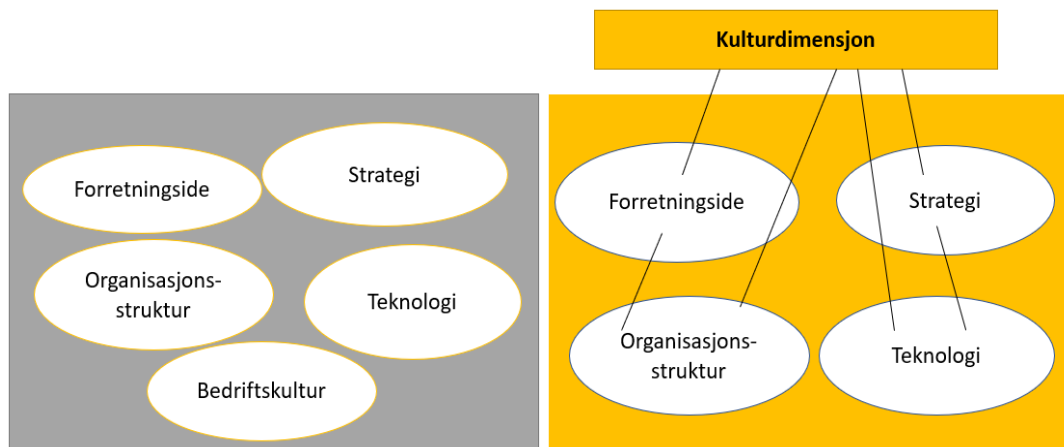
Ser man Hofstedes (1984) dimensjoner i sammenheng med Cameron og Quinns (2011) rammeverk, så ser man dimensjonene og de ulike kulturelle typene har fellestrekk. De er også til en viss grad overlappende. Klankulturen eksempelvis, er en kulturell type man kan forvente at har en preferanse for kollektivismen når man ser til Hofstedes dimensjoner. I en klankultur kan man også forvente at kulturen kjennetegnes med relativ liten maktdistanse. I en kulturell type som markedskulturen kan man på den andre siden forvente at man finner en preferanse for individualisme, og større aksept for maktdistanse enn man gjør i den nevnte klankulturen. I adhokratikulturen kan man forvente at usikkerhet godtas, der man prøver å unngå usikkerhet i en hierarkikultur.

I studien vil man benytte seg av Cameron og Quinns (2011) rammeverk CVF. Som diskutert over kan man argumentere for at deres rammeverk på mange måter er overlappende med Hofstedes (1984) dimensjoner. Når man også legger til grunn at Hofstede studerte internasjonale selskaper, og dimensjonene han presenterer er mer egnet for å studere kulturer på nasjonalt nivå, vil CVF kunne være mer egnet for å kartlegge kulturen i en mindre nasjonal organisasjon. CVF vil også kunne åpne for større variasjon enn det Hofstedes dimensjoner gjør. CVF har færre dimensjoner enn Hofstedes rammeverk, men dimensjonene gir stort rom for variasjon innenfor de fire ulike ytterpunktene i rammeverket.

2.6 Organisasjonskultur som en metafor

Tidligere har jeg vært inne på om organisasjonskultur og andre prosesser i organisasjonen er to adskilte fenomener, eller om alt i organisasjonen er en del av organisasjonskulturen. Dette er noe Mats Alvesson tar for seg i sin bok «Organisasjonskultur og ledelse». Alvesson (2002) viser til at det er flere måter å forstå organisasjonskultur på. Man kan betrakte organisasjonskulturen som en variabel, eller som en metafor. De som betrakter organisasjonskulturen som en variabel anser organisasjoner som bestående av flere deler, der kulturen er en av disse delene. De som ser på organisasjonskultur som en metafor, anser organisasjonskulturen som et helhetsperspektiv på alt som skjer i organisasjonen. Satt på

spissen så er organisasjoner kulturer i dette perspektivet. Ser man på organisasjonskulturen som en variabel er altså kulturen et fenomen som er skilt fra andre fenomener i organisasjonen. Har man et metaforperspektiv der organisasjonen er en kultur, gjennomsyrrer organisasjonskulturen alt og ingen deler av organisasjonen er uten en kulturell dimensjon (Alvesson, 2002). Dette illustreres i figur 3 under.



Figur 3: Basert på Alvesson (2002), s.46.

Hvilken måte man betrakter organisasjonen og organisasjonskulturen på får betydning for hva som regnes som en del av kulturen, og følgelig hvordan en organisasjonskultur kan kartlegges. Dersom man betrakter organisasjonskulturen fra et metaforperspektiv, kan en ikke skille kulturen og andre prosesser fra hverandre. Alle prosesser er da en del av organisasjonskulturen som gjennomsyrrer alt i organisasjonen. Følgelig kan en kartlegge organisasjonskulturen i den studerte organisasjonen gjennom bruk av dimensjonene i CVF, men også gjennom ansattes involvering i beslutningsprosesser. Nærmere kartlegging av dette fenomenet blir da en måte å få en enda bedre forståelse for den studerte organisasjonskulturen.

Ansattes involvering handler om ansattes mulighet til å påvirke beslutninger som gjøres i organisasjonen (Heller, Pusic, & Strauss, 1998). Heller et al. (1998) argumenterer også for at involvering er selve essensen av organisasjonen. Involvering er en indikasjon på ulike gjennomførte valg, som var et av flere mulige handlingsalternativer (Heller et al., 1998). Sagie og Aycan (2003) viser til at beslutningsprosesser er et av de viktigste fenomenene i en organisasjon. Ansattes involvering i beslutningsprosesser er med andre ord et fenomen av stor

relevans i organisasjoner. Dette fenomenet er av denne grunn interessant å se nærmere på når jeg forsøker å forstå organisasjonskulturen i den studerte organisasjonen.

En beslutning sees på som et kognitivt fenomen, og kan ansees som selve målet med en kompleks prosess der man har vurdert ulike utfall og usikkerheter (Parkin, 1996). Parkin (1996) deler beslutningsprosesser opp i fem deler: 1. Definerings av problemet 2. Tenking 3. Bedømmelse 4. Beslutning 5. Gjennomføring. Selv om beslutningsprosessen er satt opp i en gitt rekkefølge, bør ikke denne tas for gitt. Beslutningsprosesser er en kompleks prosess som inngår i sosial interaksjon (Parkin, 1996). Beslutningsprosesser kan i stor grad ansees som konfliktløsning. Det kan være konflikt mellom indre mål, eller konflikt mellom egne og andres mål og ønsker (Svenson, 1996).

Ansattes involvering handler om ansattes mulighet til å påvirke beslutninger som gjøres i organisasjonen (Heller et al., 1998). Sagie og Aycan (2003) tar for seg grunner for variasjon i «involvering i beslutningsprosesser». Artikkelen argumenterer for at kultur spiller en viktig rolle i de observerbare forskjellene i ansattes involvering i beslutningsprosesser. Ansattes involvering i beslutningsprosesser handler om hvor mye de deltar, og hvor mye innflytelse de har i beslutningsprosessene i hele organisasjonen. Involvering av ansatte innebærer at arbeidsgiver, om det er frivillig eller fremtvunget, gir beslutningsmakt til de ansatte eller representanter for de ansatte. Dette kan skje gjennom felles beslutninger, beslutninger som baserer på konsultasjoner med de ansatte, eller beslutninger som arbeidsgiver ber ansatte ta. Alle eksemplene foran innebærer innflytelse, eller i det minste mulighet for innflytelse (Busck, Knudsen, & Lind, 2010).

Sagie og Aycan (2003) bygger sitt rammeverk for hvordan kultur påvirker ansattes involvering i beslutningsprosesser på to av dimensjonene i Hofstedes anerkjente rammeverk for organisasjonskultur. De to dimensjonene er 1. Maktdistanse og 2. individualisme versus kollektivism (Sagie & Aycan, 2003). Ansattes involvering i beslutningsprosesser kan deretter deles inn i to dimensjoner. Disse gjør fenomenet mer håndterbart. Den første dimensjonen er indirekte deltakelse versus direkte deltakelse. Når vi snakker om indirekte involvering, utøves innflytelse av valgte representanter. Når det kommer til direkte involvering, så utøves innflytelse direkte av de ansatte selv - individuelt eller som gruppe. Den andre dimensjonen er intensitet. Intensiteten er en funksjon av makten ansatte besitter i sin involvering, og på hvilket nivå de involveres i beslutninger (Busck et al., 2010). Ser man Sagie og Aycans (2003) rammeverk opp mot de kulturelle typene i CVF. Så kan dette

rammeverket styrke eller svekke inntrykket av en kulturell kartlegging ved bruk av CVF gir. Dette betyr at i eksempelvis en klankultur, der teamarbeid og utvikling av ansatte er i fokus, vil involveringen av ansatte ha høy intensitet og skje indirekte gjennom at de ansatte involveres som gruppe. I en hierarkiskultur, som kjennetegnes ved at det er klare retningslinjer, autoritet og kontroll som regnes for å være nøkkelen til suksess, vil involveringen av ansatte ha lav intensitet. Lav intensitet i involveringen vil nok også gjelde for en markedskultur. Men der vil også den involvering som skjer være direkte, altså gjennom at den enkelte ansatte involveres. Dette er en følge av kjennetegnene ved en markedskultur er konkurranseorienteringen og det individuelle fokuset.

Man kan argumentere for at dimensjonene i «the competing values framework» (Cameron & Quinn, 2011) på mange måter inneholder dimensjonene som intensiteten og direkte versus indirekte deltakelse i beslutningsprosesser. De kulturelle typene i rammeverket skiller seg fra hverandre blant annet ved i hvilken grad ansatte involveres og tar del i/tar egne beslutninger, eller om det er ledelsen som tar beslutningene og håndhever gjennomførelse av disse. En annen viktig dimensjon er om det er samarbeid eller individualisme som dominerer. Med andre ord kan man på mange måter argumentere for at involvering i beslutningsprosesser er en del av organisasjonskulturen, og ikke bare en avhengig variabel av denne kulturen. Dette er i tråd med hva Alvesson (2002) og Nerdinger (2008) sier om de to måtene man kan studere organisasjonskultur på. Her ansees da organisasjonskulturen som en konstruksjon som blant annet formes av i hvilken grad ansatte involveres i beslutningsprosessene (Nerdinger, 2008). Det er dette Alvesson (2002) omtaler som et metaforperspektiv på organisasjonskultur.

2.7 Oppsummering – teoretisk rammeverk og valg av perspektiv

Oppgavens formål er å danne seg et bilde av hvordan ansatte i en fusjonert bank opplever organisasjonskulturen tidlig i integrasjonsprosessen. Studien tar et litt annet perspektiv på kultur enn det som er dominerende i tidligere litteratur som omhandler organisasjonskultur i fusjoner. Dette kan bidra til å få en bedre forståelse av den studerte kulturen. Denne studien velger å betrakte organisasjonskulturen som en metafor (Alvesson, 2002). Dermed vil å se nærmere på ansattes involvering i beslutningsprosesser være en del av den kulturelle kartleggingen. For at dette skal være gjennomførbart så må man ta standpunkt når det kommer til perspektiv på kultur, og hvilke dimensjoner en skal legge vekt på i kartleggingen.

I denne studien vil jeg ta en posisjon der en anser alt i organisasjonen å inneholde kulturelle elementer. Dette innebærer at organisasjonskulturen gjennomstyrer alt i organisasjonen. Nerdinger (2008) beskriver dette som en av to måter å studere organisasjonskultur på, der organisasjonskulturen ansees som en konstruksjon som blant annet formes av i hvilken grad ansatte involveres i beslutningsprosessene. Som Alvesson (2002) stiller jeg i denne studien altså spørsmål med om det vil være mulig å skille involvering i beslutningsprosesser fra organisasjonskulturen som en egen avhengig variabel. Derfor ansees ansattes involvering i beslutningsprosesser som en del av organisasjonskulturen og et uttrykk for den. I likhet med Meyerson og Martin (1987) og Smirchich (1983), tar jeg utgangspunkt i at kulturer er sosialt konstruerte. I likhet med Alvesson (2002) har Smirchich, samt Meyerson og Martin en posisjon der de ser på organisasjonen som en kultur.

Scheins (2017) definisjon av kultur, der en ser på organisasjonens kultur som en sammensetning av tre sentrale elementer er vektlagt i denne studien. Schein har tradisjonelt hatt et perspektiv på kultur som en variabel. Følgelig kan en stille spørsmål med valget av denne definisjonen av kultur når jeg i studien tar et perspektiv på organisasjonskultur som en metafor. Valget begrunnes i at dette er en anerkjent definisjon som gjør elementene som inngår i organisasjonskulturen håndterlig. Scheins definisjon inneholder også flere sentrale elementer, og rommer flere av elementene som trekkes frem i andre definisjoner av kultur. I litteraturen om organisasjonskultur har det også vokst frem perspektiver på kultur som på mange måter står på egne bein. Det oppleves å være steile fronter i litteraturen, og de som forfekter et perspektiv avviser i stor grad andre perspektiver. Motsetningene i de ulike perspektivene er kanskje ikke så store om man tar en mer pragmatisk tilnærming. Når man skal arbeide med organisasjonskultur i praksis kan det da være hensiktsmessig å benytte seg av elementer fra flere perspektiver.

Ulike dimensjoner ved organisasjonskultur er trukket frem for å operasjonalisere fenomenet. I denne studien har jeg valgt å legge vekt på dimensjonene i Cameron og Quinns (2011) «competing values framework». Det forventes at dimensjonene i dette rammeverket vil egne seg til kartlegging av kulturen i den studerte organisasjonen. Dette er en følge av at rammeverkets dimensjoner på mange måter inneholder andre anerkjente forfatteres dimensjoner. Samtidig som det gir tilstrekkelig rom for variasjon for informantene i deres svar. Rammeverket gir et godt utgangspunkt for utforming av en intervjuguide med spørsmål som ansatte vil kunne relatere seg til og svare på. Studien har et metaforperspektiv på

organisasjonskultur og følgelig vil ansattes opplevelse av hvordan de blir involvert i beslutningsprosesser være en del av intervjuguiden og den kulturelle kartleggingen.

Tidligere litteratur på området indikerer at kulturell integrasjon er en utfordring i oppkjøp og fusjoner. Studien vil derfor benytte Meyerson og Martins (1987) anerkjente teori om de tre ulike perspektivene på organisasjonskultur. Det er en forventning om at funn vil indikere en organisasjonskultur der det finnes kulturelle motsetninger som følge av subkulturer. Altså er det en forventning om å finne en organisasjonskultur der et differensieringsperspektiv (Meyerson & Martin, 1987) gjør seg gjeldende. Det er en forventning om at ansattes opplevelser vil være like når det kommer til noen dimensjoner, og skille seg fra hverandre på andre. Dette er i tråd med Alvesson (2002) som påpeker at selv om det eksisterer subkulturer og mangetydighet i den overordnede organisasjonskulturen, så må det også finnes, til en viss grad, delte virkelighetsoppfatninger og mønstre. Uten dette ville ikke en organisasjon kunne fungere.

Funnene fra kartleggingen muliggjør en diskusjon av hvilken verdi gjennomførelse tidlig i integrasjonsprosessen kan ha for videre arbeid med kultur etter fusjoner. Jeg kan benytte funnene til å eksemplifisere hvordan de avdekker kulturelle forskjeller som eksisterer kort tid etter fusjonen ble gjennomført. Videre gir dette mulighet til å diskutere hvordan denne innsikten kan brukes til å avgjøre tiltak og bruk av kulturelle verktøy for å forsøke å styre organisasjonskulturen i retningen organisasjonen ønsker. Denne diskusjonen vil gjøres opp mot eksisterende litteratur som eksempelvis Schein (2017) og tidligere litteratur på emnet «post merger cultural integration».

