



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Opplevelse av fusjonsprosess

Hva påvirker ansattes opplevelse av en fusjonsprosess?

Turi Paulsen

Frank Kulseng

Masteroppgave i erfaringsbasert ledelse, BED-3906, juni 2022

Innhold

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn	1
1.1.1	Nordkraft	2
1.1.2	Sparebank 68° Nord	3
1.1.3	Markedsendringer og regulatoriske rammebetingelser	4
1.2	Formål og problemstilling	5
1.3	Avgrensing.....	5
2	Litteratur og teori for å belyse problemstillingen.....	6
2.1	Fusjon og endring	7
2.1.1	Organisasjonsendring	8
2.1.2	Reaksjoner på endring.....	9
2.1.3	Forholdet mellom det overtakende og overdragende selskap	11
2.2	Hvordan måle om en fusjon er vellykket – to perspektiv.....	12
2.3	Endringsledelse i et organisatorisk perspektiv	14
2.3.1	Motivasjon.....	15
2.3.2	Organisasjonskultur.....	16
2.3.3	Kommunikasjon	17
2.3.4	Involvering	20
2.3.5	Tillit.....	23
2.4	Oppsummering	26
2.5	Hypoteser.....	27
3	Metode.....	28
3.1	Innledning.....	28
3.2	Problemstilling.....	28
3.3	Forskningsdesign og metode	29

3.3.1	Utarbeidelse av spørreskjemaet.....	31
3.3.2	Styrker og svakheter ved forskningsdesignet.....	32
3.4	Operasjonalisering av sentrale begreper.....	34
3.4.1	Operasjonalisering av tillit	34
3.4.2	Operasjonalisering av involvering	35
3.4.3	Operasjonalisering av kommunikasjon	36
3.5	Dataanalyse.....	37
3.6	Metodekritikk	38
3.6.1	Validitet.....	38
3.6.2	Reliabilitet	39
3.6.3	Reliabilitetskontroll.....	41
3.6.4	Oppsummering og evaluering av valgte metode.....	41
4	Presentasjon og drøfting av funn.....	42
4.1	Presentasjon av funn.....	42
4.1.1	Funn Nordkraft.....	42
4.1.2	Funn Sparebank 68° Nord.....	43
4.2	Drøfting	45
4.3	Konklusjon.....	50
4.4	Teoretiske implikasjoner	50
4.5	Praktiske implikasjoner	51
4.6	Videre forskning	52
	Referanseliste	53
	Vedlegg	57
	Vedlegg 1: Følg brev til spørreundersøkelse.....	57
	Vedlegg 2: Spørreskjema	58
	Vedlegg 3: Åpne svar.....	63

Åpne svar bank.....	63
Åpne svar kraft	63
Vedlegg 4: Personopplysninger NSD	66
Vedlegg 5: Analyser fra SPSS	67
T-test overdragende-overtakende kraft	68
T-test overdragende-overtakende bank	69
T-test differanser variabler mellom overdragende-overtakende kraft.....	70
Cronbachs Alfa test kraft.....	72
Cronbachs Alfa test bank	73

Tabelliste

Tabell 1: Cronbachs alfa test bank	41
Tabell 2: Cronbachs alfa test kraft	41
Tabell 3: Korrelasjon mellom uavhengige og avhengig variabel kraft.....	43
Tabell 4: T-test overdragende/overtakendes opplevelse av fusjonsprosessen kraft.....	43
Tabell 5: Korrelasjon mellom uavhengige og avhengig variabel bank.....	44
Tabell 6: T-test overdragende/overtakendes opplevelse av fusjonsprosessen bank	45
Tabell 7: T-test differanser variabler overdragende-overtakende kraft	47

Figurliste

Figur 1 Forskningsmodell	6
--------------------------------	---

Forord

Vi er stolte og glade over å endelig være ferdige med masterstudiet. Endelig kan vi presentere det vi har forsket på det siste året. Arbeidet med oppgaven har vært krevende, men samtidig motiverende og gitt energi i utfordrende ledelsesprosesser vi har stått i.

Det er en balansekunst å gjennomføre et treårig masterstudium i voksen alder i kombinasjon med full jobb og livets øvrige utfordringer. Men, man må bare starte og sette seg et mål om å fullføre. Vi er derfor stolt over å kunne kvittere ut studiet med denne oppgaven.

De tre årene som studenter har gitt oss ny verdifull kompetanse og utvidet vårt nettverk med flotte folk. Til tross for at deler av samlingene ble gjennomført digitalt, har det vært et inspirerende klassemiljø med et tilfredsstillende læringsutbytte på campus og i de uformelle sosiale sammenhengene.

Vi vil først takke alle ansatte i egne organisasjoner som har bidratt til verdifulle data til oppgaven gjennom å svare på spørreundersøkelsene. Uten dere har det ikke blitt noen oppgave. Vår egen veileder, Baard Herman Borge, har utgjort en stor forskjell! Med sin tålmodighet, stoiske ro, humor og kompetanse har han veiledet oss trygt gjennom arbeidet med masteroppgaven. Tusen takk, Baard! Vi vil også takke våre familier for støtte, oppmuntring og tålmodighet i disse tre årene. Det skal bli godt å kunne prioritere fritida til andre ting igjen. Våre arbeidsgivere, Nordkraft og Sparebank 68° Nord fortjener også en takk for fri til samlinger og studiedager. Hålogaland Kraft/Nordkraft fortjener også en takk for støtte til utgifter i forbindelse med studiet.

Til slutt vil vi takke hverandre for innsatsen med oppgaven. Det har vært verdifullt å ha en medstudent å diskutere alt fra hverdagsledelse, organisatoriske utfordringer, fagteorier og livet med. Og ikke minst, hjelpe hverandre med å holde fokus mot 1. juni!

Harstad 1. juni 2022

Turi Paulsen og Frank Kulseng

Sammendrag

Endringstakten i samfunnet er økende, og det er ikke realistisk å gå gjennom et yrkesliv uten å møte på endringer. En fusjon medfører noen av de mest omfattende endringene ansatte kommer ut for. Det er flere ulike faktorer som påvirker hvordan ansatte opplever en fusjonsprosess. De ansattes opplevelse av en slik prosess er av stor betydning for organisasjonens yteevne og dermed også de økonomiske resultatene.

Vi har valgt å konsentrere vår forskning om dimensjonene kommunikasjon, involvering og tillit. Vår problemstilling er:

«Hvordan har medarbeidere i kraftselskapet og banken opplevd fusjonsprosessen».

For å begrense oss til de utvalgte dimensjonene har vi tatt utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker dimensjonene «kommunikasjon», «involvering» og «tillit til ledelsen» opplevelsen av fusjonsprosessen?

Vi har gjennomført en kvantitativ studie der vi har sett på de tre uavhengige variablene opp mot de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen som den avhengige variabelen. Vi gjennomførte en survey i Nordkraft AS og Sparebank 68° Nord der henholdsvis 106 og 32 ansatte besvarte undersøkelsen. Spørreskjemaet/påstandene utarbeidet vi selv ved hjelp av Nettskjema. For å sikre reliabiliteten i spørreskjemaet målte vi den interne konsistensen mellom påstandene ved hjelp av Cronbachs alfa. Målingene viste tilfredsstillende konsistens.

Data fra undersøkelsen har blitt analysert med korrelasjonsanalyse, ved hjelp av Pearsons R, for å besvare forskningsspørsmålet. Vi har også sett på om ansatte i det overdragende selskap er mindre fornøyd med fusjonsprosessen enn ansatte i det overtakende. I denne analysen har vi benyttet t-test.

Resultatet av forskningen viser at det er signifikante positive sammenhenger mellom alle tre dimensjonene og de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen i begge selskapene. Dette viser betydningen av at ledelsen legger vekt på tillit, involvering og kommunikasjon i det videre arbeidet med integrering, og i kommende fusjonsprosesser.

De ansatte i det overdragende selskap i kraftselskapet er signifikant mindre fornøyd med fusjonsprosessen enn ansatte i det overtakende selskapet. Overdragende selskap scorer også lavere på alle tre variablene. Selv om funnene ikke er de samme i banken tyder dette på at det er viktig å ha søkelys på samt ta godt vare på ansatte i overdragende selskap når man fusjonerer.

Nøkkelord: fusjon, endring, kommunikasjon, involvering, tillit, ansattes opplevelse.

1 Innledning

Vi skal i denne oppgaven forske på hvordan ansatte i Nordkraft AS og Sparebank 68° Nord har opplevd fusjonsprosessene i de respektive selskaper. Med utgangspunkt i litteratur studerer vi hvordan dimensjonene “tillit”, “involvering” og “kommunikasjon” påvirker de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen.

I tillegg ser vi på om ansatte i det overdragende selskapet er mindre fornøyde med fusjonsprosessen enn ansatte fra det overtakende selskap.

1.1 Bakgrunn

Sparebank 68° Nord og Nordkraft AS er begge fusjonerte organisasjoner med geografisk markedsområde på den 68. breddegrad. Selskapene har tydelige roller som aktører som bidrar til å utvikle lokalsamfunn. Historisk sett har de vært betydelige økonomiske bidragsytere for kultur-, idretts- og næringsutvikling.