3 Metode

I dette kapittelet vil metodiske valg begrunnes med utgangspunkt i egnethet for å besvare den formulerte problemstillingen. Først vil valg av metode og forskningsdesign diskuteres og begrunnes. Deretter vil gjennomførelse av datainnsamling og analyse gjennomgås. Til slutt vil studiens kvalitet og begrensninger diskuteres med utgangspunkt i ulike kvalitetsbegreper.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign handler om hvordan man skal omgjøre en problemstilling til et forskningsprosjekt. Forskningsdesignet angir et rammeverk for innsamling og analyse av data (Bryman & Bell, 2015). Problemstillingen angir kriteriene for valg av forskningsdesign (Busch, 2013). Studiens formål er å undersøke et fenomen gjennom tilegnelse av en dypere innsikt og forståelse.

Studien er det Yin (2018) omtaler som en singel casestudie. Studien forsøker også å skape en forståelse for organisasjonskulturen i den fusjonerte organisasjonen gjennom å studere organisasjonskulturen i sin naturlige kontekst. Jeg har tidligere argumentert for at organisasjonskultur er sosialt konstruert. Følgelig er den vanskelig å skille fra sin naturlige kontekst. Med naturlig kontekst mener man at kulturen studeres fra ansattes perspektiv, der de reflekterer over hvordan de opplever kulturen gjennom sin hverdag i organisasjonen. Av disse grunnene ansees casedesign som egnet for den aktuelle problemstillingen. Casedesign er en empirisk metode der et eller noen få tilfeller av et fenomen er gjenstand for inngående studier, og skillet mellom fenomen og kontekst er uklart (Yin, 2018). En casestudie forsøker å fange opp og forstå perspektivene til deltakerne i den studerte virkeligheten. Dette for å skape en bedre forståelse av fenomenet man ønsker å studere (Yin, 2018).

Casestudier egner seg følgelig for konstruktivistiske tilnærminger. Casestudier egner seg ikke for en studie der en ønsker å generalisere funn til en større populasjon. Generalisering til en større populasjon er ikke målet med denne studien. Jeg benytter eksisterende teori til å designe studien. Funnene i studien vil følgelig bekrefte, videreutvikle eller avvise teorien den bygger på. Det er dette Yin (2018) omtaler som analytisk generalisering. Et sosialkonstruktivistisk perspektiv på organisasjonskultur gjør at statistisk generalisering ikke vil være relevant da det studerte fenomenet er sosialt konstruert og spesifikt for den studerte konteksten.

3.2 Casebeskrivelse

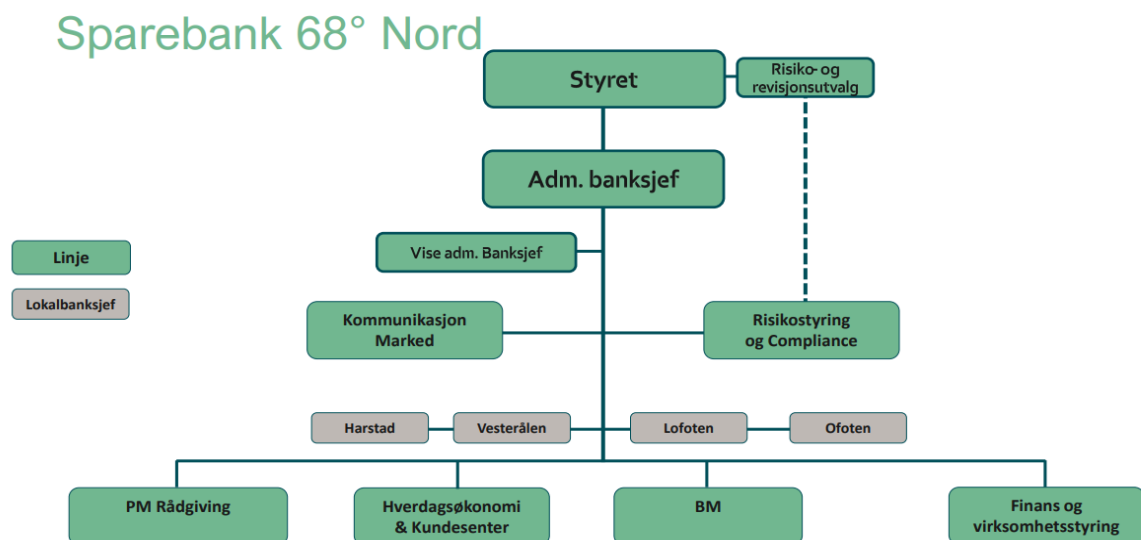
Den formulerte problemstillingen legger føringer for valg av case. Studien ønsker å studere ansattes opplevelse av kulturen i en fusjonert bank. Dette er en av grunnene til at studien har valgt å fokusere på Sparebank 68° Nord. Banken representerer en fusjonert organisasjon innenfor banknæringen. Sparebank 68° Nord har gått igjennom to fusjoner på relativt kort tid i perioden januar 2019 til juli 2020. Følgelig bør det være en organisasjon som er rik på informasjon når det kommer til kultur i fusjoner. Valget av casebedrift er en følge av egnethet for å besvare den formulerte problemstillingen. Valget er også en følge av tilgjengeligheten. Kandidaten er ansatt i organisasjonen. På denne måten har jeg fått tillatelse og tilgang til å intervju ansatte i banken. Den valgte casebedriften skiller seg også fra andre studerte organisasjoner. Dette gjennom å gi mulighet til å studere en fusjonert organisasjon som tidligere var tre ulike organisasjoner, på et tidlig tidspunkt i integrasjonsprosessen.

Gjennom innledende samtaler med ledelsen i organisasjonen har man fått et inntrykk av at kulturen i den fusjonerte banken er et tema som er i fokus. Ledelsen er klar over at de to relativt ferske fusjonene fører til at banken mest sannsynlig har kulturelle ulikheter mellom grupper i organisasjonen. Sparebank 68° Nord er valgt som utgangspunkt da den er en fusjonert organisasjon som består av gamle og svært tradisjonsrike organisasjoner. Organisasjonene skal nå bli til en også i form av kultur. Studien vil baseres på dialog og intervjuer med informanter fra de ulike opprinnelige bankene den fusjonerte banken består av.

Sparebanker har i snart 200 år vært svært delaktig i utviklingen av lokalsamfunn, næringsliv og vekst i regionene der de er representert. Sparebankene har alltid hatt rot i lokalsamfunnene og skal bidra til nærings- og samfunnsutvikling, samt tilrettelegging for kultur og frivillighet. Men sparebankene må på samme måte som andre typer banker være solide nok, og skape nok overskudd til å møte nåværende og fremtidige utfordringer (Sparebankforeningen, 2021). Sparebank 68° Nord er en lokalbank. Som navnet avslører, er banken geografisk plassert på den 68ende breddegrad. Bankens markedsområde er Sør-Troms, Vesterålen, Lofoten og Ofoten. Sparebank 68° Nord er en relativt ny merkevare som består av Harstad Sparebank og Lofoten sparebank som fusjonerte i januar 2019. Banken fusjonerte også med ytterligere en sparebank i juli 2020, nemlig Ofoten Sparebank. Sparebank 68° Nord markedsfører seg som 100% lokal. Deres visjon er «mer verdi lokalt». Fusjonen er en del av denne visjonen. Banken er større, men skal ikke miste sin lokale forankring. Fusjonen skal bidra til en styrket bank som kan bidra til videre utvikling i regionen.

Banken er et finanshus som tilbyr finansiering, sparing, leasing og forsikring. Banken har flere lokasjoner for rådgiving og salg: Harstad, Sortland, Leknes, Bogen, Narvik og Ballangen. Bankens potensielle kunder er alle som bor eller har tilhørighet til det geografiske markedsområdet. Altså stort sett innbyggerne og bedriftene i regionen Midtre - Hålogaland. Bankens eiere er kundene i regionen og sparebank-stiftelsene. Banken har nå også fått noen private egenkapitalbevisiere. Dette for å styrke eierstyringen i banken. Sammensetningen av eiere nevnt over gjør at det er styret og ledelsen i banken som tar beslutninger og styrer de strategiske avgjørelsene. Ledelsen består av erfarne bankfolk med god innsikt i bransjen. Styret er også sammensatt med en god kombinasjon av forretningsfolk, jurister, ingeniører, representanter fra kommunen og personer fra banken.

Fusjonene er ikke gjennomført utelukkende for å møte regulatoriske og teknologiske utfordringer. Fusjonene er også en del av den strategiske planen for å oppfylle bankens visjon som er «mer verdi lokalt». For å gi et bedre innblikk i hvordan Sparebank 68° Nord er organisert og strukturen, samt gi et innblikk i hvor data til oppgaven er hentet fra har jeg laget et forenklet organisasjonskart som illustrerer hvordan organisasjonen er satt opp. Figur 4 er basert på Sparebank 68° Nord's interne organisasjonskart.



Figur 4: Forenklet organisasjonskart, Sparebank 68° Nord

Sparebank 68° Nord har 57 ansatte, fordelt over seks kontorer. Banken har delt seg opp i fire ulike geografiske markedsområder: Harstad og Vesterålen (bank A), Lofoten (bank B) og Ofoten (bank C). Harstad og Vesterålen utgjorde tidligere det man kalte Harstad Sparebank.

Øverste organ er styret, som har delegert beslutningsmakt og fullmakter til administrerende banksjef. Det er administrerende banksjef som er øverste leder. Som støtte har han assisterende banksjef samt sjef for økonomi og finans. Disse tre er alle de tidligere banksjefene for de respektive bankene som har fusjonert.

Videre har man dannet en ledergruppe for hvert virksomhetsområde i banken: Personmarked (PM) rådgivning, hverdagsøkonomi & kundesenter, og bedriftsmarked (BM). For hver av disse virksomhetsområdene har man en leder som er ansvarlig på tvers av de geografiske områdene. Denne ledergruppen utgjør nest øverste nivå i banken. I tillegg er det utnevnt mellomledere på PM rådgivning som har ansvar for dette virksomhetsområdet på de ulike geografiske markedsområdene. Under disse nivåene finner man ansatte som tar seg av ulike operasjonelle, driftsmessige og administrative oppgaver i banken.

3.3 Forskningsmetode og semistrukturerte intervjuer

Det er uenighet blant forskere om kvantitative eller kvalitative forskningsmetoder er den beste tilnærmingen for å bygge forståelse for en organisasjonskultur. Argumentet for kvalitativ forskning er at kultur består av grunnleggende antakelser og tatt for gitte sannheter. Disse må man gå i dybden på ved bruk av kvalitative metoder for å identifisere og forstå. Argumentet for kvantitativ forskning er at muligheten for sammenligning og generalisering kun er til stede ved bruk av kvantitative metoder (Cameron & Quinn, 2011). «*A cultural analysis moves us in the direction of questioning taken-for-granted assumptions, raising issues of context and meaning, and bringing to the surface underlying values*» (Smircich, 1983, s. 18). Enkelt sagt kan man si at Smircich (1983) indikerer at å studere kultur handler om å skape en dypere forståelse av artefaktene, verdiene, normene og de grunnleggende antagelsene i kulturen.

Kvalitativ forskning innebærer å utforske menneskelige prosesser eller problemer i en virkelig setting (Postholm, 2005). Denne studien har valgt å legge vekt på en definisjon av organisasjonskulturen der kultur er sosialt konstruert. Følgelig er å benytte kvalitativ metode for å besvare oppgavens problemstilling et godt valg. Kvalitativ metode stammer fra en sosialkonstruktivistisk tilnærming, og bygger på forståelse av den sosiale virkeligheten gjennom tolkningen deltakerne i den aktuelle konteksten har. Kvalitativ metode har altså en posisjon der sosiale fenomener, og utfallet av sosial interaksjon ikke kan sees på som et fenomen som er separat fra deltakerne som er med på å konstruere denne virkeligheten (Bryman & Bell, 2015). Kvalitativ forskning går ut på å gå i dybden, og danne seg en

helhetsforståelse av fenomenet man studerer (Venkatesh, Brown, & Bala, 2013). Studiens formål er også å gå i dybden for å få en forståelse av kulturen i Sparebank 68° Nord på noen bestemte dimensjoner. Sammenligning med andre kulturer er ikke et mål i studien, og følgelig er en kvalitativ tilnærming et mer egnet valg enn en kvantitativ tilnærming.

Denne studien vil samle inn data og informasjon gjennom kvalitative dybdeintervjuer (Turner, Cardinal, & Burton, 2017). For å skape innsikt i- og forståelse for organisasjonskulturen vil kommunikasjon med informantene være nødvendig. Kvalitative intervjuer er egnet for å få innsikt i tanker, erfaringer og følelser som informantene har (Dalen, 2011). Kvalitative intervjuer gjør det mulig å komme dypere inne i materialet (Kvale, Brinkmann, Anderssen, & Rygge, 2009). Intervjuene benyttes for å forsøke å skape seg et bilde og en forståelse av den studerte organisasjonskulturen. Oppgaven legger vekt på en definisjon av kultur som sammenfaller med Schein (2017). Kultur er som nevnt i teorikapittelet et komplekst fenomen som består av ulike elementer som varierer fra de synlige til de mindre synlige. Dialog og forfølgelse av interessante refleksjoner vil derfor være viktig for å klare å få en innsikt i kulturen.

Semistrukturerte intervjuer er den mest benyttede formen for intervju. Det er en av formene av det kvalitative intervjuet. Her styres samtalen av forskeren, og fokuseres inn mot valgte tema (Dalen, 2011). Semistrukturerte intervjuer gir den fordelen at både informant og intervjuer har mulighet til å utdype og oppklare uklarheter. En ulempe med bruk av denne type intervjuer er at de er ressurskrevende å gjennomføre. Planlegging og gjennomføring tar tid. Transkripsjon og analyse er også svært tidkrevende og omfattende prosesser.

Semistrukturerte intervjuer kan også gjøre at spørsmål blir for ledende, og at intervjuobjektens faktiske opplevelser av det studerte fenomenet ikke vil komme frem. Det argumenteres likevel for at semistrukturerte intervjuer åpner for tilstrekkelig fleksibilitet. Intervjuene kan tilpasses slik at spørsmål ikke blir for ledende, og åpne for interessante refleksjoner.

De semistrukturerte intervjuene bygger på spørsmål fra «The organizational culture assesement instrument» (OCAI). OCAI bygger på Cameron og Quinns (2011) rammeverk «The competing values framework». Dette for å gjøre det mulig å kartlegge kulturell type, og muliggjøre sammenligning av svar fra informantene. Dimensjoner for ansattes involvering i beslutningsprosesser var også sentrale i utarbeidelsen av intervjuguiden. Det kan virke

motstridende å benytte forhåndsdefinerte dimensjoner og temaer når man skal studere et fenomen man argumenterer for er sosialt konstruert. Jeg valgte å benytte meg av disse forhåndsdefinerte dimensjonene og temaene for å ha et begrepsapparat som gjorde det mulig for informantene å sette ord på det studerte fenomenet. Det var også en nødvendighet for å strukturere datainnsamlingen på en måte som muliggjorde analyse av organisasjonskulturen. Det gav også mulighet for sammenligning av svar fra informantene. Kvantitative verktøy som OCAI egner seg kanskje til kulturell kartlegging i større organisasjoner, men ikke for en mindre organisasjon som Sparebank 68° Nord. Derfor tilpasset jeg OCAI til en kvalitativ undersøkelse, som er mer egnet for å studere organisasjonskulturen i den fusjonerte banken.

Spørsmålene i OCAI ble oversatt til en rekke åpne spørsmål som ikke gav rom for enkle ja/nei svar. Spørsmålene ble formulert på en måte som fordret til refleksjon og utbrodering fra informantene. Som en kan se av intervjuguiden (vedlegg 1) er eksempelvis spørsmål fra OCAI om hva som regnes som suksess i organisasjonen formulert på følgende måte «Hva opplever du at defineres som suksess i Sparebank 68° Nord?». Man stilte altså ikke et enkelt ja/nei spørsmål. Man oppga heller ikke noen svaralternativer. Spørsmål ble formulert slik at informantene måtte reflektere og bruke eget begrepsapparat for å besvare spørsmålene. På denne måten sørget man for at spørsmål ikke blir for ledende, og på den måten la føringer på svar fra informantene. Informantenes egne opplevelser kom på denne måten frem, samtidig som man stilte spørsmål innenfor dimensjoner som gjorde det mulig å skape en forståelse av kulturen. Spørsmålene gir informasjon som gjør det mulig å plassere informantenes opplevelser langs de to dimensjonene som CVF argumenterer for at en organisasjonskultur kan kartlegges etter. I intervjuguiden utarbeidet jeg også spørsmål omkring ansattes involvering i beslutningsprosesser ut fra Sagie og Aycans (2003) samt Busck et al. (2010) teorier. Dette skulle bidra til å få et forsterket inntrykk av informantenes opplevelser av organisasjonskulturen i den fusjonerte banken. Intervjuene ble gjennomført individuelt. Individuelle intervjuer ble foretrukket for at informantene skulle fortelle hva de virkelig mente og følte om temaene i intervjuundersøkelsen.

3.4 Utvalg

Det ble fastsatt kriterier for utvelgelse av informanter. Det ble ansett som viktig å intervju informanter som hadde vært ansatt i sin respektive del av banken både før og etter fusjonen. Dette er for at vedkommende skulle kunne ha informasjon om de kulturelle dimensjonene oppgaven ønsker å undersøke både før fusjonen fant sted, og etter fusjonen. At utvalget var

likt fordelt med informanter fra de ulike gamle bankene, fra et sammenlignbart nivå i organisasjonen var ønskelig for å kunne sammenligne på tvers av de opprinnelige bankene. Dette som en følge av at ulikheter og motsetninger i informantenes oppfatninger var forventet å ligge mellom de fusjonerte bankene.

Et utvalg med sammensetningen nevnt over kunne bidra til at man fikk et realistisk bilde av hvordan ansatte opplever organisasjonskulturen i den fusjonerte banken. Problemstillingen spør hvordan ansatte opplever kulturen, dermed besto utvalget kun av informanter på ansattnivå. Ut fra disse kriteriene kunne man i samarbeid med min kontaktperson i banken innhente en liste over aktuelle deltakere. Ut fra denne listen ble det planlagt å intervju minimum to informanter fra hver av de gamle bankene. Altså minimum seks informanter. Dette er det man omtaler som et strategisk utvalg. Strategiske utvalg er utvalg etter kriterier som skal bidra til å besvare den formulerte problemstillingen (Bryman & Bell, 2015). Da problemstillingen ønsker å studere ansattes opplevelse av det studerte fenomenet, ble det ingen utvalgsvariasjon i hvilket nivå informantene tilhører.

Utvalget kunne vært en begrensning i oppgaven. Intervju av flere informanter fra de ulike delene av organisasjonen kunne ha gitt mer informasjon som kan bidra til å besvare den formulerte problemstillingen. Det er ikke noen selvfølge at flere informanter ville gitt mer informasjon. Bruk av flere informanter garanterer ikke andre svar enn det man allerede har fått. Som en følge av omfanget og tilgjengelige ressurser valgte en å legge seg på dette antallet informanter med fordelingen nevnt ovenfor. I kvalitativ forskning er det heller ikke fokus på å ha et størst mulig utvalg. En er ute etter å ha et strategisk godt utvalg som gjør at en evner å gå i dybden på det studerte fenomenet. Utvalget ansees som tilfredsstillende for å svare på oppgavens problemstilling. Dette strategiske utvalget med lik vekt av informanter fra de tre ulike lokasjonene, der informantene tilhører samme nivå i organisasjonen tillater at en kan forvente en variasjon i datamaterialet som vil bidra til å kunne besvare den formulerte problemstillingen.

3.4.1 Undersøkelsens gjennomføring

Før jeg startet på intervjuundersøkelsen gjennomgikk jeg listen av informanter som oppfylte utvalgskriteriene i studien. Fra denne listen valgte jeg informanter som det ble sendt en forespørsel om deltakelse og informasjonsskriv (Vedlegg 2) på e-post til. Dette viste seg å være en effektiv måte å gjøre det på. Et par stykker takket nei til deltakelse, men etter kort tid hadde jeg fylt ut utvalget i studien. I e-posten ble formålet med studien formidlet. Det ble

også avklart at det mest sannsynlig vil bli gitt anledning til å gjennomføre intervjuene innenfor normal arbeidstid. Dette var en fordel da informantene slapp å bruke av egen fritid for å delta i forskningsprosjektet.

Etter at informantene hadde takket ja til å delta i undersøkelsen ble det sendt ut en ny e-post med litt informasjon om hvilke tema vi kom til å snakke om i intervjuet. Dette ble sendt ut til alle informantene, selv om det bare var et par stykker som etterspurte dette. Så mye informasjon som mulig, så lenge det ikke er ødeleggende for forskningsprosjektet, er noe Postholm (2005) ser på som positivt. Informantene fikk også selv velge tidspunkt for gjennomførelse av intervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført i arbeidstiden etter informantenes ønsker. Som en følge av Covid-19 satt alle ansatte på hjemmekontor i perioden intervjuene skulle gjennomføres. Reiser mellom ulike kontorer var også frarådet av myndighetene. Derfor ble alle intervjuene gjennomført på Teams. Fordelen med dette var at ivaretagelse av anonymitet ble betydelig lettere, da ingen kunne observere at man gjennomført fysiske intervjuer.

Før jeg startet på intervjuene ble det planlagt hvordan jeg skulle gjennomføre dem med tanke på lyd, bruk av diktafon og notater. Det var viktig at det tekniske fungerte med en gang slik at jeg ikke kastet bort informantenes tid på tekniske problemer. Dalen (2011) understreker også verdien av å ta notater i intervjusituasjonen. Postholm (2005) viser til at å ta notater kan gi informantene en følelse av at det som sies er viktig. Det å ta notater viste seg vanskeligere enn først antatt. Jeg fikk tatt notater generelt om hvordan informantene fremsto (usikker, rolig, avslappet, stresset etc.). Pauser, nøling og lignende ble også notert. Det var vanskelig å oppfatte kroppsspråket, noe som kan ha vært en følge av at intervjuene ble gjennomført digitalt.

Før intervjuene ble det også utarbeidet en intervjuguide (vedlegg 1) som var basert på det teoretiske rammeverket studien bygger på. Denne intervjuguiden ble benyttet i alle intervjuene. Intervjuguiden ble testet gjennom en pilottest med en av lederne i banken. På denne måten fikk jeg en indikasjon på om spørsmålene ville gi den informasjonen jeg ønsket. Det gav også mulighet for å gjøre justeringer både i spørsmål og måten man fremstilte dem på. Ved møtets start, før jeg startet båndopptakeren, gjentok jeg formålet ved studien for informantene og understreket igjen at deres anonymitet ville bli ivaretatt. Deretter gav jeg informasjon om hvordan intervjuet ville foregå. Presisering av anonymitet og informasjon om

hvordan intervjuet ville bli gjennomført var viktig for å skape trygghet og sørge for at informantene ga mest mulig ærlige svar.

Totalt ble det gjennomført seks intervjuer. Det varierte noe hvor mye informantene hadde å si om ulike emner. Tidsbruk på intervjuene varierte fra i underkant av 30 minutter til ca. 45 minutter. I alle intervjuene svarte informantene på alle spørsmålene som var formulert i intervjuguiden.

3.5 Analysemetode

Kvalitative studier er ofte attraktive som en følge av mengden informasjon man kan få gjennom denne formen av undersøkelser. Den store mengden informasjon man kan få, gjør det samtidig mer krevende å analysere datamaterialet. Man må ha en strategi for analysen av kvalitativ data (Bryman & Bell, 2015). Denne studien benyttet seg av semistrukturerte dybdeintervju. Intervjuene måtte analyseres for å komme frem til informasjon som kunne bidra til å svare på studiens problemstilling.

Transkripsjon er prosedyren som må til for at intervjusamtalen skal være mulig å analysere (Kvale et al., 2009). Følgelig var første steg i analysen å transkribere intervjuene.

Transkripsjonen ble gjennomført av kandidaten. Dalen (2011) understreker at en kan få unik kjennskap til egne data gjennom transkripsjonsprosessen. Transkripsjonen ble utført ordrett. Kvale et al. (2009) påpeker at meninger kan gå tapt eller forvrenges under transkripsjon av intervjuene, til tross for ordrett transkripsjon.

For å gjøre opp for informasjon som kunne gå tapt med tanke på kroppsspråk og toneleie, altså den non-verbale kommunikasjonen (Kvale et al., 2009), ble det planlagt ulike tiltak for å få med seg viktig informasjon og meningsinnhold. Dalen (2011) understreker også verdien av å ta notater i intervjusituasjonen. Jeg tok blant annet notater underveis i intervjuet. I notatene ble ulike non-verbale kommunikasjon notert ned. Viktige non-verbale uttrykk er pauser/nøling, toneleie, kroppsspråk og ansiktsuttrykk. De nevnte formene for non-verbale kommunikasjon har stor betydning for meningsinnholdet i et utsagn, og er følgelig viktig for å forstå hva informanten virkelig mente med det vedkommende sa. Disse notatene, sammen med transkripsjon så raskt som overhodet mulig etter intervjuet, skulle bidra til at så mye som mulig av meningsinnholdet og informasjonen i innsamlet data ble bevart. Non-verbale kommunikasjon endret imidlertid ikke meningsinnholdet i hva informantene sa i denne studien. Transkripsjon rett etter intervjuet fant sted gav også størst sjans for god gjengivelse

av hva informantene faktisk har uttalt (Dalen, 2011). Pauser, nøling, og andre ting som kunne ha betydning for meningsinnholdet ble markert i transkripsjonen. Alle informantene ble tildelt et nummer etter transkripsjonen, slik at deres anonymitet er ivaretatt.

Analysen av data ble gjennomført gjennom ulike trinn som anbefales av Kvale et al. (2009). Etter transkripsjonen ble intervjuene gjennomgått i sin helhet. Deretter ble data sortert inn under de forhåndsdefinerte kategoriene i intervjuguiden. Eksempler på disse kategoriene er «limet i organisasjonen» og «hva som regnes som suksess». Uttrykk og ord som gikk igjen i datamaterialet ble markert. Videre ble data fra hver av de forhåndsdefinerte kategoriene kodet. Kodingen ble gjort opp mot teori. Under kodingen tok jeg notater, skrev stikkord og markerte viktige sitater. Til slutt ble de ulike temaene sett i sammenheng, og man forsøkte å få frem meningsinnholdet fra datamaterialet.

Analysen av det innsamlede datamaterialet er det man kaller en «innholdsanalyse» (Kvale et al., 2009). Koding er sentralt i denne type analyse. I analysen kodes de transkriberte intervjuene i kategorier. Dette for å gjøre kvantifisering av hvor ofte temaer nevnes mulig. Denne kvantifiseringen gjorde det mulig å se hvilke temaer som gikk igjen hos de ulike informantene. Kvantifisering var ikke mål i analysen, men det gjorde arbeidet med å se hvilke kategorier og temaer som var både felles og ulike for de ulike informantene mulig. Dette gjorde også at lange utsagn ble redusert til noen få og håndterbare kategorier. Som tidligere nevnt benytter studien begreper og temaer fra et eksisterende teoretisk rammeverk for å studere organisasjonskulturen. Dette rammeverket var også styrende for kategoriseringen av innsamlet data. Tidligere har jeg også argumentert for at fenomenet organisasjonskultur er sosialt konstruert. Følgelig var også informasjon og data man fikk fra intervjuene styrende og kunne lede til utvikling av nye temaer og kategorier.

Forhåndsdefinerte kategorier og temaer var utgangspunkt for kodingen av data. Men perspektivet man har på organisasjonskultur som sosialt konstruert gjorde at åpenhet for å utvikle nye kategorier og temaer var viktig. Etter flere runder med analyse og gjennomgang av data fremkom det at informantenes svar i stor grad kunne plasseres innenfor de forhåndsdefinerte kategoriene. Følgelig var de fremvoksende kategoriene få.

Man kan kritisere valget av innholdsanalyse for å forsøke å skape en dypere forståelse av organisasjonskulturen i Sparebank 68° Nord. Det var en fare for at analysen kun ville bli en kvantifisering av data. Dette er ikke enhetlig med en kvalitativ studie og forsøket på å skape

en dypere forståelse av fenomenet man studerer. Valget av innholdsanalyse begrunnes med at man hadde behov for å kunne sammenligne svar fra informantene på tvers av de opprinnelige bankene og på tvers av den fusjonerte organisasjonen. Dermed var en form for kategorisering og strukturering av data nødvendig. Behovet for å bryte ned data til et håndterlig nivå, og på den måten skape forståelse av innholdet i dataen var også faktorer i valg av analysemetode. Åpenheten for å utvikle nye kategorier og temaer ad-hoc, samt muligheten til å legge vekt på spesifikke utsagn og sitater har bidratt til at man beholdt studiens kvalitative fordeler.

For å strukturere analysen av data ble det sett til det som omtales som «the Gioia Methodology» (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Gioia et al. (2013) gav noen nyttige råd om struktureringen og analysen av data i en kvalitativ studie. Bruk av forhåndsdefinerte kategorier står i motsetning til Gioias metode. Man snudde på mange måter om på denne metoden, og benyttet seg først av eksisterende teori for å utarbeide forhåndsdefinerte kategorier, for å deretter la nye kategorier og temaer vokse frem fra dataen. Ved å også være åpen for fremvoksende kategorier og temaer i dataanalysen ville man kunne oppnå en dypere forståelse av meningsinnholdet. De forhåndsdefinerte kategoriene var de samme overskriftene som i intervjuguiden.

Etter flere runder med gjennomgang og analyse av de innsamlede data ble det mer og mer klart at de fremvoksende kategoriene var relativt få. Etersom jeg ble mer og mer kjent med dataene fikk jeg en sterkere og sterkere opplevelse av at informantene svarte innenfor de forhåndsdefinerte kategoriene, og at data gir svar på de dimensjonene jeg forsøker å kartlegge.

3.6 Studiens troverdighet

Studios troverdighet handler om å skape tillit til at funn og resultater i studien er sanne (Lincoln & Guba, 1985). For å skape troverdighet må man referere til den opplevde sannheten som erfares og oppleves av de som studeres (Golafshani, 2003). Lincoln og Guba (1985) argumenterer for at kvaliteten og troverdigheten i en kvalitativ studie avgjøres av om det innsamlede datamaterialets overførbarhet, pålitelighet og bekreftbarhet. Kvalitetskriteriene validitet, reliabilitet og generaliserbarhet er ikke nødvendigvis egnet for å vurdere troverdigheten i en kvalitativ studie (Lincoln & Guba, 1985). Under dette delkapittelet vil studios troverdighet diskuteres med utgangspunkt i kvalitetsbegrepene for kvalitativ forskning som ble presentert over.