Både kraftselskap og finansinstitusjoner i Norge er i sterk endring, og har en utfordrende utvikling på teknologisida. Samtidig har regulatoriske krav fra offentlige myndigheter økt vesentlig gjennom nye forordninger og direktiver fra den Europeiske Union. De siste reviderte regelverk og rapporteringsverk skal tre i kraft 1. juni d.å (Finanstilsynet, 2022).

Sparebank 68° Nord er et resultat av fusjon mellom tre banker med det formål om å skape en regional bankenhet med større konkurransekraft, bedre lønnsomhet, og større evne til å utvikle lokalt næringsliv. Siste fusjonsprosess mellom Ofoten Sparebank og Sparebank 68° Nord var fra 1. juli 2020. Hålogaland Kraft og Nordkraft AS fusjonerte fra 1. januar 2021. Formålet med fusjonen var et ønske om å skape et kraftselskap for hele regionen. Med mottoet «sterkere og smartere sammen» har selskapet ambisjoner om å være en pådriver for utvikling og sterkere samhandling i regionen. Organisasjonene sysselsetter henholdsvis 55 og 230 ansatte.

De to organisasjonene har noen likheter, men er samtidig veldig forskjellige. Det blir spennende å se på to forskjellige organisasjoner med samme metode slik at vi kan sammenligne resultatene.

En fusjon er en stor endring. Det å lede endringsprosesser er en av de viktigste og vanskeligste ledelsesoppgavene. For å ha større mulighet til å lykkes med endringer hevder Yukl (2019) at leder bør forstå bakgrunnen for en eventuell motstand mot endringene, samt de

ulike faser i en slik endringsprosess. Yukl hevder videre at de fleste ansatte ønsker å beskytte sine interesser og ha kontroll på situasjonen.

Endringer medfører utfordringer, skaper motstand og gjør det vanskelig å få til det man ønsker. Vi kjenner disse utfordringene på kroppen i hverdagen, og vet at det sannsynligvis kommer flere fusjoner i framtida. Vårt formål med oppgaven er å undersøke hvordan utvalgte dimensjoner kan påvirke de ansattes opplevelse av en fusjonsprosess positivt eller negativt. Kanskje kan man håndtere fusjoner og endringer på en måte som gir færre utfordringer og mindre belastninger for de ansatte. Det er et mål at vår forskning kan gi økt kunnskap som kan brukes i senere fusjonsprosesser (Kveine & Erlien, 2019).

Vi skal videre kort presentere selskapene det forskes på og gi en kort beskrivelse av markedsendringer og de regulatoriske rammebetingelser i bransjen. Dette for å forstå bakgrunnen for hvorfor selskapene fusjonerer. Deretter redegjøres det for oppgavens formål og problemstilling samt nødvendige avgrensninger.

1.1.1 Nordkraft

Bakgrunnen for fusjonen mellom Nordkraft (NK) og Hålogaland Kraft (HLK) er primært økte kompetansekrav, strengere myndighetsreguleringer og effektivitetspress. Incentiver fra NVE går mot sammenslåing til større enheter for å møte framtidige krav. Det gir økte muligheter for utvikling av større fagmiljø, spesialkompetanse og for å ta ut synergier. En fusjon vil være en strategisk posisjon for videre strukturdiskusjoner i regionen og i Nord-Norge (Nordkraft AS/Hålogaland Kraft AS, 2020).

Prinsippene som ligger bak, er blant annet tanken om desentralisering av både lokalisering og fullmakter. Begrenset antall ledernivåer, effektivisering av stabsfunksjonen og spesialisering av oppgaver som ikke krever geografisk nærhet. Ledelsesprinsippene vektlegger delegering av ansvar, beslutning og oppfølging, samt systematisk oppfølging av resultat og forbedrende tiltak. Det legges opp til autonome selskaper, men det skal ikke gå på bekostning av stordriftsfordeler. Man ønsker én felles, ubyråkratisk kultur der forretningsmessighet rå (Nordkraft AS/Hålogaland Kraft AS, 2020).

Det fusjonerte konsernet heter Nordkraft AS og alle datterselskap utenom nettselskapet har Nordkraft i navnet. Da det er myndighetskrav til faktisk og funksjonelt skille mellom

nettselskapet med monopol og øvrige virksomhet var det nødvendig med flere navn. Det ble da naturlig å beholde navnet på det største nettselskapet som var Hålogaland Kraft Nett AS (Nordkraft AS/Hålogaland Kraft AS, 2020). Nettselskapet er det største datterselskapet i konsernet. Kraftselskapets 230 ansatte er fordelt på hovedkontor i Narvik, et stort avdelingskontor i Harstad og mindre avdelinger i alle konsernets 7 eierkommuner.

Etter beslutning om fusjonsforhandlinger i desember 2020 begynte arbeidet med å utarbeide ny organisasjonsstruktur, identifisere synergier og planlegge og gjennomføre integrasjoner. Det er beholdt en desentralisert organisasjonsstruktur med stab/støttefunksjoner i Harstad og Narvik. Formålet med organiseringa er å fremme effektiv drift, fremme langsiktighet og stabilitet og beholde eierskap til oppgavene. Fusjonen trådte i kraft med virkning fra 1.1.2021. Tillitsvalgte var involvert i tråd med arbeidsmiljølovens reguleringer og både tillitsvalgte og andre ansatte har vært med i arbeidsgrupper på forskjellige nivå. Det legges vekt på at man skal unngå nedbemanninger som direkte følge av fusjonen. Selskapene har forskjellige ordninger når det gjelder lønn, arbeidstid, pensjon og andre ytelser. Det legges opp til at de ansatte skal beholde personlige rettigheter, men at lønn, arbeidstid etc. skal harmoniseres etterhvert (Nordkraft AS/Hålogaland Kraft AS, 2020).

1.1.2 Sparebank 68° Nord

Formålet med sammenslåingen var å skape en regional bankenhet med større konkurransekraft, samt bedret lønnsomhet og evne til å utvikle lokalt næringsliv. I tillegg skulle den sammenslåtte banken sikre regional selvstendighet og ivareta lokal identitet. Banken har samlet 55 ansatte fordelt på kontorer i Narvik, Ballangen, Bogen i Ofoten, Harstad, Sortland, Svolvær og Leknes.

Målsettingen er å styrke markedsmulighetene lokalt og regionalt, samt styrke bankenes samfunnsansvar og konkurransekraft gjennom økt kompetanse og kvalitet, produkter, vilkår og løfteevne.

En hovedmålsetting for den sammenslåtte banken vil være å styrke sine kompetanseområder og redusere sårbarhet innen enkelte funksjonsområder. Dette vil videre styrke mulighetene til å posisjonere seg innen nye distribusjonskanaler, og redusere operasjonell risiko bankene har i dag i forhold til antall ansatte og kompetanse (Sparebank 68 Grader Nord, 2020).

Den sammenslåtte banken skal være en attraktiv arbeidsplass, og skal etablere og utvikle sterke kompetanse- og fagmiljøer. Utviklingsmulighetene for den enkelte ansatte vil øke, i tillegg til at dette vil øke attraktiviteten i forhold til fremtidig rekruttering. Videre er det en målsetting for den sammenslåtte banken å effektivisere og styrke interne funksjoner som øker kvaliteten og gir kostnadsbesparelser.

Det skal være et bærende prinsipp at det skapes sterke lokalkontorer som skal håndtere de fleste kunder med desentralisert fullmaktstruktur og krav til synlighet av lokale bankledere med det formål at banken beholder sitt gode omdømme. Et annet viktig prinsipp er at ingen ansatte skal sies opp som følge av fusjonen (Sparebank 68 Grader Nord, 2020).

1.1.3 Markedsendringer og regulatoriske rammebetingelser

Bank- og energisektoren er i sterk endring. Som i mange andre bransjer utfordres forretningsmodellene av heldigitale aktører og økte myndighetskrav. Endringskreftene har aldri vært sterkere enn nå og for ansatte betyr dette et betydelig arbeid knyttet til omstilling og modernisering. Det er på grunnlag av blant annet markeds- og konkurransesituasjon at styrene i Ofoten Sparebank og Sparebank 68° Nord har vurdert det som viktig å sikre grunnlaget for en fremtidig sparebankvirksomhet med lokal forankring gjennom fusjonen (Sparebank 68 Grader Nord, 2020).

Banknæringen er allerede i dag underlagt en omfattende mengde ulike regulatoriske krav (KPMG, 2022). Gjennom offentlige myndigheter pågår det et kontinuerlig endringsarbeid i det regulatoriske rammeverket for banker og andre aktører i finansbransjen. Utviklingen går i retning mot flere og mer detaljerte krav, kombinert med økte sanksjonsmuligheter og tettere oppfølging fra offentlige myndighetene sin side. Reguleringer i EU gjøres gjeldende nasjonalt og endringene gjøres uten at det er et konsekvent en-til-en-forhold mellom norske og europeiske lover og regler. Samlet sett gir dette et krevende regulatorisk landskap for banker å tilpasse seg og manøvrere i. Det vil være et behov for riktig kompetanse og egnede prosesser og systemer for å sikre kostnadseffektiv etterlevelse (KPMG, 2022).

Energibransjen er også underlagt et omfattende regulatorisk regelverk med stadig strengere myndighetskrav. Det er økte krav til kompetanse og digitalisering. Effektiviseringspresset er stort, noe som fører til økt konsolideringstakt med færre og større kraftselskap som konsekvens. Bransjen forventer mange utfordringer fremover, både teknologiske endringer, konkurransepress og økt regulatorisk risiko (Nordkraft AS/Hålogaland Kraft AS, 2020).

Økt krav til lønnsomhet og myndighetspålagte rammer kan komme til å intensivere prosessene med å fusjonere aktører både i kraft- og bankbransjen i fremtiden.

1.2 Formål og problemstilling

Formålet med masteroppgaven er å forske på hvordan medarbeidere har opplevd fusjonsprosessene i Sparebank 68° Nord og Nordkraft AS og hvordan utvalgte dimensjoner har påvirket opplevelsen.

En fusjon vil ofte medføre endringer for både ledelsen og den enkelte medarbeider. Hvilke og hvor store endringer er det vanskelig å si noe om på forhånd, og dette skaper ofte usikkerhet (Jacobsen, 2018). Våre organisasjoner har vært gjennom flere fusjoner og vi ser at dette er utfordrende for medarbeiderne og går ut over produktiviteten. Teori innen det organisatoriske perspektivet på ledelse støtter våre antakelser og trekker fram faktorer som kommunikasjon, tillit og involvering som kan bidra til bedre opplevelse av en slik prosess. Dersom de ansatte har en positiv opplevelse av prosessen vil det kunne påvirke organisasjonens yteevne (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Vi synes dette er et meget interessant perspektiv, og har derfor valgt å forske på de ansattes opplevelse av fusjonsprosessene. Vi vil blant annet se på om fusjonsprosessene er vellykket sett de ansattes ståsted.

Ut fra dette har vi valgt problemstillingen under.

Problemstilling:

Hvordan har medarbeiderne i kraftselskapet og banken opplevd fusjonsprosessen?

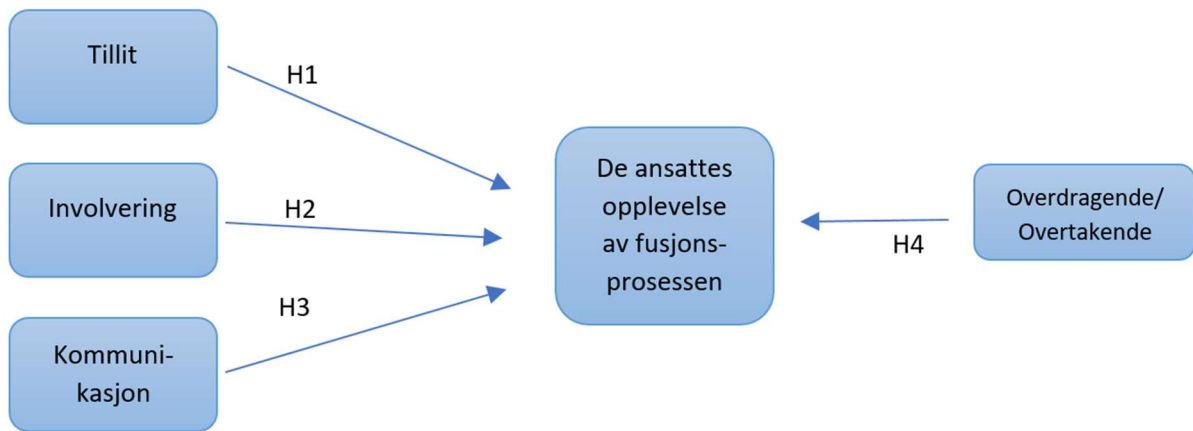
Forskningsspørsmål:

Hvordan påvirker dimensjonene «kommunikasjon», «involvering» og «tillit til ledelsen» opplevelsen av fusjonsprosessen?

1.3 Avgrensning

Temaet opplevelse av en fusjonsprosess er et flerdimensjonalt og komplekst fenomen. For å gjøre det mulig å forske på innenfor rammene av en masteroppgave er det derfor nødvendig å begrense hva vi konsentrerer oss om. Ut fra teorien har vi valgt å konsentrere oss om tillit, involvering og kommunikasjon. Videre ønsker vi å se på om det er forskjell i opplevelsen om

man kommer fra overtakende eller overdragende selskap. Vi har utviklet en modell som tar for seg de nevnte forhold opp mot de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen.



Figur 1 Forskningsmodell

2 Litteratur og teori for å belyse problemstillingen

Vi skal forske på hvordan de ansatte i våre organisasjoner har opplevd fusjonsprosessene vi har vært gjennom. Vi vil da si noe om i hvilken grad fusjonene har vært vellykket sett fra de ansattes ståsted. Siden en fusjon er en omfattende endring for de involverte organisasjoner vil fusjon, organisasjonsendring og endringsledelse være den teoretiske bakgrunnen for oppgaven. Dette er et omfattende fagområde, og vi har derfor vært nødt til å avgrense fenomenet og velge ut noe som vi forsker på (Johannessen et al., 2020). Vi har valgt å se fusjonene fra de ansattes ståsted og tar derfor utgangspunkt idet organisatoriske perspektivet innenfor endringsledelse. I dette perspektivet har vi ut fra faglitteraturen identifisert fem faktorer som spesielt viktige for å lykkes med fusjon og endring. Det er:

- Motivasjon
- Organisasjonskultur
- Kommunikasjon
- Involvering
- Tillit

Vi går kort inn på de to første faktorene før vi går nærmere inn på de tre siste, som er de vi velger å forske på. Det er flere grunner til at vi har valgt ut de tre siste faktorene. For det første fordi de er viktige for ansattes opplevelse i fusjon og endring, og fordi de er mulige å undersøke innenfor rammene av en masteroppgave. Motivasjon er et komplekst fenomen som er utfordrende å operasjonalisere og måle. Det er et omfattende fagområde, og ville vært nok til en masteroppgave alene. Også organisasjonskultur kan være utfordrende å måle. I tillegg tar det tid å utvikle en felles organisasjonskultur (Kotter, 2012), så det ville neppe hatt noen hensikt å undersøke den på tidspunktet for masteroppgaven.

Vi vil videre i oppgaven kort presentere bakgrunnsteorien før vi presenterer teori tilknyttet de ovennevnte fem faktorene.

2.1 Fusjon og endring

En fusjon er en integrasjon eller sammensmelting av to eller flere selskap/juridiske enheter (Madsen, 1998). Det innebærer at det ene selskapet blir overtakende selskap og tar over virksomheten til det eller de andre innfusjonerte eller overdragende selskapene som avsluttes (Skatteetaten, 2017). En fusjon er en strategisk restrukturering som ofte innebærer endring i struktur, organisering, arbeidsoppgaver, teknologi og rutiner. I tillegg får man gjerne nye ledere og medarbeidere man skal samarbeide med, og kulturen vil ofte påvirkes. En fusjon medfører altså omfattende endringer på flere områder og vil berøre de fleste ansatte i organisasjonen.

Selv om det finnes forskjellige motiver for fusjoner, vil ofte det bedriftsøkonomiske perspektivet være på resultatoppnåelse. Det kan være gjennom økt verdiskapning, effektivisering, reduserte kostnader, økt produksjon og ikke minst positive synergieffekter (Olsen & Solstad, 2011). Synergieffektene kan også være negative, spesielt hvis de menneskelige faktorene ikke vektlegges nok eller man opplever kulturkollisjoner. Det kan føre til økt motstand og mislykket fusjonsprosess (Miller, 2000).

Det kan være flere årsaker til fusjoner og andre organisasjonsendringer. Noen ganger kommer årsakene til endring innenfra organisasjonen, for eksempel som problemer og utfordringer man må å løse. En organisasjon som vokser kan kreve endringer i organisasjonsstruktur, og små organisasjoner kan ha behov for å slå seg sammen med andre for å overleve. Kamp om knappe ressurser og maktkamp eller konflikter mellom grupper kan skape behov for endring.

Det kan også være ytre faktorer som er årsak til endring. For eksempel regulatoriske krav fra myndigheter eller krav og press fra omgivelsene, kunder og leverandører (Jacobsen, 2018).

2.1.1 Organisasjonsendring

Siden endringstakten i samfunnet har økt de senere årene er det ikke lenger realistisk å forvente og komme gjennom organisasjonslivet uten å møte på endringer. Fusjon og sammenslåing av selskap er noen av de mest omfattende endringene ansatte kommer ut for. På grunn av dette har fokuset på endringer også økt i organisasjonsteorien og forskning (Jacobsen, 2018).

Når en organisasjon endrer seg fra en tilstand på et tidspunkt til en annen tilstand på et annet tidspunkt så har det skjedd en *prosess*, en kjede av hendelser som har ført til de endringene man kan måle (Jacobsen, 2018). En fusjon er en slik prosess. Endringen har vært fra to selvstendige organisasjoner på et tidspunkt til en felles organisasjon på et annet tidspunkt. Det er denne prosessen ved fusjonen som er av størst interesse for oss og som vi ønsker å studere.