Lincoln & Guba (1985) argumenterer for at intern validitet ikke egner seg for denne type kvalitativ studie. Fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv kan en ikke forutsette naiv realisme og en objektiv virkelighet. Videre viser de til at kriterier for intern validitet kommer i direkte konflikt med ekstern validitet. Men ekstern validitet er også en utfordring for denne type studie. Dette er en følge av at det fra et sosialkonstruktivistisk perspektiv ikke eksisterer noen spesifikke naturlover som er styrende for alle omstendigheter (Lincoln & Guba, 1985). Denne studien har nettopp et sosialkonstruktivistisk perspektiv. Fra dette perspektivet finnes det med andre ord ingen objektiv virkelighet. Det er denne objektive virkeligheten som ligger til grunn for de tradisjonelle kvalitetskriteriene validitet, reliabilitet og generaliserbarhet.

3.6.1 Pålitelighet

Studiens pålitelighet handler om man kan stole på de innsamlede data, eller om det er trekk ved selve studien som har skapt de resultatene man har kommet frem til (Lincoln & Guba, 1985). Man må være observant på om undersøkelsesmetoden kan ha påvirket resultatet. Man må også være nøyaktig når man registrerer datamaterialet. Både individer og kontekst endrer seg over tid, noe som gjør det vanskelig å etterprøve resultater i kvalitative studier (Dalen, 2011).

Yin (2018) viser til behovet for å dokumentere fremgangsmåten man har benyttet, for å muliggjøre gjentakelse av studien, også bare i teorien. Man adresserer altså påliteligheten ved å dokumentere sin fremgangsmåte så tydelig som mulig. Man skal gjennomføre undersøkelsen som om noen «ser deg over skulderen» (Yin, 2018).

For å styrke påliteligheten i studien ble det planlagt og nøye dokumentert hvordan informanter ble valgt ut. Dette er også en av grunnene til valget av semi-strukturerte intervjuer, og at det er utarbeidet en intervjuguide. Intervjuguiden bidrar til at alle informantene blir stilt de samme spørsmålene, og at det er mulig å stille de samme spørsmålene i ettertid om studien skulle etterprøves. Videre ble det grundig dokumentert hvordan jeg analyserte det innsamlede datamaterialet. Jeg har også forsøkt å være konsistent i analysen. Selve gjennomførelsen av undersøkelsen har også blitt nøye dokumentert.

Det faktum at jeg er ansatt i den studerte organisasjonen kan anses som en trussel mot studiens pålitelighet. Den positive siden er at jeg var godt kjent med konteksten. På den andre siden kan det være en utfordring at jeg kan ha fortolket informasjonen som en ansatt, og ikke som en forsker som bør etterstrebe eliminering av feilkilder. Fortolkning i analysen av

datamaterialet kan altså være en utfordring. Det er også en fare for at informantene ble påvirket av at det var en kollega som intervjuet dem. Følgelig kan deres svar på spørsmålene i intervjuguiden ha blitt påvirket. For å adressere dette ble informantene godt informert om at deres anonymitet ville bli ivaretatt, og at det kun var jeg som ville ha tilgang til det innsamlede datamaterialet. Dette ble også ivaretatt av det vedlagte informasjonsskrivet som ble sendt til kandidatene før gjennomførelse av intervjuprosessen. Intervjuene ble gjennomført digitalt fra hjemmekontor. Dette bidro til å skape en mer avslappet og trygg atmosfære, og samtidig redusere følelsen av å bli intervjuet av en kollega. Informantene ble også informert så tidlig som mulig om det planlagte intervjuet. Dette var for at de skulle ha muligheten til å forberede seg før intervjuet, og at jeg skulle påvirke svar i minst mulig grad.

Dalen (2011) viser til at det kan være nyttig å benytte seg av en forskerkollega for å kontrollere egne fortolkninger og eliminere skjevheter. Dette var ikke mulig, og derfor ikke et alternativ i denne undersøkelsen. Som en følge av at påliteligheten i studien er truet gjennom faren for skjevhet i mine fortolkninger, samt faren for å ha påvirket svar fra informantene har gjennomførelsen av undersøkelsen, som tidligere nevnt, blitt godt dokumentert. Dette får å styrke muligheten for etterprøvbarehet og følgelig påliteligheten i størst mulig grad. Jeg forsøkte også å være bevisst på min egen rolle og løsrive meg fra fortolkning som en ansatt når jeg analyserte data.

3.6.2 Bekreftbarhet

Bekreftbarhet handler om i hvilken grad forståelsen forskeren kommer frem til kan bekreftes av annen forskning. Det handler om at funn og resultater skal komme fra det innsamlede datamaterialet og tolkningen av dette, og ikke forskerens egne konstruksjoner (Lincoln & Guba, 1985).

Det faktum at jeg er ansatt i organisasjonen som studeres er en trussel mot bekreftbarheten i studien. Det kan skape en skjevhet i fortolkningen av datamaterialet. Faren er følgelig at funn og fortolkninger kan komme som en følge av mine egne konstruksjoner, og ikke fra datamaterialet. For å styrke bekreftbarheten i oppgaven utarbeidet jeg en tematisert og gjennomtenkt intervjuguide som var basert på tidligere forskning. Hele prosessen fra gjennomføring av intervjuer til analysen av data ble også nøye planlagt. Konsistens i intervjusituasjonen ble også rettet oppmerksomhet mot. For ulike tolkninger og funn i analysen henvises det også direkte til sitater fra informantene. Jeg har forsøkt å være kritisk til

egne tolkninger. Dette er gjort gjennom å tenke nøye igjennom egne tolkninger, og å være åpen for at datamaterialet kan tolkes ulikt.

Bruk av forskerkolleger er som tidligere nevnt ikke et mulig alternativ for å unngå skjevhet i fortolkningen av datamaterialet. Men jeg vil argumentere for at nøye planlegging og oppmerksomhet angående utfordringene rundt å være ansatt i organisasjonen som studeres bidrar til at bekreftbarheten i studien er tilfredsstillende.

3.6.3 Overførbarhet

Overførbarhet handler om at tolkninger fra undersøkelsen også kan gjelde i andre sammenhenger (Lincoln & Guba, 1985). Overførbarhet er det som ofte omtales som «generaliserbarhet» eller «ekstern validitet». Kvalitativ forskning baserer seg ofte på relativt få tilfeller av fenomenet som studeres. Følgelig er muligheten for generalisering ofte lav. Lincoln og Guba (1985) argumenterer for at å etablere ekstern validitet i kvalitativ forskning nesten er umulig.

Intervjuundersøkelsen i denne studien legger med andre ord ikke grunnlag for statistisk generalisering. I kvalitative studier undersøker man et fenomen i en gitt kontekst, innenfor en gitt tidsperiode. Om resultatene er gjeldende i andre kontekster eller tidsrom er et empirisk spørsmål (Lincoln & Guba, 1985). Tidligere har man argumentert for at organisasjonskultur er sosialt konstruert. Altså er organisasjonskultur svært påvirket av kontekst. Følgelig er det vanskelig å argumentere for at funn man gjør i denne studien også gjelder i andre kontekster.

Generalisering er ikke et mål med denne studien. Kvale et al. (2009) argumenterer for at man kan oppnå analytisk generalisering. Analytisk generalisering er i hvilken grad resultater fra studien kan fungere som rettleiding for hva som kan skje i en annen situasjon. Man generaliserer fra empiri til teori, og ikke til en populasjon. Denne studien kan med andre ord bidra med empiri til teori om organisasjonskultur og fusjoner. Funn kan være på linje med, eller stå i motsetning til, det teoretiske rammeverket studien benytter og eksisterende litteratur på området.

3.7 Etiske hensyn

I gjennomførelsen av en kvalitativ studie som denne er det viktig å gjøre etiske vurderinger. Vurderingene skal sikre ivaretagelsen av de jeg studerer. Dette er også noe Dalen (2011) understreker. Etiske prinsipper som er nedfelt i lover og andre retningslinjer er fulgt. Her sikter jeg til personvernlovgivningen og god skikk ved gjennomføring av intervjuer. Studien

er avhengig av å behandle det som ansees som personidentifiserende opplysninger. Følgelig er forskningsprosjektet meldt til, og godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD).

Det ble sendt ut et informasjonsskriv (vedlegg 2) til alle informantene. Dette ble sendt ut for at informantene skulle føle seg komfortable og våge å snakke fritt i intervjusituasjonen. I skrivet ble det informert om hvordan data vil bli anonymisert, og hvordan personopplysninger om dem kom til å bli behandlet. Godkjenning fra NSD samt informantenes mulighet til å trekke seg på hvilket som helst tidspunkt ble også informert om. I informasjonsskrivet var det også en samtykkeerklæring som informantene måtte underskrive.

Gjennom presentasjon av datamaterialet har jeg ivaretatt informantenes anonymitet. Ved bruk av direkte sitater fra informantene har jeg benyttet nummerering. Dette gjør at informantene ikke kan gjenkjennes på navn. I presentasjon av data har jeg også forsøkt å være så presis som mulig gjennom å gjengi det som ble sagt så ordrett som mulig. Dette for å ivareta meningsinnholdet som informantene har prøvd å få frem. Ordrett transkripsjon og sitering på bokmål sørger for at informantene ikke kan gjenkjennes på dialekt. Videre har det blitt avklart med banken at de ikke forutsetter konfidensialitet for at studien skal gjennomføres, derfor er ikke dette en problemstilling jeg må ta stilling til. Jeg har tillatelse til å bruke bankens navn i oppgaven.

4 Analyse og diskusjon

4.1 Innledning

Studiens problemstilling er følgende:

1. Hvordan opplever ansatte organisasjonskulturen i den fusjonerte banken tidlig i integrasjonsprosessen?
2. Hvilken verdi kan en tidlig kartlegging av organisasjonskulturen ha i det videre arbeidet med kultur etter fusjoner?

Med utgangspunkt i teori presentert tidligere i denne oppgaven og data innhentet gjennom intervjuene, vil jeg i dette kapittelet besvare de formulerte problemstillingene. Informantene har besvart spørsmålene som er utarbeidet med utgangspunkt i Cameron og Quinns (2011) rammeverk «The competing values framework» (CVF), samt spørsmål omkring deres opplevelse av involvering i beslutningsprosesser.

Først vil jeg gjennomgå informantenes opplevelser rundt de to dimensjonene presentert i CVF. Deretter vil jeg også se nærmere på informantenes opplevelser rundt involvering i beslutningsprosesser. Dette vil jeg bruke for å plassere informantenes opplevelser langs de to dimensjonene i CVF, som vil muliggjøre en plassering av den opplevde organisasjonskulturen innenfor en av de kulturelle typene presentert av Cameron og Quinn (2011). Denne plasseringen vil videre benyttes til å diskutere hvordan funnene i en slik kartlegging kan ha verdi i planleggingen av videre arbeid med kultur etter en fusjon.

4.2 Konsensus i beskrivelse av organisasjonskulturen

I teoridelen har studien vist til Cameron og Quinns (2011) rammeverk for hvordan man kan kartlegge en kultur med utgangspunkt i to klare dimensjoner. Først vil jeg ta utgangspunkt i den innsamlede data for å se nærmere på om informantene opplevelser beskriver en orientering mot fleksibilitet og handlingsrom eller stabilitet og kontroll. Samt om de beskriver en orientering mot internt samhold eller om det er et eksternt fokus som gjelder. Etter dette vil man forsøke å gi mening til orienteringen man finner i dataen og forsøke å plassere informantenes beskrivelser inn under de fire kulturelle typene.

4.2.1 Fleksibilitet og handlingsrom versus stabilitet og kontroll

En av dimensjonene som Cameron og Quinn (2011) benytter i sitt rammeverk er: fleksibilitet og handlingsrom versus stabilitet og kontroll. I intervjuguiden er det spesielt spørsmål rundt ledelse i organisasjonen, ledelse av ansatte og dominerende karakteristikk som går inn på denne dimensjonen. De innsamlede data viser at det er nettopp i forbindelse med disse spørsmålene informantene gir uttrykk for hva de opplever når det kommer til denne dimensjonen.

Under det overordnede tema «dominerende karakteristikk» ble informantene, som et oppfølgingsspørsmål, bedt om å gi eksempler på at de som ansatt oppfordres til å være innovativ og risikovillig, eventuelt det motsatte. Informantenes opplevelser av dette var svært lik i form av at alle opplevde at klare regler og rutiner var styrende for atferden.

«Jeg opplever jo...det følger jo med jobben at man må holde seg innenfor retningslinjer. Både interne og eksterne retningslinjer. Spesielt på kredittsiden...og man har jo ellers også mange retningslinjer å forholde seg til. Men samfunnet ellers vil jo at vi skal stramme til, og retningslinjene strammes jo også mer og mer til. Så det blir vanskeligere og vanskeligere å tilføre så mye skjønn til forskjellige saker.» - Informant 1

«Så det er jo mer at vi skal følge rutiner og regler. Og nå som vi er blitt større så er det lagt opp til at vi skal følge det enda mer enn når vi var små.» - Informant 5

«Jeg tenker jo at vi blir mer regelstyrt....Ledelsen er jo veldig opptatt av at vi skal ha rutinehåndboka på plass og vi skall følge de samme rutinene...det er det det handler om i de Teamsmøtene også...her skal det gjøres på akkurat samme måte...vi skal gjøre det samme, skrive det samme der og der, og det er stadig mer...altså...veldig lite rom for egenverdinger.» - Informant 4

Når informantene blir bedt om å beskrive hva de opplever den øverste ledelsen i banken er mest opptatt av, er informantene ganske entydige i sine opplevelser. Fem av seks informanter opplever at utvikling av ansatte var mer i fokus tidligere, altså før fusjonen fant sted. Det opplevtes som om det er mindre fokus på dette i den fusjonerte organisasjonen.

«Jeg føler på mange måter at det var mer fokus på utvikling av ansatte tidligere. Nå er det nok mer fokus på å få fordelt arbeidsoppgaver og avklaring av roller.» - Informant 1

«Utvikling av den...ehh.. utviklingen av den enkelte ansatte var nok mer der før....man har jo fokus på formell kompetanse..autorisasjoner og sånt da...men noe mer enn det...ehh. Nei, de er nok veldig opptatt av lokalbank og det å få samhandlingen i organisasjonen til å fungere. Før var det kanskje mer kontroll på det, og ansattes utvikling var mer i fokus.» - Informant 3

«Jeg føler kanskje at det er kommet i andre rekke. Jeg føler at organisasjonen ikke har kommet 100% i mål med å sette organisasjonen enda. Derfor tror jeg jo at den type ting har kommet i andre rekke. Da tenker jeg på utvikling av ansatte.» - Informant 2

Den ene informanten som opplever at utvikling av ansatte er noe som er i fokus hos ledelsen påpeker imidlertid at det da er snakk om formelle autorisasjoner, noe som andre informanter ikke ser ut til å oppleve som «utvikling av ansatte».

«Jeg opplever at førstnevnte er veldig i fokus...altså utvikling av ansatte...både med kursing og ta de utdannelsesløpene...der er det jo noen krav også som ligger på de ansatte.» - Informant 6

For det overordnede tema «ledelse av ansatte» i intervjuguiden blir informantene også bedt om å beskrive lederstilen i organisasjonen, og hva de opplever denne lederstilen legger til rette for. Analysen viser at informantene ikke trekker frem de samme tingene under dette punktet. Informantene i bank C trekker begge frem at ledelsen ofte bruker sin styringsrett, og at ledelsen har en «topp ned» stil.

«...men jeg føler jo at den kanskje er litt ovenfra og ned den lederstilen som er i dag...» - Informant 5

Under samme tema trekker alle informantene frem at det er blitt flere ledere. Men opplevelsen av lederstilen, og hva informantene trekker frem at denne legger til rette for varierer. Fra de innsamlede data kan en dog tyde at det er en delt oppfatning blant de ansatte om at organisasjonen har blitt mer topptung og at lederstilen er mer fokusert på klare retningslinjer og koordinering. Tilrettelegging for fleksibilitet, frihet og innovative initiativ er fraværende i informantenes opplevelser og beskrivelser.

«Ja...det kan jo også bli for mye detaljstyring. Jeg mener jo at det er en hårfin balanse mellom det å ha klare instruksjoner, og det å bli detaljstyrt. Det må man prøve å balansere i større grad.» - Informant 1

«...det har kanskje vært behov for klare instruksjoner. Vi har jo forsøkt internt hos oss ha en del samarbeid om oppgaver om at vi skal se sammen på saker og samarbeide om dem.....det har vi jo også hatt på tvers av avdelingene....men i en hektisk arbeidshverdag så er det kanskje den gamle driftsmåten som blir benyttet, der man jobber individuelt og nærmest bare tar unna...nærmest etter instruks.» - Informant 2

«Det opplever jeg at det er klare regler og rutiner på hvor risikovillig man skal være.» - Informant 6

Temaet i intervjuguiden kalt «limet i organisasjonen» tar ikke for seg dimensjonen «fleksibilitet og handlingsrom versus stabilitet og kontroll» like direkte som for de diskuterte delene av intervjuguiden. Men også her kan ut fra noen av informantenes opplevelser få et inntrykk av at det er klare regler, rutiner og instruksjoner som er førende for atferden i organisasjonen.

«Så da har man jo felles retningslinjer på hvordan man ønsker at ting skal bli gjort. Så det er jo store bidrag til at det legges til rette for slike ting.» - Informant 1

«Når vi får rendyrket organisasjonen mer så tror jeg det vil være samlende og bra for oss. Folk blir mer spesialisert.. i stedet for at man skal rote med alt.» - Informant 5

Datamaterialet indikerer et ganske klart bilde av hva informantene opplever at verdsettes i den fusjonerte banken når det kommer til denne dimensjonen. Det er klare regler og rutiner som gjelder. Utvikling av ansatte oppleves generelt som nedprioritert. De ansatte har liten mulighet til å være innovative eller komme med nye løsninger. Det er regler og rutiner som gjelder. Ledelsen har også mer en «topp ned» stil, som og legger føringer på hvordan oppgaver skal gjennomføres og hva som skal prioriteres. Ut fra dette kan en få inntrykk av at den fusjonerte banken ligger ganske langt mot en ytterkant av denne dimensjonen. Altså at stabilitet og kontroll er det som dominerer i Sparebank 68° Nord. De ansattes opplevelser skisserer at det generelt er lite rom for å ta risiko og lite fleksibilitet.

4.2.2 Intern orientering og samhold versus eksternt fokus og differensiering

Den andre dimensjonen i Cameron og Quinns (2011) rammeverk er: intern orientering og samhold versus eksternt fokus og differensiering. Denne dimensjonen foregripes i de aller fleste av de overordnede temaene i intervjuguiden. Gjennom temaet «strategiske mål» har

informantene ulike opplevelser av hva som er det overordnede strategiske målet. Noe som kommer frem i alle utenom en av informantenes opplevelser, er at større økonomiske muskler og det å ta markedsandeler oppleves som et strategisk mål. For fire av de seks informantene trekkes også den lokale forankringen og det å være en lokal aktør frem som et viktig strategisk mål. Temaet «Hva som regnes som suksess» virker å være noe overlappende med strategiske mål. Dette kan være for at de ansatte har ulike referanserammer eller legger ulik betydning i begrepene. «Hva som regnes som suksess» forsterker inntrykket av at økonomiske resultater, markedsandeler og det å være en lokal aktør oppleves som viktig i den fusjonerte banken.

«...Det (strategisk mål) må først og fremst være solid drift...For deretter kunne bidra til lokalsamfunnet og gi gaver til lokalsamfunnet og bidra der...som man har gjort i mange år.»
- Informant 1

«Det er jo å være...lokal....lokal forankring på vår breddegrad og det å ivareta person- og næringskunder på en god måte. Ja... Vi skal ta godt vare på de vi har, og samtidig jakte på nye kunder.» - Informant 3

«...mål på suksess må jo være at vi ser at vi oppnår de strategiske målene. At vi klarer å være en lokal sparebank for de områdene vi opererer i. Selv om vi er blitt større og på mange måter er blitt mer lik mange av konkurrentene våre så må vi klare å beholde lokalbankperspektivet. Da må vi i alle fall beholde kundene vi har, og også klare å tilegne oss nye kunder.» - Informant 2

«...er det jo suksess å klare å få inn gode kunder. Det er suksess å ha gode relasjoner til eksisterende kunder.» - Informant 6

Temaene «dominerende karakteristikk», «ledelse i organisasjonen» og «ledelse av ansatte» kommer også inn på ansattes opplevelser rundt samarbeid og samhold i organisasjonen. Samhandlingen og samarbeidet i organisasjonen oppleves som bra av noen av informantene, andre informanter opplever det motsatte. Informantene skisserer imidlertid at det oppleves som om at fokuset og intensjonen fra ledelsens side er å legge til rette for samhandling og samarbeid i organisasjonen, og de forventer at dette vil bli bedre på sikt.

«man må jo si det (samhandling og samarbeid) at den har vært bra. Men det er mere å gå på.» - Informant 1

«Jeg føler jo at det oppfordres til teamarbeid, i alle fall er det målet. Men så vet vi jo alle at i en travel arbeidshverdag så er det ikke alltid at de gode intensjonene er så enkle å oppfylle. Men jeg opplever at det er den bakenforliggende intensjonen...» - Informant 2

«Det er akkurat det tror jeg...vi har kommet veldig godt i gang på ledernivå (når det gjelder samarbeid og samhandling), men vi er ikke kommet i gang ordentlig videre nedover. Og jeg føler at i 2021 er det blitt mye mye bedre.» – Informant 5

Informantenes opplevelser gir også et sterkt inntrykk av at det mellommenneskelige i organisasjonen ansees som viktig. Dette kommer frem flere steder der det uttrykkes et savn etter fysiske møter og det å bli kjent med sine kolleger i den fusjonerte organisasjonen.

«Det er lite konflikter og lite rivalisering, som det ofte kan være med for mye individuelt fokus på prestasjoner. Og når man får teamet til å fungere, så er det mye morsommere å jobbe. Men det er jo mer å gå på. På det tidspunktet man kan møtes å bli bedre kjent med hverandre. Da blir det enklere å ta opp telefonen og ringe til hverandre og hjelpe hverandre.» - Informant 1

«Fysisk kontakt tror jeg er kjempeviktig! Man kan sitte mye på Teams, men det er noe med å skape relasjoner i felleskap.» - Informant 6

En gjennomgående trend i datamaterialet er også at informantene alle opplever at felles mål på en eller annen måte er samlende for organisasjonen. Alle informantene trekker også frem at det å levere resultater i en eller annen form også oppleves å være av betydning. Ikke på individuelt nivå, men i form av å levere resultater i felleskap. Det å være konkurransedyktige og levere resultater er noe som tilsynelatende oppleves som viktig for alle informantene.

«klart at vi ønsker å være en stor lokal aktør...og at vi nå har fått muskler til det, det samler oss...og at vi føler at vi faktisk har fått muskler som gjør at vi kan bidra...og det har jo vært hele tiden i bank c det som samlet oss var en ytre fiende....og la oss nå si at det er SNN som er den store ytre fienden som gjør at vi samler oss...» - Informant 5

«Ikke minst den felles målsettingen som jeg har inntrykk av at alle har..der vi skal være en lokal aktør og en lokal bidragsyter som skal være med på å skape verdier lokalt» - Informant 2

«Felles mål! Å ha noe felles vi jobber mot...og hva står vi for. Hva er 68nord. Men det med felles mål og motivasjon mot et felles mål..felles møter er jo også samlende!» - Informant 3

«Hva som samler organisasjonen.... Altså jeg vil jo...det kan jo være det mer mellommenneskelige. At vi har en følelse av at det er en god gjeng, som ønsker hverandre det beste. Sånn at man gleder seg til å gå på jobb. Det er lite konflikter og lite rivalisering, som det ofte kan være med for mye individuelt fokus på prestasjoner.» - Informant 1

«Vi blir jo målt! Ofoten blir målt på sine tall og Harstad blir målt på sine tall, og Lofoten på sine tall» - Informant 4

Datamaterialet indikerer altså at fokuset er på resultater i Sparebank 68° Nord. Samtidig så ser man gjennom svarene fra informantene og deres opplevelser at ledelsens fokus oppleves å være på samarbeid og samhandling innad i organisasjonen. Med andre ord kommer det ikke klart frem hvor på denne dimensjonen banken kan plasseres. Organisasjonen er opptatt av å levere resultater og å være konkurransedyktig, men dette skal oppnås gjennom et godt teamarbeid og samhandling. Om man ser dette i sammenheng med hvor man plasserte organisasjonen på dimensjonen «Fleksibilitet og diskresjon versus stabilitet og kontroll» kan en argumentere for at den fusjonerte banken er mest opptatt av det interne og stabilitet, og at resultater skal oppnås på denne måten. Informantenes opplevelser gir dog ikke et entydig bilde av dette.

4.2.3 Involvering i beslutningsprosesser

Under temaet «involvering i beslutningsprosesser» ble informantene bedt om å beskrive en beslutningsprosess de har vært involvert i etter fusjonen. Informantene opplever alle at involvering av ansatte i beslutningsprosesser er fraværende, og i de tilfeller de blir involvert så er dette beslutninger som naturlig ligger til deres rolle og funksjon i organisasjonen.

«Involvering av ansatte har vært dårlig etter fusjonen frem til nå.» - Informant 5

«Jeg har jo kommet med innspill...men ikke egentlig deltatt på noen måte i beslutninger.» - Informant 6

«...så er det jo deltakelse i besluttende prosesser...i alle fall innenfor det emnet som man jobber med så tror jeg ikke at jeg har vært med på en eneste beslutning.» - Informant 2

Opplevelsen informantene har av at involveringen av ansatte i beslutningsprosesser er liten i den fusjonerte banken, forsterker inntrykket man får av opplevelsene rundt dimensjonen «Fleksibilitet og handlingsrom versus stabilitet og kontroll». Fraværet av involvering i beslutningsprosessene gir, i likhet med andre av informantenes opplevelser, inntrykk av at det er stabilitet og kontroll som er førende for atferden i organisasjonen. Ledelsen tar beslutningene, utarbeider rutiner og regler og gir klare føringer for hva som skal gjøres. Kontroll og forutsigbarhet verdsettes og går på bekostning av fleksibilitet og mulighet til å ta risiko.

4.2.4 Kulturell type

Informantenes opplevelser rundt dimensjonene skal bidra til å kunne plassere den fusjonerte banken under en av Cameron og Quinns (2011) kulturelle typer. I de foregående delkapitlene har man analysert informantenes opplevelser, og vurdert hvilke preferanser disse opplevelsene skisserer når det kommer til de to dimensjonene.

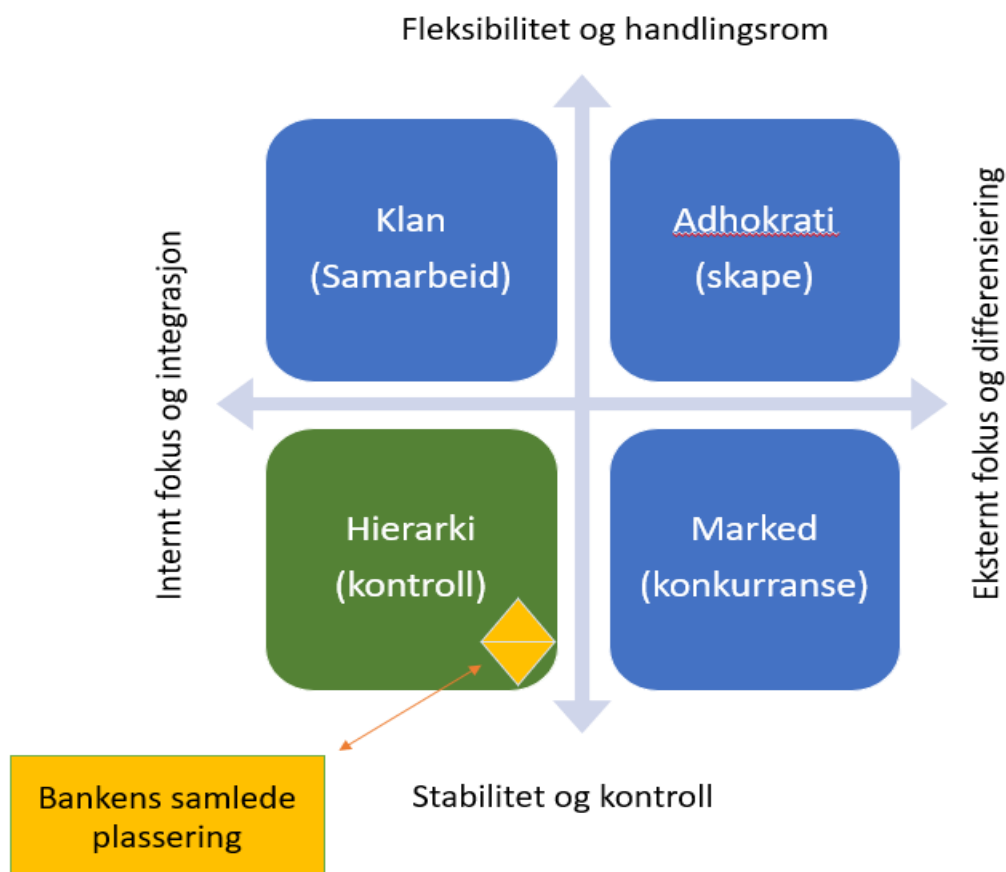
Når det kommer til «Fleksibilitet og handlingsrom versus stabilitet og kontroll» (dimensjon 1) danner de ansattes opplevelser et ganske klart bilde. Det er regler og rutiner som gjelder. De ansatte har liten grad av fleksibilitet og mulighet til å ta risiko i sin arbeidshverdag. Det er ledelsen som legger føringer på hvordan oppgaver skal gjennomføres og hva som skal vektlegges. Krav fra myndighetene legger også føringer på mulighetene for fleksibilitet og risiko. Dette inntrykket forsterkes gjennom informantenes opplevelser rundt involvering i beslutningsprosesser. Ansatte opplever at de i liten grad blir involvert og beslutninger tas av ledelsen i organisasjonen. De opplever ikke å bli verken direkte eller indirekte involvert. Hvis vi går tilbake til figuren som ble brukt for å illustrere de kulturelle typenes plassering på disse dimensjonene så kan man ut fra dette plassere organisasjonskulturen i Sparebank 68° Nord helt på en ytterkant av denne dimensjonen. Dette illustreres i figur 5 under som viser hvor jeg plasserer organisasjonen på de to dimensjonene, basert på informantenes opplevelser.

Kartlegging på bakgrunn av denne ene dimensjonen gir foreløpig bare en plassering midt mellom en markedskultur og en hierarkikultur. Altså har man behov for å se nærmere på dimensjonen «Intern orientering og samhold versus eksternt fokus og differensiering» (dimensjon 2) for å danne seg et bilde av hvilken type kultur ansatte opplever i Sparebank 68° Nord.

For dimensjon 2 var ikke informantene like entydige i sine opplevelser. Informantene opplevde i stor grad at samarbeid og samhandling verdsettes i organisasjonen. Selv om det varierer i hvilken grad de ansatte opplever at samarbeid og samhandling fungerer godt på nåværende tidspunkt, så er informantene opptatt av at samarbeid skal fungere. Innsamlede data indikerer også at ledelsen er opptatt av samarbeid og samhandling i organisasjonen. Dette kan en argumentere for at er internt fokus som heller mot en hierarkikultur når man ser den i sammenheng med dimensjon 1.