Ofte prioriteres endring i formelle elementer som teknologi, struktur og strategi først i fusjoner og sammenslåinger. Eventuelle endringer i de uformelle elementene som organisasjonskultur og interne maktforhold kommer gjerne på et senere tidspunkt (Kotter, 2012). Det er enklere å kontrollere de formelle elementene ved vedtak og beslutninger, og dette kan gjøres relativt raskt.

Kotter (2012) hevder man bør gjøre organisasjonen klar for endring før endringsprosessen begynner. Dette er spesielt viktig ved store endringer, som en fusjon. En slik forberedelse øker sannsynlighetene for å lykkes med fusjonen og kan gi de ansatte en bedre opplevelse av fusjonsprosessen. Dette kan man gjøre ved å skape en forståelse for hva som er galt og hva konsekvensene er om man ikke fusjonerer. Ledelsen bør skape et bilde av fremtiden som de ansatte kan tro på. Da må man vise hva målet er og hvordan man kommer seg dit. Det innebærer å vise at den løsningen man har funnet er riktig, vil gi det ønskede resultatet og være positiv både for organisasjonen og medlemmene. Man må gi de ansatte tro på at de vil mestre endringen fusjonen medfører og at det er en plass til dem i organisasjonen i fremtida. Det er viktig å vise at organisasjonen har kapasitet til å gjennomføre daglig drift i tillegg til fusjonen. På denne måten kan organisasjonen se at fusjonen er nødvendig og riktige og derfor ønske å bidra til gjennomføringen (Kotter, 2012).

2.1.2 Reaksjoner på endring

I følge Yukl (2019) er det å lede en organisasjon gjennom en endringsprosess en av ledelsens viktigste, men samtidig også vanskeligste oppgaver. En fusjon fører til omfattende endringer for de ansatte. Det er derfor helt naturlig at de ansatte reagerer, blant annet med motstand mot endringen. En leder som setter seg inn i hva som er bakgrunnen for de ansattes motstand og hvilke faser en må gjennom, vil ofte ha større muligheter til å lykkes med endringene (Yukl, 2019).

Motstand mot endringene en fusjon medfører er en naturlig reaksjon hos mennesker som ønsker å beskytte sine egne interesser og innflytelse. Årsaker til motstand kan være flere. Det kan blant annet være manglende tillit, manglende tro på at endring er nødvendig, manglende tro på at endringene lar seg gjennomføre, økonomiske trusler og høye kostnader, frykt for å mislykkes, tap av makt og status, trusler mot eksisterende verdier samt uvilje mot innblanding (Yukl, 2019).

Ifølge Yukl (2019) er det ikke alltid uvitenhet og manglende evne til å vise fleksibilitet som er årsaken til motstand mot endring. Tvert om er det en naturlig og menneskelig reaksjon når man ønsker å ta kontroll over situasjonen og ivareta sine interesser. En fusjon kan føre til at de ansatte blir slitne, frustrerte og redd for å miste jobben. Dette kan føre til lavere produktivitet samt at de blir mindre fornøyde med fusjonen.

I stedet for å se på motstanden som en hindring i endringsarbeidet, kan leder se på det som en rasjonell reaksjon og et engasjement som kan brukes positivt. Engasjement er et tegn på følelser og verdier som kan snus slik at det blir et positivt bidrag i fusjonsprosessen. Dersom reaksjonen kommer av at de ansatte ikke mener fusjon er ei fornuftig løsning, kan det bli vanskelig å øke engasjementet (Yukl, 2019).

Noen ganger gjennomfører en organisasjon flere uavhengige endringer samtidig. Det kan for eksempel være at en ny fusjon introduseres før tidligere fusjoner er ferdig gjennomført. Andre ganger kan det være flere endringer i løpet av relativt kort tid, for eksempel flere fusjoner etter hverandre i løpet av begrenset tid. Når det blir for mange endringer på en gang eller i løpet av kort tid kan det oppleves som overdreven endring (Stensaker et al., 2002). Når endringene oppleves som overdrevne er motstand en ordinær og rasjonell reaksjon blant de ansatte. Stensaker et al. (2002) deler reaksjoner på overdrevne endringer inn i individuelle reaksjoner og håndteringsmekanismer.

Individuelle reaksjoner på fusjon og endring kan være redusert jobbtilfredshet, manglende motivasjon, stress, usikkerhet som gjelder gen arbeidsplass og følelse av utilstrekkelighet. Håndteringsmekanismer kan deles inn i aktive og passive håndteringsmåter. Aktive kan ifølge forfattere være sabotasje, exit og "ta skjeen i egen hånd" mens passive kan være bohica (distansere seg fra endringene med å gjøre minst mulig), handlingslammelse eller det å lojalt følge ordrer og beslutninger (Stensaker et al., 2002).

Lewin (1997) beskrev allerede i 1951 i sin «force-field» - modell et vanlig reaksjonsmønster ved endringer. Han delte endringsprosessen inn i tre faser, oppløsning, endring og reetablering. I første fase vil medarbeider innse at tidligere metodikker ikke lenger fungerer, for eksempel at man ser at selskapet ikke klarer seg så godt alene. I endringsfasen ser en etter alternative måter man kan gjøre det på gjennom en positiv tilnærming. Det kan for eksempel være at man ser etter fusjonspartnere. I reetableringsfasen vil man etablere den nye måten å gjøre ting på, eksempelvis gjennomføre fusjonen og etablere ny organisasjonsstruktur. For å få til en vellykket endring er alle tre faser viktige ifølge Lewin.

Ifølge Lewin kan endringer oppnås ved å øke drivkreftene i retning endringer gjennom økt bruk av incentiver og bruk av makt gjennom posisjon ledelse har. Alternativt er det å redusere kreftene som bidrar til motstand eller mer direkte å fjerne motstandere (Yukl, 2019).

Reaksjonsmønstre man kan forvente hos ansatte i organisasjonsendringer ligner reaksjoner mennesker har ved blant annet plutselige traumatiske opplevelser (Yukl, 2019).

Reaksjonsmønsteret på endring har fire faser der den første fase er fornektelse. Dette kan gå på at den ansatte nekter å godta at en fusjonsprosess er nødvendig. Fase to er sinne der man leter etter noen å skyld på og nekter å slippe tak på gamle arbeidsmåter. Fase tre er sorg der en erkjenner det tapte og har sluttet å fornekte endringen. Siste fase er tilpasning. I en tilpasning aksepterer ansatte at endringen er nødvendig og man går videre. Som leder av en fusjonsprosess er det viktig at en forstår ovennevnte faser og aktivt bidrar til at ansatte kommer seg gjennom fasene (Yukl, 2019).

Også Kotter (2012) mener det å ta endringene stegvis i faser vil kunne øke sjansen for å lykkes og dermed oppnå positive reaksjoner på endringsprosessen eller fusjonen. Kotter strukturerer endringsprosessen gjennom sin 8-trinns-modell. Den handler om å tydeliggjøre retning og mål, ansvarliggjøre ansatte og bidra til endring gjennom å bryte ned barrierer.

Videre mener Kotter at man bør feire milepæler på veien og til slutt institusjonalisere endringene i organisasjonen.

2.1.3 Forholdet mellom det overtakende og overdragende selskap

Enten man fusjonerer to selskap eller et selskap kjøper opp et annet vil det være et selskap som overtar det andre selskapet. Det overtakende selskapet lever videre mens det overdragende eller innfusjonerte selskapet avsluttes. Hambrick og Cannella (1993) har undersøkt avgang av ledere i oppkjøpte selskap. Undersøkelsen er relevant også i forhold til fusjon da forholdet mellom overtakende og overdragende selskap i stor grad vil være det samme som mellom kjøper og oppkjøpt selskap. Undersøkelsen viser at den sosiale statusen endres og at ledere/ansatte i det oppkjøpte selskapet ofte vil føle seg, og bli sett på, som mindreverdige i forhold til de i det overtakende selskapet. Det kan føre til bitterhet, tap av autonomi og sosial status, en oppfatning av overlegenhet og underlegenhet, vinning og tap. Dette igjen førte til at ledere slutter. Hambrick og Cannella fant ut at størrelse på selskapene er av betydning for frafall. Dersom det oppkjøpte selskapet er mye mindre enn det overtakende øker sannsynligheten for at ledere slutter.

Undersøkelsen til Hambrick og Cannella gjaldt ledere, men vi forventer at samme forhold vil gjelde øvrige ansatte. Relatert til vår undersøkelse kan vi forvente at ansatte i det overdragende selskapet kan tape sosial status og autonomi og føle seg mindreverdige, og derfor er mindre fornøyde med fusjonen enn ansatte i det overtakende selskapet.

Olaussen (2015) fant i sin studie av oppkjøp i Taraldsvik AS ikke støtte for forventningen om at ansatte i det oppkjøpte selskapet var mer negative til oppkjøpet. Han forklarer dette blant annet med at det oppkjøpte selskapet var i ferd med å gå konkurs slik at oppkjøpet berget selskapet og sikret arbeidsplassene. Derfor var de positive sidene av oppkjøpet sterkere enn de negative for de ansatte. I våre selskap har det ikke vært situasjoner tilsvarende Taraldsvik AS. Vi forventer derfor i vår undersøkelse at ansatte i det overdragende selskapet er mindre fornøyde med fusjonsprosessen enn ansatte i det overtakende selskapet. Dette er i tråd med funnene hos Hambrick og Cannella.

Hambrick og Cannella (1993) fant også ut at dersom noen fra det oppkjøpte selskapet får topplederstatus reduseres risiko for avgang blant lederne.

2.2 Hvordan måle om en fusjon er vellykket – to perspektiv

De aller fleste fusjoner gjennomføres under premisset om at det kombinerte selskapet vil ha større verdi enn de to opprinnelige selskapene hver for seg (Mirvis & Marks, 1992). Målet med de fleste fusjoner er økt resultat og økt avkastning for eierne (Sørgard, 2000), og det er disse økonomiske kvantifiserbare målene som tradisjonelt har vært brukt for å måle en fusjons vellykkethet. De økonomiske indikatorene er enkle å forholde seg til og kan raskt gi tilbakemeldinger på effekten av endringene (Beer & Nohria, 2000).

Økonomiske gevinster kan tas ut på flere måter, f.eks. gjennom økte inntekter, større markedsandeler, reduserte kostnader, effektivisering eller synergieffekter mellom organisasjonene (Cartwright & Cooper, 1992; Jenssen, 2002; Mirvis & Marks, 1992).

Flere undersøkelser viser at en stor andel fusjoner mislykkes. Tallene varierer, men det anslås at mellom 50 og 80 % av fusjonene ikke kan anses som økonomisk vellykket (Homburg & Bucerius, 2006; Jenssen, 2002). Dette begrunnes bl.a. med at kursutvikling, verdiskapningen, lønnsomhet eller avkastning på investert kapital er lavere enn akseptabelt ut fra forventningene for fusjonen (Jenssen, 2002). Det kan være flere årsaker til at fusjoner ikke lykkes, det som trekkes fram i flere undersøkelser er at den menneskelige faktoren og det kulturelle aspektet ved å slå sammen firma ofte undervurderes (Jenssen, 2002; Miller, 2000; Mirvis & Marks, 1992).

Chun (2009) mener det å ignorere de emosjonelle sidene ved endring og fusjon gir konsekvenser for de ansattes jobbsikkerhet, følelsesmessig tilknytning, lojalitet og tilfredshet. Forfatteren trekker fram at dårlig kommunikasjon ved endring og fusjoner fører til usikkerhet som faktisk kan være verre enn dårlige nyheter i seg selv. Viktigheten av den menneskelige faktoren støttes også av Yukl (2019) som mener strategiske endringer, som en fusjon, ofte vil kreve andre typer endringer for å kunne lykkes.

Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder at økonomiske organisasjons- og ledelsesteorier undervurderer de sterke kreftene som utløses gjennom tillit, involvering og engasjement og den effekten dette har på organisasjonens bunnlinje. Selv om temaet har vært diskutert en del blant teoretikerne mener forfatterne at den empiriske forskningen nå viser hvor viktig disse faktorene er (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 487). Klarer man å skape ekte organisasjonsengasjement vil man kunne inspirere ansatte til å sette organisasjonens

interesser foran sine egne. Det vil gi positive konsekvenser for de økonomiske resultater og for organisasjonen som helhet (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Fokuset på de økonomiske og kvantifiserbare resultatene er typiske for det økonomiske ledelsesperspektivet, i motsetning til det psykologisk og organisatorisk orienterte perspektivet som i stedet legger vekt på menneskene i organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Dette er de to hovedretningene innenfor ledelsesteori. I det organisatoriske perspektivet har man den demokratiske, menneskeorienterte, relasjonsorienterte og støttende lederstilen og i det økonomiske perspektivet den autoritære, oppgaveorienterte og dirigerende lederstilen (Jacobsen, 2018; Yukl, 2019).

Hensikten med ledelse innenfor det økonomiske perspektivet er å skape og øke økonomisk verdi, som for eksempel avkastning til eierne. Her vektlegges styring, systemer og strukturer, og man gjennomfører endringer på tross av eventuell motstand (Yukl, 2019). Også det organisatoriske perspektivet skal skape økonomisk verdi, men det gjøres gjennom menneskelige egenskaper og sosiale prosesser. Man vektlegger derfor de menneskelige ressursene i organisasjonen, og det å ta godt vare på medarbeiderne er sentralt. Læring, utvikling og kultur brukes for å skape engasjement, motivasjon og jobbtrivsel. Her involverer man de ansatte ved både små og store endringer, og man legger til rette for at medarbeiderne skal bli i stand til å gjennomføre endringene. Det kan for eksempel gjøres ved å fjerne hindringer, øke engasjementet og tilføre kompetanse og ressurser (Jacobsen, 2018; Yukl, 2019).

Både Yukl (2019), Jacobsen (2018) og Beer og Nohria (2000) med flere trekker fram viktigheten av å kombinere det økonomiske og det organisatoriske perspektivet for å øke sannsynligheten for å lykkes ved fusjoner og andre store organisasjonsendringer. Slik kan man både øke den økonomiske verdien, øke organisasjonens kapasitet og bygge en bærekraftig og konkurransedyktig organisasjon. For å få til dette må lederne involvere medarbeiderne i prosessen, være flink til å lytte og kommunisere, og ikke minst ha fokus på læring og relasjoner (Beer & Nohria, 2000).

Blant annet Jenssen (2002) og Yukl (2019) hevder at læring er nødvendig for å for å skape verdier i en organisasjon. Fokus på stadig forbedring og læring er nødvendig for å lykkes i endringsprosesser og for å bevare konkurransedyktighet. Dette gjelder ikke minst ved store endringer som en fusjon. Hirschhorn (2000) viser til hvor viktig det er å ivareta kulturen i

organisasjonen, altså de felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som råder i organisasjonen. Dette støttes av blant annet Yukl (2019) som mener det er spesielt viktig ved store organisasjonsendringer da det gir mulighet til å påvirke medarbeidernes adferd og motivasjon. Ved en fusjon er det minst to forskjellige kulturer som skal bli til en felles kultur. Det krever tid og innsats for å skape en felles organisasjonskultur etter en fusjon.

I følge Kuvaas et al. (2015) gir en sosial relasjon mellom leder og medarbeider økte arbeidsprestasjoner og ekstrarolleadferd. Ved en økonomisk/transaksjonell relasjon blir begge deler redusert. Det samme gjør motivasjon, produktiv adferd og holdninger. En relasjonsorientert lederstil bidrar positivt til informasjon og involvering og gir økt åpenhet for endring (van Dam et al., 2021). Van Dam et al fant også positive effekter på ansattes følelser rundt endringene, som tillit, usikkerhet, kontroll og kynisme. Kuvaas og van Dams resultater er i tråd med mer enn hundre tidligere studier, og viser hvor viktig de sosiale relasjonene er ved fusjoner og andre endringer (Kuvaas et al., 2015).

Basert på det relasjonsorienterte perspektivet og diskusjonen over, mener vi de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen må være en god indikator for om en fusjon er vellykket eller ikke. Kommer de ansatte gjennom fusjonen på en god måte er det større sjans for å opprettholde motivasjon og arbeidsprestasjoner slik at organisasjonens produktivitet opprettholdes. Også ekstrarolleadferd som er ekstra viktig i en krevende integrasjonsfase kan opprettholdes. Ut fra dette velger vi derfor det organisatoriske perspektivet videre i oppgaven. Vi vil nå se på hva organisasjonsforskerne innenfor det organisatoriske perspektivet mener er viktig for at man skal lykkes med endringsprosesser.

2.3 Endringsledelse i et organisatorisk perspektiv

Vi vil først si litt generelt om endringsledelse og hvorfor dette er viktig for de ansattes opplevelse under en fusjonsprosess. Videre presenterer vi de fem faktorene vi nevnte i innledningen, hvor hovedfokuset er på de tre siste som vi forsker på.

I følge Bass (2019) er ledelse spesielt viktig ved endringsprosesser som en fusjon. Dette siden man bryter med det etablerte og skal ta beslutninger i nye og ukjente situasjoner. Innenfor dette perspektivet tenker man at organisasjonen og menneskene i den har de samme mål og interesser, og at man utvikler organisasjonen når man utvikler menneskene i den. Man bruker menneskelige egenskaper og sosiale prosesser for å skape økonomiske resultater. Leders jobb blir derfor å gjøre menneskene i stand til å endre seg slik at man også kan endre

organisasjonen. Dette gjøres ved at de ansatte deltar i fusjonsprosessen eller endringen på lik linje med ledelsen. De ansatte kan bli usikre på hvordan endringene fusjonen medfører vil påvirke dem og deres arbeidssituasjon selv om de ser at endringene er viktige og bra for organisasjonen. Dette kan skape angst, usikkerhet og passivitet, og en viktig lederoppgave blir derfor å skape relasjoner, involvere og berolige de ansatte (Jacobsen, 2018).