Informantene opplever på den andre siden et klart fokus på resultater og at banken skal være konkurransedyktig. Dette gir indikasjoner på en markedskultur, altså motsatt ende på dimensjon 2. Det at informantene opplever at samarbeid og samhandling er noe som er viktig for ledelsen, og at informantene selv er opptatt av akkurat dette gjør at en kan argumentere for at det interne fokuset er større enn det eksterne. Det fremkommer også at det ikke er fokus på resultater helt nede på individnivå. Det er teamene og banken som helhet som skal levere resultater. Dette står i motsetning til en markedskultur som preges av et individuelt fokus med rivalisering og vinnerkultur som det største bindeleddet i organisasjonen (Cameron & Quinn, 2011). De ansattes opplevelser skisserer at det er å oppnå resultater i felleskap som verdsettes i Sparebank 68° Nord.

Følgelig kan en argumentere for at en samlet sett kan plassere informantenes opplevelser lenger mot en intern orientering enn mot en ekstern orientering. Plasseringen på denne dimensjonen er ikke like klar som den var for dimensjon 1. Men man kan plassere organisasjonen lengst mot en intern orientering i rammeverket på denne dimensjonen. Dette illustreres i figur 5 under.



Figur 5: Kulturell type, dominerende trekk i den fusjonerte banken

Informantenes opplevelser, som illustrert i figur 5, danner med andre ord et bilde av det Cameron og Quinn (2011) har kalt en hierarkikultur. I en hierarkikultur er det nettopp retningslinjer, autoritet og kontroll som regnes som nøkkelen til suksess. Som diskutert over så er dette noe man kan kjenne igjen i informantenes opplevelser av Sparebank 68° Nord som en fusjonert bank. Det er regler og klare retningslinjer som legger føringer for hva ansatte skal gjøre og hvordan de skal opptre. Resultater og konkurranse om markedsandeler trekkes frem. Noe som også indikerer mer et eksternt fokus og en markedskultur. Men en kan argumentere for at de ansattes oppmerksomhet på det mellommenneskelige, og at ledelsen også oppleves å være opptatt av samhandling og samarbeid, gjør det mer riktig å plassere organisasjonen inn under en hierarkikultur.

Ansatte involveres lite i beslutningsprosesser. Dette forsterker inntrykket av at man skal følge klare retningslinjer, og at kontrollen i organisasjonen er sterk. Alvesson (2002) kommer inn på dette gjennom å betrakte organisasjonskultur som en metafor. Her er altså involveringen av ansatte i beslutningsprosesser en del av selve organisasjonskulturen, og bidrar til at man får en

enda bedre forståelse av kulturen i den fusjonerte banken. Altså ser man ikke bare kulturen i den fusjonerte banken gjennom de ansattes opplevelser av dimensjonene i Cameron og Quinns (2011) rammeverk «CVA». CVA indikerer en hierarkiskultur. Metaforsynet, som er diskutert i teorikapittelet, innebærer at en ikke kan se organisasjonskulturen som et fenomen som er fraskilt andre fenomener i organisasjonen. Organisasjonskulturen gjennomsyrrer alt, og ingen deler av organisasjonen er uten en kulturell dimensjon (Alvesson, 2002). Ansattes opplevelser rundt involveringen i beslutningsprosesser i den fusjonerte organisasjon forsterker som nevnt det inntrykket informantene gir rundt dimensjonene i Cameron og Quinns (2011) CVF. Følgelig kan vi forstå involvering i beslutningsprosessene som en del av organisasjonskulturen i den fusjonerte banken, og ikke en adskilt variabel.

Gjennom Cameron og Quinns dimensjoner kunne man også finne trekk i ansattes opplevelser som kunne minne mer om en markedskultur. Dette kommer jeg tilbake til i neste delkapittel. Som argumentert for over, finner en det Meyerson og Martin (1987) omtaler som konsensus i de ansattes opplevelser av organisasjonskulturen i Sparebank 68° Nord. På dimensjonene man benytter for å danne seg et bilde av kulturen tegner altså informantene et ganske likt bilde på overordnet nivå. Det finnes dog noen forskjeller i hva informantene opplever rundt ulike spørsmål. Man kan altså argumentere for at informantene i all hovedsak opplever kulturen i den fusjonerte banken på samme måte. Men en kan også finne spor av det Meyerson og Martin (1987) omtaler som tvetydighet i deres opplevelser.

4.3 Tvetydighet og motsigelser i organisasjonskulturen

Gjennom denne studie har jeg intervjuet to informanter fra hver av de tre tidligere bankene. Felles for alle de tre bankene er at alle informantene skisserer en kultur som er preget av regelstyring og kontroll. Informantene i bank A og bank B er samstemte i sine opplevelser av samarbeidet og samhandlingen. En får inntrykk av at informantene fra disse bankene opplever at samarbeid og samhandling er bra. Informantene er enige om at dette kan bli bedre, men de opplever at dette er noe ledelsen i den fusjonerte banken har fokus på, og ønsker å forbedre.

«Men det med nye kunder var kanskje mer i fokus før enn det er nå. Man har på en måte blitt flinkere på å se at suksess er det samarbeidet vi har på avdelingene.» - Informant 3

«man må jo si det at den (samhandlingen) har vært bra. Men det er mere å gå på.» - Informant 1

«Jeg føler jo at det oppfordres til teamarbeid, i alle fall er det målet.» - Informant 2

Dette er trekk som stemmer overens med det Cameron og Quinn (2011) vil beskrive som en klankultur. I en klankultur er en av de grunnleggende antagelsene at samarbeid og utvikling av ansatte fungerer best. Det at informantene opplever at utvikling av ansatte er fraværende, eller lite fokus på i den nye banken, gjør at denne kulturelle typen ikke er helt aktuell. En klankultur virker fremdeles ikke helt beskrivende når en ser på bank A og bank B, som er temmelig like i form av informantens opplevelser, isolert fra bank C. Informantene skisserer på den andre siden at samarbeidet i den fusjonerte banken er bra, og at dette også er noe som er i fokus fra ledelsens side. Dette styrker inntrykket av at organisasjonen har et internt fokus. Følgelig kan en argumentere for at informantene i bank A og bank B opplever av organisasjonskulturen gjør at man kan plassere disse enda lengre unna en markedskultur enn det man gjør når man ser på den fusjonerte banken som helhet.

Informantene i bank C på sin side, opplever at samarbeidet ikke har vært særlig bra i den fusjonerte organisasjonen. Begge informantene skisserer til en viss grad en forventning om at dette vil bli bedre. Det fremkommer likeledes ikke som om samarbeid og samhandling oppleves å ha spesielt fokus fra ledelsen. Noe som kommer mer frem gjennom informantene i bank C sine opplevelser er et fokus på resultater. De beskriver også et mer eksternt fokus.

«Jeg tenker jo at målet som ledelsen og styret hadde for denne fusjonen, det var jo ingen av bankene som behøvde å fusjonere, så det er jo tanken om det å bli større og få mer muskler...posisjonere seg i markedet...møte konkurransen. Og ja det økonomiske også da på sikt.» - Informant 4

«...SNN er jo på tur å ta lokalbankrollen fra oss...og jeg tror det samler oss litt...den ytre fienden.» - Informant 5

«Vi blir jo målt! Bank A blir målt på sine tall og bank B blir målt på sine tall, og bank C på sine tall....Så det store samarbeidet ut fra de der grunnleggende...den løsningen...det tror jeg ikke kommer til å bli sånn at vi gir fra oss kunder uten at vi er helt nødt til det. Vi holder fast på det vi har.» - Informant 4

I en kulturell type som markedskultur er det å levere resultater og ta markedsandeler som er av betydning. Det eksterne miljøet oppfattes også som fiendtlig. Som for de to andre bankene så er også bank C preget av at informantene opplever at det er klare regler og rutiner som gjelder. Utvikling av ansatte er lite i fokus. Informantene i bank C opplever på sin side mye mindre samarbeid. De opplever heller ikke noe fokus på dette. Følgelig kan man forstå at det

interne fokuset er mindre. Dette bidrar til at en kan argumentere for at opplevelsene til informantene i bank C passer inn under den kulturelle typen markedskultur når man ser denne delen av den fusjonerte banken isolert fra de to andre.

Skillet mellom bank A & B og bank C kan illustreres med på samme måte som i figur 5. Figur 6 under illustrerer hvordan tidligere ansatte fra bank A og B beskriver organisasjonskulturen i den fusjonerte banken på en annen måtet enn tidligere ansatte fra bank C på dimensjon nr. 2.



Figur 6: Kulturell type, motsetninger i organisasjonskulturen

Med andre ord antyder analysen av de ansattes opplevelser av organisasjonskulturen i Sparebank 68° Nord at det eksisterer ulikheter i oppfatningene av organisasjonskulturen. Cameron og Quinn (2011) tar ikke for seg kulturelle forskjeller eller subkulturer direkte, men de snakker om kulturell styrke og kongruens. De viser da til i hvilken grad kulturen er entydig og sterk. De åpner altså for at en organisasjon ikke nødvendigvis entydig kan plasseres under en bestemt kulturell type. Alvesson (2002) sier om at organisasjonskulturen i en organisasjon kan inneholde mangetydighet, og at det kan eksistere subkulturer med en viss grad av motsetninger innad i den overordnede organisasjonskulturen. Men selv om det eksisterer

subkulturer og mangetydighet i den overordnede organisasjonskulturen, må det også finnes, til en viss grad, delte virkelighetsoppfatninger og mønstre. Uten dette ville ikke en organisasjon kunne fungere (Alvesson, 2002). Dette er også noe som trekkes frem av Hofstede (1998). Hofstede (1998) påpeker at noen aspekter ved en organisasjonskultur kan deles av hele organisasjonen, og andre aspekter vil være spesifikke for mindre grupper. Informantenes opplevelser av organisasjonskulturen i den fusjonerte banken stemmer overens med dette. Informantene opplever organisasjonskulturen likt på spesielt en av dimensjonene. På den andre dimensjonen så skiller en spesifikk gruppe seg fra resten av organisasjonen.

4.4 Kulturen i den fusjonerte banken – et differensieringsperspektiv

I dette delkapittelet vil jeg anvende Meyerson og Martins (1987) ulike perspektiver på kultur. Dette for å se hvilken av disse som gjør seg gjeldende når man forsøker å kartlegge hvordan informantene opplever organisasjonskulturen i den fusjonerte banken. Gjennomgangen av tidligere litteratur har skapt, som adressert i teorikapittelet, en forventning om at et differensieringsperspektiv vil gjøre seg gjeldende i den studerte banken. Gjennom analysen har man til nå kommet frem til at informantenes opplevelser skisserer en hierarkiskultur. Man har også sett trekk, spesielt i en bestemt gruppe (tidligere ansatte fra bank C) som beskriver mer en markedskultur. Med andre ord eksisterer det en viss tvetydighet i hvordan ansatte oppfatter organisasjonskulturen ut fra de to kartlagte dimensjonene.

I teorikapittelet ble Meyerson og Martins (1987) tre perspektiver på organisasjonskultur introdusert. Jeg har forsøkt å kartlegge kulturen i henhold til Cameron og Quinns (2011) «Competing values framework». Integrasjonsperspektiv anser kultur som noe felles for hele organisasjonen. Det skal altså være det Meyerson og Martin omtaler som konsensus. Ovenfor har studien vist til at selv om informantene på mange områder opplever det samme, så kan en likevel tyde en viss grad av tvetydighet i deres opplevelser. Følgelig er det ikke full konsensus. Funnene i analysen skiller seg på denne måten fra et integrasjonsperspektiv på kultur.

Det er også vanskelig å argumentere for at fragmenteringsperspektiv på kultur gjør seg gjeldende. Fragmenteringsperspektivet aksepterer tvetydighet, kompleksitet og mangel på klarhet. Kultur i dette perspektivet er verken full harmoni eller full konflikt. Individene i organisasjonen deler noen synspunkter, er uenig om noen og indifferente til andre. Fra dette perspektivet er det altså helt fravær av konsensus, og organisasjonskulturen består av

kompleksitet og tvetydighet. Dette stemmer ikke overens med funnene man har gjort gjennom analysen av innsamlet data. Selv om informantenes opplevelser ikke er helt like på alle områder, kan en også se stor grad av konsensus i deres opplevelser. Det er kun på en av de kartlagte dimensjonene at en gruppe av informantene skiller seg særlig fra resten av informantene i sine beskrivelser.

For den fusjonerte banken er det tilsynelatende et differensieringsperspektiv på kultur som gjør seg gjeldende. Fra dette perspektivet er det som en følge av ulikheter og mangel på konsensus mulig for subkulturer å oppstå. Selv om det ikke er konsensus mellom de ulike subkulturene, så finnes denne innad i de ulike subkulturene. Differensieringsperspektivet ser på kultur som bestående av forskjellige verdier og kulturelle manifestasjoner. Dette perspektivet åpner for at det kan eksistere tvetydighet og motsetninger i organisasjonskulturen. Men ikke i samme grad som fra et fragmenteringsperspektiv. Analysen over viser nettopp det. Informantene opplever kulturen i den fusjonerte banken veldig likt, men en bestemt gruppe skiller seg litt fra de andre. Alle informantene kan plasseres helt i den ene enden av dimensjonen «Fleksibilitet og handlingsrom versus stabilitet og kontroll». Dette kommer frem, som man tidligere har vist, gjennom deres opplevelse av at det er klare regler og rutiner som gjelder. Graden av fleksibilitet og mulighet til å ta risiko er fraværende. Dette inntrykket forsterkes ytterligere gjennom at ingen av informantene opplever at de inkluderes i beslutningsprosessene. Altså er det konsensus i informantenes opplevelser på denne dimensjonen når de svarer på spørsmål om den fusjonerte banken.

For den andre dimensjonen, «Intern orientering og samhold versus eksternt fokus og differensiering», finner man også likheter. Men her er det en egen gruppering i form av at informantene i bank C opplever ting annerledes på denne dimensjonen enn informantene i de to andre opprinnelige bankene. Der informantene i bank A og B kan plasseres mer mot en intern orientering og samhold. Kan informantene fra bank C sies å beskrive et mer eksternt fokus. Altså kan man som tidligere illustrert plassere bank C isolert sett lengre til høyre på dimensjon 2. Følgelig klassifisere den som en markedskultur. Bank A og B fremstår gjennom informantenes opplevelser som ganske klare hierarkikulturer.

Differensieringsperspektivet (Meyerson & Martin, 1987) ser altså ut til å være passende når man ser på ansattes opplevelser av organisasjonskulturen i den fusjonerte banken. Dette henger sammen med det Cameron og Quinn (2011) skriver om kongruens i organisasjonskulturen, der de åpner for at en organisasjon ikke nødvendigvis kan entydig

plasseres under en bestemt kulturell type. Som tidligere påpekt viser også Alvesson (2002) til at selv om det eksisterer subkulturer og mangetydighet i den overordnede organisasjonskulturen, så må det også finnes en grad av delte virkelighetsoppfatninger og mønstre. Uten dette ville ikke en organisasjon kunne fungere. Dette er på linje med et differensieringsperspektiv på organisasjonskultur. Det er også svært beskrivende for kulturen som skisseres gjennom ansattes opplevelser av Sparebank 68° Nord.

Hvilken grad ledelsen har mulighet til å påvirke organisasjonskulturen og atferd i organisasjonen er noe de tre forskjellige perspektivene ser ulikt på. Fra et integreringsperspektiv har ledelsen stor mulighet til å styre og påvirke kultur. Fra et differensieringsperspektiv har ledelsen en mer redusert mulighet til å påvirke kulturen. Men i motsetning til et fragmenteringsperspektiv, der ledelsen har liten til ingen mulighet til å påvirke, er det fortsatt mulighet for dette fra et differensieringsperspektiv (Meyerson & Martin, 1987).