Det organisatoriske perspektivet anerkjenner at både organisasjon og omgivelser er i stadig endring. Man må derfor søke oppdatert informasjon for å unngå usikkerhet og sikre kvaliteten på beslutninger og tiltak. Slik blir endringene en kontinuerlig prosess av eksperimentering og læring av erfaring. Da unngår man at løsningen er planlagt på forhånd slik at den kan være blitt gammeldags allerede når den er gjennomført (Jacobsen, 2018; Yukl, 2019).

Ved fusjon- og endringsprosesser er det viktig å skape engasjement blant de ansatte. Bennis (2000) går så langt som å si at det ikke er mulig å skap endring uten villige og engasjerte medspillere. En viktig lederoppgave i denne prosessen blir å skape et ønske om endring blant de ansatte slik at de blir villige til å gjøre den innsatsen som kreves for å gjennomføre fusjonen. Det krever at ledelsen støtter de ansatte og utøver en delegerende og deltakende lederstil (Jacobsen, 2018).

2.3.1 Motivasjon

Motivasjon handler om «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir mening til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet for å nå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113). Motivasjon er viktig for ansattes ekstrainsats og konstruktive bidrag i fusjonsprosesser og andre endringer (Kuvaas et al., 2015).

Den moderne organisasjonspsykologien skiller mellom fire hovedtyper av motivasjonsteorier, det er behovsteorier, kognitive teorier, sosiale teorier og situasjonsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Behovsteoriene legger til grunn at motivasjonen springer ut av de grunnleggende menneskelige behov. Det kan være biologiske behov som for eksempel sult eller vekstbehov som sosial anerkjennelse og selvutvikling. Et eksempel på behovsteoriene er Maslows behovshierarki.

De kognitive teoriene har utgangspunkt i at menneskelige beslutninger og handlinger er basert på rasjonelle valg, og noen av dem bruker økonomiske intensiver for å øke motivasjonen.

Kognitiv evalueringsteori skiller mellom ytre motivasjon som økonomisk belønning, og indre motivasjon som kompetanseopplevelse og mestring av utfordringer (Deci & Ryan, 2014). Ifølge forfatterne kan ytre belønning redusere den indre motivasjonen. Den indre motivasjonen trekkes fram som spesielt viktig for organisasjonsengasjement, produktivitet ekstrarolleadferd. Blant de kognitive teoriene finner vi blant annet kognitiv forventningsteori og målsettingsteori. (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Sosiale motivasjonsteorier handler om at forholdet til medarbeiderne kan være motiverende for den enkelte. Her finner vi blant annet likeverdsteori og rettferdighetsteori. Rettferdighet er et sentralt begrep i disse teoriene. For eksempel vil det fort virke demotiverende dersom en av dine kolleger med tilsvarende utdannelse og stilling får høyere lønn enn deg. Også rettferdige prosedyrer for fordeling av goder er sentralt (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Blant situasjonsteoriene finner vi Hertzbergs tofaktorteori og jobbkarakteristikamodellen. I disse teoriene er arbeidssituasjonen sentral og man ser på mulighetene for motivasjon i selve jobben. Teoriene skiller gjerne mellom grunnleggende behov som må være til stede for at man ikke skal mistriives og ønsker eller krav som bidrar til å øke motivasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

I det organisatoriske perspektivet mener man at motivasjon må komme innenfra, og at det derfor er viktig å få de ansatte motivert til endringen (Jacobsen, 2018). Blant annet Kuvaas et al. (2015) viser at motivasjon er viktig for de ansattes konstruktive deltakelse, samarbeid, prestasjoner og ekstrarolleadferd. Dette gjelder både generelt og spesielt i fusjonsprosesser og andre endringer. De fant blant annet at den sosiale relasjonen mellom leder og medarbeider, som er så viktig innen det organisatoriske perspektivet, har sterk sammenheng med de ansattes indre motivasjon.

2.3.2 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur defineres som felles oppfatninger av og syn på verden og gruppens plassering i forhold til den. I tillegg innebærer det felles forestillinger om tid og rom, felles menneskesyn og syn på forholdet mellom mennesker (Schein, 1992).

Ved større organisasjonsendringer, som for eksempel en fusjonsprosess, er det ofte ikke nok at ledelsen påvirker sine ansatte direkte. Schein (1992) hevder at organisasjonskulturen også må endres. Man ønsker å utvikle felles normer og verdier, en felles måte å betrakte verden på og få de ansatte til å identifisere seg med organisasjonen. På denne måten signaliserer man at

det er de ansatte som er viktigst for organisasjonen og at endringene ikke bare skal være til det beste for organisasjonen, men også skal kunne skape forbedringer for de ansatte. Når man får de ansatte til å identifisere seg med organisasjonen vil det ofte føre til øke engasjement og medvirkning blant de ansatte (Jacobsen, 2018).

Organisasjoner har behov for å løse utfordringer vedrørende intern integrering som en fusjon er og eventuell ekstern tilpasning til for eksempel et marked (Yukl, 2019). Yukl hevder at mål og strategier i et selskap ikke kan oppnås effekt uten samarbeid og stabile forhold mellom mennesker. Organisasjonskulturen kommer her inn som en viktig funksjon til å hjelpe ansatte med å forstå og reagere på for eksempel en fusjon. En god kultur kan bidra til å dempe angst, usikkerhet og forvirring.

Organisasjonskulturen i nye, vellykkede organisasjoner er ofte sterk fordi den er med på å skape gode resultater for organisasjonen. En årsak til dette er at holdninger innarbeides av eksisterende ansatte til nye ansatte. I tillegg er kontinuitetsbærerne fremdeles til stede og bidrar til kontinuitet ved å symbolisere og forsterke kulturen (Yukl, 2019).

En tydelig visjon kan være et nyttig redskap ved endringer slik en fusjonsprosess er (Yukl, 2019). Visjonen kan gi et positivt fremtidsbilde og rettferdiggjøre den innsatsen en endring krever. Gjennom en fusjonsprosess vil en klar visjon være en rettesnor og hjelp for å koordinere beslutninger og handlinger samt etablere en ny felles organisasjonskultur (Yukl, 2019).

2.3.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon handler om å dele og overføre informasjon mellom mennesker, og kan oversettes med «*det å gjøre felles*» (Brønn & Arnulf, 2019, s. 32). Ifølge forfatterne dreier det seg om at det er et innhold eller budskap som gjøres felles for flere mennesker gjennom en prosess. Kommunikasjonen kan være muntlig, skriftlig eller non-verbal. Hovedprinsippene for kommunikasjon er blant annet at den skal være mottakerorientert og at det skal være toveis kommunikasjon basert på likeverdig dialog. I tillegg er det sentralt at det er lederen som har nøkkelrollen i kommunikasjonen mellom leder og medarbeider. Det er også viktig å huske på at kommunikasjon ikke bare handler om fakta, det handler i høyeste grad også om følelser (Kveine & Erlie, 2019).

I følge Kveine og Erlie (2019) er internkommunikasjon informasjonsflyt og utveksling av ideer og synspunkter mellom ledere og ansatte i en organisasjon. Siden vår undersøkelse

handler om fusjonsprosessene i de to organisasjonene våre, vil den kommunikasjonen vi snakker om være internkommunikasjon. Vi velger likevel å holde oss til begrep kommunikasjon videre i oppgaven.

Effektiv kommunikasjon er en av flere viktige faktorer for organisasjoners suksess. Kommunikasjonen er en sentral del av leders ferdigheter i prosessen med å engasjere de ansatte i arbeidet for å nå organisasjonene målsettinger (Welch & Jackson, 2007). Sentralt her er ledelsens holdninger til både kommunikasjonen internt i organisasjonen, og til organisasjonens verdier og strategier for kommunikasjon. Lederne sitter med ansvaret og kan ved hjelp av god kommunikasjon bidra til å gjøre medarbeidere til gode ambassadører for organisasjonen. Ledere må gå foran med et godt eksempel og vise i praksis at kommunikasjonen innad i organisasjonen er viktig (Kveine & Erlie, 2019).

Dette er i tråd med (Farbrot, 2018) som hevder at ledelse bare kan utøves gjennom kommunikasjon. Han hevder at kommunikasjon er og blir en av ledelsens aller viktigste verktøy og det er sentralt at organisasjonen har nødvendig fokus og bevissthet om dette. Dette fordi kommunikasjon innebærer så mye mer enn en bare en enveis formidling av et budskap egnet til å overbevise noen. Det handler om «å gjøre til felles» gjennom to- og flerveis kommunikasjon slik at både sender og mottaker opparbeider en felles forståelse av budskapet. Forutsetningen er blant annet at ledere lærer seg å lytte til de ansatte og motivere organisasjon til å gjøre sitt ytterste. God kommunikasjon er en nøkkelfaktor ved utviklingen av positive relasjoner mellom leder og ansatt. God kommunikasjon kan bidra til et sunt yringsklima i organisasjonen og til en kultur basert på tillit (Farbrot, 2018).

Organisasjonsteoretikere innenfor både det økonomiske og det organisatoriske perspektivet trekker kommunikasjon fram som et viktig verktøy og en avgjørende faktor ved endringer som for eksempel en fusjonsprosess (blant annet Brønn & Arnulf, 2019; Jacobsen, 2018; Munkejord, 2019). Barrett (2002) går så langt som å hevde at endringer er umulige uten effektiv kommunikasjon med ansatte. Ifølge forfatteren er mangelfull kommunikasjon en medvirkende årsak til at mange endringer mislykkes. Blant annet kan ensidig informasjon fra toppen gi intensjonell forvrengning av informasjonen (Kitchen & Daly, 2002). I Norge er informasjon og kommunikasjon i endringsprosesser ikke valgfritt, det er lovfestet gjennom Arbeidsmiljøloven (aml, 2005 §4-2)

I følge Kotter (2012) kan endringskommunikasjon bli underkommunisert og dermed mindre effektiv siden den ikke når fram til alle grupper i organisasjonen. Barrett (2002) mener velfungerende kommunikasjon skal informere alle medarbeidere på alle nivå om selskapets mål og strategi og dermed støtte adferdsendring. Muntlig og skriftlig kommunikasjon må henge tett sammen med ledelsens handling og synliggjøres i organisasjonen for best effekt (Weick & Quinn, 1999). Det er samspill mellom ord og handling som skaper den kraftfulle kommunikasjonen. Som Weick (1995) sier; “walk the talk” og like viktig, “talk the walk”.

I tillegg til informasjonsbiten har kommunikasjon en viktig sosial funksjon for å skape fellesskap, samhörighet og bidra til trygghet og omsorg. Dette er spesielt viktig ved fusjonsprosesser og endring der kommunikasjonen kan redusere usikkerhet og gi kunnskap som igjen gir makt. Kommunikasjon har en ekspressiv funksjon ved å bidra til å skape en felles identitet i organisasjonen, samt en kontrollfunksjon da den bidrar til å påvirke holdninger og handlinger (Kveine & Erlie, 2019).

Den interne kommunikasjonen styres og avgrenses av rammer som påvirker og skaper atferd i organisasjonen. Rammene og behovet for kommunikasjon vil være forskjellige i ulike situasjoner. Man har et helt annet informasjons- og kommunikasjonsbehov under for eksempel en fusjonsprosess enn i en normal og stabil arbeidssituasjon (Kveine & Erlie, 2019).

Kveine og Erlie sier tilfredsstillende kommunikasjon i for eksempel fusjonsprosesser bidrar til å skape motivasjon, trygghet og kunnskap om arbeidet, i tillegg til å gi mål for arbeidet. Videre kan kommunikasjonen bidra til redusert misnøye og til større engasjement og kreativitet hos medarbeidere.

For å få til en vellykket fusjon eller endringsprosess må man gjøre organisasjonen klar for endring (Jacobsen, 2018). En måte å gjøre organisasjonen klar for endring er ved å tegne en visjon av ei framtidig virkelighet som kan inspirere til endring. Den må være konkret og forståelig for å være motiverende. I tillegg bør den innebære ei utfordring, samtidig som den er oppnåelig og inkluderende. Det er viktig å få fram hvordan organisasjonen har tenkt å komme seg dit, og løsninga som presenteres må være realistisk. Hvilke konsekvenser det har for den enkelte er svært viktig å formidle, og man må få fram hvilken innsats man forventer og hva man tilbyr av ressurser og støtte (Jacobsen, 2018). Røvik (2007) trekker fram hvor

viktig det er å bruke et språk som passer inn i organisasjonen, budskapet må kontekstualiseres.

Å tegne en visjon for endring har mye til felles med det Bridges (2009) kaller de 4 P-ene i endringskommunikasjon. De 4 p-ene står for picture (bilde), purpose (hensikt), plan (planen) og part of it (den enkeltes rolle). For å forsterke kommunikasjonen i en endringsprosess, som for eksempel en fusjon, bruker forfatter de fire P-ene. Først må man tegne det store bildet slik at medarbeiderne får innsikt i hva som skal endres ved fusjonen og hvordan situasjonen vil være når fusjonsprosessen er over. Så må man skape en forståelse av hensikten med fusjonen. Her må man både vise hvorfor er det nødvendig å fusjonere og hva konsekvensene vil være om man ikke gjør det. Det er enklere å være positiv til en fusjon når man forstår at forandring er nødvendig. Det neste er å formidle planen for fusjonen slik at medarbeiderne vet hva som skal gjøres, når, hvordan og hvorfor. Sist, men ikke minst er må man få fram den enkelte ansattes rolle i fusjonsprosessen og vise at de ansatte har en plass i organisasjonen også etter at prosessen er over.

Også Kitchen og Daly (2002) trekker fram kommunikasjon som en nøkkelfaktor ved endring og fusjon. Kommunikasjon blir benyttet til å annonsere, forklare og forberede medarbeidere på endring samt forberede organisasjonen på de positive og negative effektene det vil ha å gjennomføre fusjonen. Dette er i tråd med (Seeger et al., 2005) sier at kommunikasjon, i den strategiske endringen en fusjonsprosess er, vil være viktig for blant annet å unngå motstand, øke involvering og redusere usikkerhet.

Vi har ovenfor redegjort for hvor stor betydning kommunikasjon har som ledelsesverktøy for blant annet å skape energi og engasjement ved en fusjonsprosess. Diskusjonen over tyder på at kommunikasjon vil påvirke de ansattes opplevelse av fusjonsprosessene.

2.3.4 Involvering

Involvering, medvirkning, og medbestemmelse er begreper vi bruker om hverandre i dagligtalen, både i arbeidslivet og ellers. I det organisatoriske perspektivet er medvirkning og involvering av de ansatte sentralt, og leder skal gjennom delegering av myndighet gi de ansatte reell påvirkningsmulighet.

Medbestemmelse betyr at man er med på å bestemme. Dette innebærer ifølge Falkum et al. (2009) at de ansatte faktisk er med på å ta avgjørelser. Medvirkning gjelder ifølge forfatterne iverksettelsesfasen og det at man er med på å iverksette og gjennomføre de beslutninger som

er tatt. Medvirkning er begrepet som brukes i aml (2005) og som lovfester de ansattes rett og plikt til medvirkning på arbeidsplassen, begrenset av arbeidsgivers styringsrett (Moltu, 2005). Involvering av ansatte, derimot, gjelder ikke en bestemt fase, men kan finne sted når som helst (Falkum et al., 2009).

Elvekrok (2006) viser til Locke og Schweiger, samt Wagner (referert i Elvekrok, 2006, s. 45) og bruker begrepet medvirkning om situasjoner der de ansatte har innflytelse på beslutninger, altså det samme som medbestemmelse ifølge Falkum over. I følge Moltu (2005) blir medvirkning ofte brukt som et samlebegrep på ansattes innflytelse på arbeidsplassen. Elvekrok bruker medvirkning som fellesbetegnelse for involvering av medarbeidere for å nå bestemte mål.

Vi skiller ikke mellom de forskjellige fasene i endringsprosessen, men ser på om de ansatte har reell innflytelse på fusjonsprosessen og beslutninger. Vi vil i all hovedsak bruke begrepet involvering i oppgaven, men bruker medvirkning der det anses hensiktsmessig. Dette kan for eksempel være ved henvisninger som gjelder reglene i arbeidsmiljøloven. Dette uten at det er nevneverdig forskjell på betydningen ordene har i oppgaven.

Ansatte kan involveres i forskjellig grad, det vil si ha forskjellig grad av ansvar, myndighet og påvirkning på sin egen arbeidssituasjon. Representativ medvirkning ved tillitsvalgte i styre og komiteer er en lav grad av involvering. En sterkere grad av involvering er når de ansatte får direkte innflytelse i for eksempel fusjoner og andre endringsprosesser. Myndiggjøring er en sterk grad av involvering der de ansatte blir delegert både ansvar og myndighet (Elvekrok, 2006). Forfatteren hevder myndiggjøring krever involvering over tid.

I følge Amundsen (2019) innebærer myndiggjøring at de ansatte har reell autonomi og innflytelse over arbeidet. Det innebærer også at arbeidsoppgavene er meningsfulle og at de ansatte har nødvendig kompetanse til å utføre dem. Videre krever det at bedriften har sosiale og strukturelle ordninger som fremmer reell involvering og myndiggjøring og gir de ansatte tilhørighet til organisasjonen. Myndiggjøring av ansatte innebærer at leders makt reduseres ved at den deles med medarbeiderne. Myndiggjørende ledelse fremmer tillit, autonomi og selvledelse, og klargjør de ansattes handlingsrom. Sterk involvering av ansatte, som myndiggjøring, har vist positive utslag på blant annet arbeidsprestasjoner, jobbengasjement og jobbforpliktelse. Spesielt i kunnskapsbaserte organisasjoner, som våre, er dette viktig (Kim et al., 2018).

Involvering av de ansatte i en fusjon eller endring vil kunne føre til et bedre grunnlag for analyser, både av problemer, utfordringer og alternative løsninger. Det vil gi et mer nyansert bilde og kan øke rasjonaliteten i organisasjonens beslutninger. Når ansatte får delta i fusjonsprosessen og gis innflytelse på beslutninger, vil det legitimere løsningene og gi de ansatte et større eierforhold til endringene fusjonen medfører. Det kan redusere motstanden mot fusjonen (Jacobsen, 2018).