Informantenes opplevelser gir inntrykk av at ledelsen har stor innvirkning på atferden og kulturen i den fusjonerte banken. Dette får man inntrykk av gjennom at alle informantene opplever en organisasjon der ledelsen tar beslutninger og utarbeider klare rutiner og regler for atferd. Informantene henviser også til felles mål satt av ledelsen, og er tilsynelatende også opptatt av hvor ledelsens fokus ligger. At ledelsen har stor mulighet til å påvirke kulturen og hva som gjøres i organisasjonen er sammenfallende med et integreringsperspektiv på kultur. Men som tidligere argumentert så tyder ikke informantenes opplevelser på at det er full konsensus. Alt tyder på at det eksisterer tvetydighet og kulturelle grupperinger. Følgelig virker ikke et integreringsperspektiv helt passende. Et differensieringsperspektiv virker fortsatt å gjøre seg gjeldende for den fusjonerte banken. Et fragmenteringsperspektiv på kultur virker enda mindre aktuelt da ledelsen fra dette perspektivet ville hatt liten til ingen innvirkning på kulturen.

4.5 Verdien av en tidlig kulturkartlegging

I dette delkapittelet vil jeg benytte den gjennomførte kartleggingen av organisasjonskulturen i Sparebank 68° Nord og eksisterende litteratur til å besvare andre del av den formulerte problemstillingen. Jeg vil diskutere hvordan en tidlig kartlegging, lignende den som er gjennomført over, kan benyttes og gi verdi til videre arbeid med organisasjonskultur etter en fusjon.

4.5.1 «Temperaturmåling»

Ian og Jillian (1999) viser i sin artikkel til at organisasjoner ofte kopierer karakteristikene fra organisasjonskulturen tilhørende den dominerende parten i fusjoner. I samme artikkel argumenterer forfatterne for at fusjoner er en gylden mulighet for å dekonstruere organisasjonskulturen og bygge en ny (Ian & Jillian, 1999). En kartlegging tidlig i integrasjonsarbeidet kan derfor gi informasjon om organisasjonskulturen på et gitt tidspunkt. Denne informasjonen kan de som jobber med kulturell integrasjon benytte til å sammenligne nåværende kultur med den kulturen organisasjonen ønsker å ha. Dette kan man kalle en slags «temperaturmåling» av organisasjonskulturen. En slik «temperaturmålingen» kan videre være nyttig når kulturelle verktøy skal velges for videre arbeid med kultur i integrasjonsprosessen. Jeg vil diskutere slike verktøy nærmere i delkapittel 4.5.2.

Schein (2017) deler organisasjonskulturen inn i tre forskjellige nivåer. Gjennom en tidlig kartlegging kan en organisasjon som jobber med integrasjon av organisasjonskulturen se til disse ulike nivåene for å identifisere gap mellom faktisk og ønsket organisasjonskultur. Artefaktene, som er nivået av kultur som er lettest å observere, er også det som kanskje er lettest å gjøre noe med. Kartleggingen som er gjort av organisasjonskulturen i Sparebank 68° Nord avdekker at bank C skiller seg fra resten av organisasjonen. Dette kommer blant annet frem gjennom at en av informantene i bank C ikke vet hva visjonen for den fusjonerte organisasjonen er.

Neste nivå av organisasjonskultur er verdier og normer (Schein, 2017). Dette nivået av organisasjonskultur er vanskeligere å se og påvirke. Kartlegging av organisasjonskulturen tidlig i integrasjonsprosessen gir dog en innsikt i verdier og normer i organisasjonen. Følgelig får organisasjonen verdifull informasjon som kan være nyttig i arbeidet med å påvirke verdier og normer. Verdier og normer påvirkes eksempelvis gjennom tydeliggjøring av hva som ansees som suksess i organisasjonen, samt gjennom om det er fleksibilitet og handlingsrom eller kontroll og rutiner som gjelder i organisasjonen. For Sparebank 68° Nord viser

kartleggingen at informantene er ganske samstemte i sin opplevelse av at bankens overordnede mål og det som regnes som suksess er økonomisk profitt og den lokale forankringen. Informantene opplever også entydig at det er klare regler og rutiner som førende for atferden i organisasjonen. Informantene fra bank C skiller seg fra de andre informantene gjennom opplevelsen av en større verdsettelse av individuelle resultater og et eksternt fokus.

Det siste og minst synlige nivået av organisasjonskulturen er de grunnleggende antagelsene (Schein, 2017). Disse er kanskje også de som det er vanskeligst å gjøre noe med. Selv med en grundig kartlegging av organisasjonskulturen kan det være vanskelig å få innsikt og forståelse av de grunnleggende antagelsene i organisasjonen. Dette er en følge av at disse ofte er underbevisste hos medlemmene i organisasjonen (Schein, 2017). Organisasjonskultur er også sosialt konstruert (Meyerson & Martin, 1987; Smircich, 1983). Følgelig kan det være utfordrende å forstå hva ting betyr når en ikke tilhører den studerte organisasjonen. For Sparebank 68° Nord har det vært en mangel på felles opplevelser. Dette kan ha vært til hinder for felles læring og det å skape en felles organisasjonskultur for den fusjonerte banken som helhet. Schein (2017) viser til at grunnleggende antagelser blant annet skapes gjennom felles opplevelser. Den kulturelle kartleggingen som er gjennomført avdekker denne mangelen.

Funnene i denne studien viser at man med få informanter kan benytte det statistiske verktøyet OCAI til å skape en samtale. Selv med relativt få informanter og samtaler får man tilstrekkelig data til å kunne plassere ansattes opplevelse av organisasjonskulturen inn i rammeverket CVF. I denne studien har jeg kun snakket med og kartlagt ansattes opplevelse av organisasjonskulturen. En tidlig kartlegging i integrasjonsprosessen kan også benyttes for å kartlegge ledelsens opplevelse av den samme organisasjonskulturen. En kartlegging av ledelsens opplevelse av en organisasjonskultur kan hjelpe de som jobber med kulturell integrasjon med å se avvik mellom ansattes og ledelsens opplevelser av samme fenomen. At kultur er sosialt konstruert (Meyerson & Martin, 1987; Smircich, 1983) gjør at det ikke er usannsynlig at kulturen oppfattes ulikt på ulike nivåer i organisasjonen. For Sparebank 68° Nord kan det være at ledelsen opplever at de involverer ansatte indirekte i beslutningsprosessene (Busck et al., 2010), gjennom bruk av tillitsvalgte. Data viser at ansatte i den fusjonerte banken opplever å ikke bli involvert. Men dette kan være fordi de ikke opplever å bli direkte involvert i beslutningsprosessene (Busck et al., 2010).

4.5.2 Valg av kulturelle verktøy

Tidligere studier har trukket frem at proaktivt kulturelt arbeid gjennom bruk av endringsagenter, kommunikasjon og blanding av ansatte er viktig for å kunne påvirke kulturen i den nye organisasjonen i ønsket retning. Dette for å ikke bare kopiere den eksisterende kulturen fra den dominerende part i fusjonen (Buono et al., 2016; Ian & Jillian, 1999). Gjennom å bruke en kartlegging tidlig i integrasjonsprosessen til å «ta temperaturen» på organisasjonskulturen kan en organisasjon altså finne avvik mellom den nåværende organisasjonskulturen, og den kulturen den ønsker å ha. Der avvik avdekkes kan en se til tiltak og verktøy på de ulike nivåene av kultur som er diskutert over for å påvirke organisasjonskulturen i den retningen organisasjonen ønsker.

På det mest synlige nivået, altså artefaktene, kan eksempelvis lederne av integrasjonsprosessen i en organisasjon sørge for at fysiske artefakter som logoer og arkitektur er lik i hele organisasjonen. De kan også innføre ritualer som faste møter og aktiviteter som skal være felles for hele organisasjonen. For den studerte organisasjonen er det som nevnt en av informantene fra bank C som ikke vet hva visjonen for den fusjonerte banken er. Felles ritualer, som eksempelvis felles møter, kan være arenaer for diskusjon, kommunikasjon og læring. Gjennom god kommunikasjon kan organisasjonen løfte frem visjonen, og på den måte gjøre den kjent for alle i organisasjonen. Blant annet Al Hosani et al. (2020) samt Ian og Jillian (1999) trekker frem kommunikasjon som viktig i integrasjonsarbeidet for å tydeliggjøre mål og visjoner.

For verdier og normer, som er det neste nivået av kultur, er det også mulig å anvende ulike kulturelle verktøy for å påvirke organisasjonskulturen i ønsket retning. Kartleggingen av kulturen i Sparebank 68° Nord viser at informantene i bank C har et mer individuelt fokus. Dersom den fusjonerte banken ønsker integrasjon, bør tiltak på dette nivået rettes mot å skape en opplevelse av at det er å levere resultater for organisasjonen som helhet som verdsettes. Her kan ulike kulturelle verktøy som endringsagenter, kommunikasjon og blanding av ansatte anvendes for å påvirke verdier og normer (Buono et al., 2016, Hema, 2009; Ian & Jillian, 1999).

Det siste nivået av kultur, de grunnleggende antagelsene, er som nevnt det nivået som er vanskeligst å se. Følgelig er det kanskje også det nivået som er vanskeligst å påvirke. Tiltak som kan påvirke grunnleggende antagelser er likeledes mulig. Som poengtert er en viktig del av organisasjonskulturen delte erfaringer og læring over tid ifølge Schein (2017). Mangelen

på felles opplevelser er noe som trekkes frem av informantene i den fusjonerte banken. Dermed vil et mulig tiltak for å bidra til kulturell integrasjon også på dette nivået være å skape disse felles opplevelsene og arenaene for delt læring gjennom eksempelvis faglige seminarer eller sosiale sammenkomster. Et annet aktuelt tiltak er blanding av ansatte (Hema, 2009).

Det at bank A og B fremstår som svært like ut fra informantenes opplevelser kan gi et inntrykk av at deler av tiltakene og verktøyene som er benyttet for å oppnå kulturell integrasjon i forbindelse med den første fusjonen har fungert. Samtidig gir data en indikasjon på at enkelte tiltak mangler eller kunne vært gjort annerledes. Tidlig kartlegging gir følgelig en mulighet til å se tilbake på tiltak som har fungert og tiltak som kanskje har manglet.

4.5.3 Effekten av spesielle omstendigheter

En kartlegging av organisasjonskulturen tidlig i integrasjonsprosessen kan også gi en fusjonert organisasjon nyttig informasjon om spesielle omstendigheter og utfordringer som kan ha hatt stor betydning for den kulturelle integrasjonen. Dette kan også bidra til å avgjøre hvilke av de kulturelle verktøyene som er diskutert over som bør anvendes for å møte disse utfordringene. «Temperaturmålingen» som er gjennomført viser at dette er tilfellet for Sparebank 68° Nord.

Bank A og B fusjonerte januar 2019 og dannet Sparebank 68° Nord. Halvannet år senere fusjonerte de igjen med bank C. Det har altså gått lengre tid siden bank A og B fusjonerte. Disse fikk også tid til kulturelt integrasjonsarbeid før covid-19 pandemien kom mars 2020. Dette er noe som kommer frem i informantenes beskrivelser:

«På det tidspunktet man kan møtes å bli bedre kjent med hverandre. Da blir det enklere å ta opp telefonen og ringe til hverandre og hjelpe hverandre.» - Informant 1

«Jeg synes jo sånn sett at vi lyktes bedre med dette i den første fusjonen enn det vi har gjort nå på den andre. Så velger jeg å skylde litt på coronasituasjonen. Vi er jo tross alt mennesker som skal fungere sammen, og vi har ikke møttes fysisk enda.» – Informant 2

«Fysisk kontakt tror jeg er kjempeviktig! Man kan sitte mye på Teams, men det er noe med å skape relasjoner i felleskap.» - Informant 6

«Det er en prosess som tar tid...og så klart så har corona spilt inn siden den gjør at vi ikke kan møtes.» - Informant 5

Som en kan se av sitatene over trekkes både tiden som har gått og covid-19 frem av informantene. Pandemien har satt en stopper for muligheten til å møtes fysisk. Ser en igjen til Scheins (2017) definisjon av kultur, kan en anta at fysiske møter mellom nye kolleger er en viktig del av det å skape felles opplevelser og læring. Med andre ord har pandemien stått i veien for viktige aktiviteter og arrangementer. Den kulturelle kartleggingen antyder at både den korte tiden som har gått siden fusjonen og covid-19 kan ha hatt en innvirkning på den kulturelle integrasjonen i den fusjonerte banken. Et litteratursøk etter forskning på coronapandemiens effekt på organisasjonskultur gir få relevante treff. Dette er kanskje ikke så merkelig, da en enda ikke har sett de fulle effektene av pandemien. Følgelig vil nok en god del forskning publiseres i tiden fremover. Spicer (2020) har publisert en artikkel der han omtaler mulighetene som foreligger for kulturell forskning i kjølvannet av pandemien (Spicer, 2020).

Kulturelle verktøy som felles arrangementer og blanding av ansatte er trukket frem som tiltak som kan bidra til å skape felles opplevelser og læring, og på den måte påvirke de grunnleggende antagelsene i organisasjonen. Aktivitetene kunne bidratt til at organisasjonskulturen i Sparebank 68° Nord hadde fremstått som mer integrert enn den gjør på nåværende tidspunkt. Dagens samfunn har mange gode digitale verktøy, men det digitale kan kanskje ikke erstatte det å møtes fysisk fullt ut. Når pandemien har gitt seg, og fysiske møter igjen kan finne sted, vil man kanskje se en endring i den kulturelle integrasjonen i den fusjonerte banken.

5 Konklusjon

5.1 Svar på problemstillingen

Oppgaven har presentert følgende problemstilling:

1. *Hvordan opplever ansatte organisasjonskulturen i den fusjonerte banken tidlig i integrasjonsprosessen?*
2. *Hvilken verdi kan en tidlig kartlegging av organisasjonskulturen ha i det videre arbeidet med kultur etter fusjoner?*

For å besvare første del av problemstillingen har jeg benyttet Cameron og Quinns (2011) rammeverk «the competing values framework», men også sett på ansattes involvering i beslutningsprosesser. Forventningen var i utgangspunktet at informantenes opplevelser skulle indikere en differensiert organisasjonskultur med mangel på integrasjon. Denne hypotesen var begrunnet i den relativt korte tiden som var gått siden fusjonene fant sted. Den var også forankret i tidligere litteratur som har avdekket at kulturell integrasjon i forbindelse med fusjonsprosesser kan være utfordrende og ofte oversett (Hema, 2009; Mary Yoko & Mark, 2009).

Funnene i denne studien viser at informantenes opplevelser av organisasjonskulturen i den fusjonerte banken skisserer kulturelle ulikheter. Dette framkommer gjennom at en gruppe opplever organisasjonskulturen annerledes enn de andre. Det er spesielt en gruppe som skiller seg ut. Subkulturene som man kan kalle dem, står ikke i direkte motsetning til hverandre. Gruppens opplevelser er ganske samstemte på en av dimensjonene man har kartlagt kulturen etter, men er ulike på en annen. Opplevelsene rundt involvering av ansatte er overraskende lik mellom informantene, og forsterker det bildet CVA gir. Det er den siste banken som fusjonerte inn i Sparebank 68° Nord som skiller seg fra resten av organisasjonen. Altså er det informantene i bank C som opplever kulturen i den fusjonerte banken annerledes enn informantene fra bank A og B. Den dominerende kulturelle typen er en hierarkiskultur, men opplevelsene til informantene i bank C passer bedre inn under det man kan omtale som en markedskultur. Denne tvetydigheten i organisasjonskulturen gjør at jeg har argumentert for at det er et differensieringsperspektiv (Meyerson & Martin, 1987) som gjør seg gjeldende i den fusjonerte banken.

For å besvare andre del av problemstillingen har jeg med utgangspunkt i eksisterende litteratur og funnene fra kartleggingen, forsøkt å illustrere hvordan en tidlig kartlegging kan

være verdifull for det videre arbeidet med kultur i fusjonerte organisasjoner. Her har jeg argumentert for at den tidlige kartleggingen avdekker hvor de kulturelle motsetningene befinner seg, og på hvilke dimensjoner ansatte opplever kulturen ulikt. Denne kunnskapen gir verdifull informasjon som kan benyttes i det videre kulturelle arbeidet for å styre organisasjonskulturen i ønsket retning. For Sparebank 68° Nord har en tidlig kartlegging muliggjort forslag til tiltak og kulturelle verktøy som kan benyttes i det videre arbeidet med kulturen. Gjennom å benytte Scheins (2017) ulike nivåer av kultur har jeg kommet med konkrete forslag til kulturelle verktøy som kan være aktuelle basert på funnene i den kulturelle kartleggingen. Eksempler på kulturelle verktøy som er fremsatt som aktuelle er å skape felles ritualer, økt bruk av kommunikasjon, bruk av endringsagenter, blanding av ansatte og det å skape arenaer for felles opplevelser og læring.

Gjennom kartleggingen kommer det også frem at den korte tiden som har gått siden fusjonen og covid-19 situasjonen kan ha hatt betydning for den kulturelle integrasjonen i den fusjonerte banken. Det at en tidlig kartlegging avdekker dette gjør det mulig for organisasjonen å planlegge tiltak og bruk av verktøy for å møte utfordringene som covid-19 har medført. Kartleggingen antyder også bruk av verktøy og tiltak for å oppnå kulturell integrasjon ved den første fusjonen ser ut til å ha fungert, da bank A og B fremstår som temmelig integrerte. Den kulturelle kartleggingen viser derfor at organisasjonen med fordel kan se tilbake på hva de gjorde den første fusjonen i arbeidet med å oppnå samme integrasjon for bank C.

5.2 Studiens bidrag

Studien kommer med bidrag til både praktikere og til litteraturen. Studien gir den studerte organisasjonen innsikt i egen organisasjonskultur, og kan også gi andre praktikere verdifull informasjon om organisasjonskultur i fusjoner. Studien illustrerer også hvordan en fusjonert organisasjon kan utnytte en tidlig kartlegging av organisasjonskulturen i arbeidet med organisasjonskultur etter fusjoner.

Studien gir et bidrag til litteraturen gjennom å betrakte organisasjonskulturen som en metafor, og ikke en variabel, i kartleggingen av kulturen. Dette kan bidra til å øke forståelsen av fenomenet organisasjonskultur gjennom å anse den som et fenomen som gjennomsyrrer alt i organisasjonen. Videre er kartleggingen gjennomført tidligere i integrasjonsprosessen enn det mye av den eksisterende litteraturen har gjort. Dermed bidrar studien med innsikt i organisasjonskulturen i en fusjonert organisasjon kort tid etter fusjonen fant sted. Tidligere studier av organisasjonskultur i fusjoner har tradisjonelt kartlagt organisasjonskulturen sent i

integrasjonsprosessen, noe som kan føre til man går glipp av viktig kulturell informasjon. Studien illustrerer videre hvilken verdi en tidlig kartlegging kan ha for en organisasjon i det videre arbeidet med kultur etter en fusjon, gjennom å tjene som en «temperaturmåling» og gi informasjon som bidrar til valg av riktige kulturelle verktøy.

5.3 Studiens begrensninger og videre forskning

Studien er kun gjennomført med utgangspunkt i en organisasjon. En kan ikke utelukke at Sparebank 68° Nord er et særtilfelle, og at andre fusjonerte banker vil se annerledes ut om samme studie blir gjennomført. Betydningen av at det er relativt kort tid siden den siste av to fusjoner, og effekten av covid-19 pandemien er også ukjente. De fusjonerte organisasjonene var også relativt like i utgangspunktet. Gjennom å studere fusjonerte organisasjoner som var mer ulike i utgangspunktet kunne funn vært annerledes.

Funnene i denne studien gir en indikasjon på hvordan en organisasjonskultur i en fusjonert bank kan se ut tidlig i integrasjonsprosessen. Studien har også funnet at en tidlig kartlegging av organisasjonskulturen har en verdi. Studien legger på denne måten et grunnlag for videre forskning. Den studerte organisasjonen kunne vært interessant å forske videre på for å se på utviklingen i organisasjonskulturen over tid. Effektene av covid-19 er også svært interessant for videre kulturell forskning (Spicer, 2020) da en enda ikke har sett de fulle effektene av pandemien. Videre kunne det vært interessant å forske på andre fusjonerte organisasjoner tidlig i integrasjonsprosessen for å se om funn kunne være sammenlignbare.

Funnene i denne studien kan også være et resultat av metoden man har benyttet for å kartlegge organisasjonskulturen. Dette er en kvalitativ studie, derfor kan en ikke oppnå statistisk generalisering. Studien er dog basert på et i utgangspunktet kvantitativt verktøy for kulturell kartlegging. Følgelig ligger mulighetene åpne for at man kan kvantifisere studien for å få avklaring på om funn kan generaliseres og være gjeldende i andre fusjonerte organisasjoner.

Referanseliste

- Al Hosani, Y., Jabeen, F., Paul, J., & Stachowicz-Stanusch, A. (2020). Antecedents of employee alienation and its impact on individual work performance during post-merger integration (PMI). *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1085-1110. doi:10.1108/jocm-03-2020-0085
- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse* (K. O. Jensen, Trans.). Oslo: Abstrakt.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing organizational culture : cultural change work in progress* (2nd ed. ed.). Abingdon, Oxon ;,New York, NY: Routledge.
- Anda, S. (2021, 09. august). Det vil bli færre og større sparebanker. *Finansfokus*, pp. 8-21.
- Balogun, J., Hailey, V. H., & Gustafsson, S. (2016). *Exploring strategic change* (4th ed. ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Bang, H. (2020). *Organisasjonskultur* (5. utgave. ed.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bligh, M. C. (2006). Surviving post-merger 'culture clash': Can cultural leadership lessen the casualties? *Leadership*, 2(4), 395-426. doi:10.1177/1742715006068937
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4th ed. ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis, J. W. (2016). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations (New York)*, 38(5), 477-500. doi:10.1177/001872678503800506
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforl.
- Busck, O., Knudsen, H., & Lind, J. (2010). The transformation of employee participation: Consequences for the work environment. *Economic and Industrial Democracy*, 31(3), 285-305. doi:10.1177/0143831x09351212
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing values framework*. Hoboken: Hoboken: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Christofi, M., Leonidou, E., & Vrontis, D. (2017). Marketing research on mergers and acquisitions: a systematic review and future directions. *International Marketing Review*, 34(5), 629-651. doi:10.1108/IMR-03-2015-0100
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Management*, 13(3), 245-273. doi:10.1177/105960118801300302
- Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode* (2. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Galpin, T. (2019). Avoid M&A assimilation heartburn: An actionable model for cultural due diligence and integration. *Strategy & Leadership*, 47(4), 20-25. doi:10.1108/SL-04-2019-0054
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. doi:10.1177/1094428112452151
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *Qualitative Report*, 8(4), 597.
- Guy, S. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *The Academy of Management Review*, 13(4), 546-558. doi:10.2307/258374
- Heller, F., Pusic, E., & Strauss, G. (1998). *Organizational participation : Myth and reality*. Oxford: OUP Oxford.
- Hema, B. (2009). Organizational culture in bank mergers & acquisitions. *Indian Journal of Industrial Relations*, 45(2), 229-242.
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99. doi:10.1007/bf01733682
- Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12. doi:10.1111/1467-6486.00081
- Ian, B., & Jillian, D. (1999). Merger as a trigger for cultural change in the retail financial services sector. *The Service Industries Journal*, 19(1), 194-206. doi:10.1080/02642069900000011
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M., & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859-877. doi:10.1002/hrm.20445
- Mary Yoko, B., & Mark, F. P. (2009). Merging without alienating: Interventions promoting cross-cultural organizational integration and their limitations. *Journal of International Business Studies*, 40(3), 468-489. doi:10.1057/jibs.2008.80

- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 623-647. doi:10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x
- Nerdinger, F. W. (2008). Employee participation and organizational culture. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung*, 22(2), 107-110. doi:10.1177/239700220802200201
- Parkin, J. (1996). Organizational decision making and the project manager. *International Journal of Project Management*, 14(5), 257-263. doi:10.1016/0263-7863(96)84508-X
- Paul, G. W., & Berry, D. M. (2013). The importance of executive leadership in creating a post-merged organisational culture conducive to effective performance management. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-e15. doi:10.4102/sajhrm.v11i1.446
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode : En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasesstudier*. Oslo: Universitetsforl.
- Reus, T. H. (2012). Culture's consequences for emotional attending during cross-border acquisition implementation. *Journal of World Business : JWB*, 47(3), 342-351. doi:10.1016/j.jwb.2011.05.002
- Sagie, A., & Aycan, Z. (2003). A cross-cultural analysis of participative decision-making in organizations. *Human Relations*, 56(4), 453-473. doi:10.1177/0018726703056004003
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (Fifth edition. ed.). Hoboken: Wiley.
- Smeets, V., Ierulli, K., & Gibbs, M. (2016). An empirical analysis of post - merger organizational integration. *The Scandinavian Journal of Economics*, 118(3), 463-493. doi:10.1111/sjoe.12161
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. doi:10.2307/2392246
- Sparebankforeningen. (2021, 14.04.2021). Sparebankene styrker samfunnet. Retrieved from <https://www.sparebankforeningen.no/om-oss/sparebankene-styrker-samfunnet/>
- Spicer, A. (2020). Organizational culture and covid - 19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740. doi:10.1111/joms.12625
- Svenson, O. (1996). Decision making and the search for fundamental psychological regularities: What can be learned from a process perspective? *Organizational*

Behavior and Human Decision Processes, 65(3), 252-267.

doi:10.1006/obhd.1996.0026

- Turner, S. F., Cardinal, L. B., & Burton, R. M. (2017). Research design for mixed methods: A triangulation-based framework and roadmap. *Organizational Research Methods*, 20(2), 243-267. doi:10.1177/1094428115610808
- Venkatesh, V., Brown, S. A., & Bala, H. (2013). Bridging the qualitative-quantitative divide: Guidelines for conducting mixed methods research in information systems. *MIS Quarterly*, 37(1), 21-54. doi:10.25300/misq/2013/37.1.02
- Weber, Y., & Tarba, S. (2011). Exploring integration approach in related mergers: Post - merger integration in the high - tech industry. *International Journal of Organizational Analysis*, 19(3), 202-221. doi:10.1108/19348831111149178
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : Design and methods* (6. utgave. ed.). Los Angeles: SAGE.
- Zhang, W., Wang, K., Li, L., Chen, Y., & Wang, X. (2018). The impact of firms' mergers and acquisitions on their performance in emerging economies. *Technological Forecasting and Social Change*, 135, 208-216. doi:10.1016/j.techfore.2018.05.015

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon

- Hvilken av de gamle bankene tilhørte du tidligere?
- Hvor lenge har du jobbet i banken?

Strategiske mål

- Hva opplever du som det overordnede strategiske målet for Sparebank 68° Nord?

Hva som regnes som suksess

- Hva opplever du at defineres som suksess i Sparebank 68° Nord?

Dominerende karakteristikk

- Hvordan vil du beskrive samhandlingen og samarbeidet i Sparebank 68° Nord etter fusjonen?
- Opplever du at noe er i fokus for ansatte/styrende for atferden i organisasjonen, i så fall på hvilken måte?

Potensielle oppfølgings-/styrende spørsmål:

1. Kan du gi eksempler på at ansatte er opptatt av egne resultater?
2. Kan du gi eksempler på at ansatte hjelper hverandre og samarbeider?
3. Har du eksempler på at du som ansatt oppfordres til å være innovativ og risikovillig, eventuelt det motsatte?

Ledelse i organisasjonen

- Hva opplever du at den øverste ledelsen i nye Sparebank 68° Nord er mest opptatt av?

Potensielle oppfølgings-/styrende spørsmål:

1. Hva tenker du rundt utvikling av ansatte?
2. Hvordan opplever du at effektivitet og koordinering er i fokus?
→ Hvordan var det (ledelse i organisasjonen) før fusjonen?

Ledelse av ansatte

- Kan du beskrive hvordan lederstilen i organisasjonen oppleves av deg?
- Hva opplever du at denne lederstilen legger til rette for/oppfordrer til?

Potensielle oppfølgings-/styrende spørsmål:

1. Hva er dine opplevelser rundt deltakelse og teamarbeid versus koordinering og klare instruksjoner?

→ Hvordan var det (ledelse av ansatte) før fusjonen?

Limet i organisasjonen

- Hva opplever du at samler organisasjonen?
- Hva opplever du at fører til samarbeid?
- Hva opplever du fører til at oppgaver gjennomføres slik de skal?

Involvering i beslutningsprosesser

- Kan du beskrive en beslutning du har vært involvert i etter at fusjonen ble gjennomført?

Potensielle oppfølgings-/styrende spørsmål:

1. Hvilken type beslutning var dette?

2. På hvilket nivå var den (operativt eller strategisk)?

3. Hvorfor ble du engasjert i denne beslutningen?

4. Hva var din rolle i beslutningsprosessen?

5. Var det forventet at du engasjerte deg, eller var det på eget initiativ?

6. Hvordan føler du at ditt engasjement ble oppfattet av kolleger og ledelsen? – (Positivt versus negativt).

→ Hvordan er dette eksemplet sammenlignet med en lignende situasjon før fusjonen?

Mulige oppfølgingsspørsmål for å få informanten til å utdype:

- Med «x» mener du?

- Hva legger du i «x»?

- Kan du fortelle mer om det?

- Det var interessant, kan du utdype?

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet *«Organisasjonskultur i en fusjonert bank»*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hvordan ansatte opplever kulturen i den fusjonerte banken du jobber i. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I forbindelse med masterstudium ønsker jeg å kartlegge hvordan ansatte opplever kulturen i den fusjonerte banken. All informasjon innhentet i forbindelse med dette prosjektet vil kun brukes i denne studentoppgaven og eventuelle vitenskapelige publikasjoner i etterkant..

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved UiT i Harstad er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Det er valgt ut respondenter fra alle de tre «gamle» bankene. Alle respondentene vil være på «medarbeidernivå» i organisasjonen, og det planlegges å intervju et likt antall personer fra alle de «gamle» bankene.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg vil gjennomføre en til en intervjuer. Det vil gjøres lydopptak og jeg vil ta notater. Lydopptakene vil transkriberes og slettes så snart som praktisk mulig etter gjennomført intervju. Annen informasjon om deg som vil lagres er hvilken av de gamle bankene du tilhører. I oppgaven vil alt som kan gjøre at personer og hvilken av de «gamle» bankene de tilhører anonymiseres.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun studenten vil ha tilgang til opplysningene og data som blir samlet inn.
- All informasjon vil anonymiseres i publikasjonen.
- Min veileder vil ha tilgang til personopplysninger.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er Juni 2021. Etter prosjektslutt vil all data og opplysninger slettes.

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 Handelshøgskolen ved UiT i Harstad har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Handelshøgskolen ved UiT i Harstad ved Ulrik Johansen, tlf: 92856186 & Trude Høgvold Olsen, e-post: trude.h.olsen@uit.no
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold, e-post: personvernombud@uit.no, Tlf: 976 915 78

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Ulrik Johansen

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Organisasjonskultur i en fusjonert bank*» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signatur prosjektdeltaker, dato)