Dette støttes blant annet av Bennis (2000), Amundsen (2019) og Kaufmann og Kaufmann (2015). Men det innebærer at man delegerer både myndighet og ansvar, og gir ansatte en reell mulighet til å påvirke fusjonsprosessen (Bass, 1985; Morgan & Zeffane, 2003). Når de ansatte er reelt involvert, får de ofte en økt følelse av mestring. Man føler at man er med på å påvirke og kan bidra til å skape sin egen framtid. De ansatte opplever at organisasjonen har bruk for deres kompetanse og kunnskap, og det øker aksepten for endringene fusjonen fører til (Jacobsen, 2018).

I følge Elvekrok (2006) har det i tidligere undersøkelser vært vanskelig å slå fast effekten av medvirkning. Hun forklarer dette med blant annet upresise begrepsdefinisjoner og svak begrepsvaliditet som gjør det vanskelig å måle effekten av involveringen. Både hennes og andres studier viser at involvering har stor betydning for både innholdet i endringen og forløpet av endringsprosessen.

Det ser ut til at involvering påvirker utfallet av endringen eller fusjonen på grunn av at det påvirker prosessen. Falkum et al. (2009) mener virksomhetens evne til endring har en sterk sammenheng med praktisering av involvering og medbestemmelse. Ansatte som involveres i fusjonsprosesser får eierskap til endringen og større aksept av løsninger og beslutninger. Det økte eierskapet vil ofte ha en positiv påvirkning på motivasjon, holdninger og de ansattes innstilling til fusjonen. Lines et al. (2005) trekker også fram bedre beslutninger, mindre motstand som positive effekter av involvering.

Engström et al. (2002) fant at den positive effekten involvering har på forpliktelse og tillit i organisasjonen vedvarte også etter avsluttet endring. Videre fant Engström et al. (2002) at dersom tillit og respekt mangler kan involveringen i fusjonsprosessen bli redusert. Flere forfattere har slått fast at selv begrenset involvering har positiv effekt på tillit. Dypere former for involvering og medvirkning som også inkluderer beslutningsmyndighet, gir en enda sterkere påvirkning på tilliten til ledelsen. Involvering viser at lederne har tillit til

medarbeiderne og tror de vil gjøre det beste for bedriften, ikke bare for seg selv (Lines et al., 2005). Alle tillitsrelasjoner er fundamentalt gjensidige av natur (Fox, 1974, referert i Lines et al., 2005) og medarbeidere har ofte større tillit til ledere som delegerer beslutningsmyndighet enn til de som ikke gjør det.

Morgan og Zeffane (2003) trekker fram delegering av makt, som innebærer reell innflytelse til medarbeiderne, er en nøkkelfaktor ved involvering. Dette innebærer at organisasjoner har en struktur som legger til rette for involvering, både ved representasjon av tillitsvalgte, direkte i arbeidsoppgaver og ved beslutninger.

Våre organisasjoner har en høy andel kunnskapsarbeidere som ofte har høyere kompetanse enn sin leder på sitt område. De ansatte forventer derfor en viss grad av involvering. En leder som forsøker å ta tett styring og kontroll over kunnskapsarbeider vil ha redusert mulighet for å lykkes med fusjon og endring (Amundsen, 2019). Kunnskapsarbeidere trenger tillit og autonomi for å få benyttet sin kompetanse på en optimal måte. Her kommer den myndiggjørende ledelsen inn hvor det legges vekt på selvledelse og gode rammebetingelser for autonomi i organisasjonen.

Myndiggjørende ledelse innebærer at leders posisjon og makt reduseres ved at makt deles med medarbeiderne. Medarbeidernes initiativ, kreativitet, sosiale kompetanse og endringsvilje blir da viktige (Amundsen, 2019). Med en slik tilnærming vil relasjonen mellom leder og medarbeider kunne endre karakter. Sannsynligvis vil man redusere vekten av styring, overvåking og kontroll og oppnå økt fokus på rammer, retning og relasjonell støtte. Gjennom å fremme tillit og autonomi, klargjøre handlingsrom og oppdrag, kan opplevelsen av fusjonsprosessen bli bedre for organisasjonene (Amundsen, 2019).

2.3.5 Tillit

Å ha tillit til noen innebærer ei positiv forventning til den andres adferd (Stensaker & Graham, 2012). Det innebærer at vedkommende også tar hensyn til andres interesser og ikke kun egne behov (Kaufmann & Kaufmann, 2015). En sunn og pålitelig tillit innebærer positive følelsesmessige bånd mellom personer og gjør at de vil stille opp for hverandre, også i vanskelige situasjoner. Blant annet Stensaker og Graham (2012) påpeker gjensidigheten i fenomenet tillit. Tillit utvikles over tid gjennom tillitsskapende handlinger og relasjoner mellom mennesker, og er et uttrykk for kvaliteten på disse relasjonene. På samme vis som

medarbeidernes adferd vil påvirkes av den tilliten medarbeiderne har til leder vil også leders adferd påvirkes av tilliten de har til medarbeiderne (Stensaker & Graham, 2012).

Den høye tilliten mellom arbeidstaker og arbeidsgiver er et viktig kjennetegn ved den norske arbeidslivsmodellen. Denne tilliten på partsnivå i arbeidslivet er fundamentet for at man skal kunne utvikle tillit mellom medarbeider og leder i dagliglivet (Amundsen, 2019).

Tillit kan klassifiseres i forskjellige typer, Skyttermoen og Vaagaasar (2015) bruker tynn til tykk tillit. Den tynneste formen for tillit er kalkulasjonsbasert tillit. Det innebærer at man stoler på en person kun fordi man frykter sanksjoner om man ikke opptrer som forventet. Dette er en skjør form for tillit som kun kan kun fungere ved kjente forutsetninger, konsekvenser og sanksjonsmuligheter.

Rollebasert tillit innebærer at man har tillit til en person på grunn av vedkommendes kompetanse, evne og vilje til å fylle sin rolle. Dette er en litt tykkere og mer positiv tillit enn den kalkulasjonsbaserte, og den gir et godt grunnlag for utvikling av neste trinn som er kunnskapsbasert tillit.

Kunnskapsbasert tillit er en tykk form for tillit som utvikles over tid gjennom samhandling. Ved å opparbeide seg kunnskap om hverandre kan man forutse andres handlinger. Når handlingene oppfyller forventningene bygges gjensidig tillit gjennom en spiral av selvoppfyllende profetier. Den kunnskapsbaserte tilliten er tykk og personlig, det gjør den vanskeligere å gjenopprette dersom tilliten blir brutt.

Identifikasjonsbasert tillit er den tykkeste formen for tillit. Den tar tid å utvikle, og forutsetter en sterk felles identitet som gjør at man kan opptre på vegne av hverandre. For å skape en positiv spiral av tillit er det viktig med forutsigbarhet og tydelighet. I tillegg må man aktivt velger å vise andre tillit, også når det føles usikkert. Organisasjonen må arbeide for å skape en felles historie, støtte de ansattes positive engasjement og bygge grunnleggende tillit mellom medarbeiderne (Skyttermoen & Vaagaasar, 2015).

Tillit kan ikke vedtas, men må bygges ved erfaring over tid (Amundsen, 2019). Tillit er basert på et positivt grunnsyn om at de ansatte har et grunnleggende ønske om å gjøre en god jobb, mestre arbeidet og bidra til fellesskapet. Lederne må stole på sine medarbeidere for å få fram det beste i dem (Johansen, 2016).

I følge Whitener et al. (1998) kan ledelsen skape tillit ved fem typer adferd: konsekvent oppførsel, integritet i oppførsel, deling og delegering av kontroll, kommunikasjon og omtanke. Dette gir de ansatte en opplevelse av pålitelighet, forutsigbarhet og rettferdighet. Omtanken er viktig, det er gjennom den ledelsen kan vise at de tenker på og tar hensyn til de ansattes behov og interesser. Ghoshal og Bartlett (2000) trekker fram involvering som en av de mest kritiske forutsetningene for tillit.

Amundsen (2019) fremhever den psykologiske tryggheten et tillitsbasert system skaper. Den gjør til at man kan fremme sine meninger og være uenige uten at tillit og samarbeid blir skadelidende. Dette vil være svært nyttig blant annet ved fusjoner og andre endringer. Men det å vise noen tillit vil alltid innebære risiko ved at man viser en sårbarhet som kan få negative konsekvenser om tilliten blir brutt (Kaufmann & Kaufmann, 2015).

Kaufmann og Kaufmann (2015) hevder at tillit er selve grunnmuren i ledelse. Dette støttes av flere, blant annet Dirks og Skarlicki (2004) og Johansen (2016). Spesielt i sårbare situasjoner som fusjon og endring er det viktig at man kan stole på at den andre vil en vel og har gode intensjoner (Meyerson f.fl. 1996, i Skyttermoen & Vaagaasar, 2015).

Det å skape tillit i organisasjonen krever tid og rom til å lede og arbeide for å øke de viktigste innsatsfaktorene kultur, lederskap og medarbeiderskap. Å ta vare på menneskene i organisasjonen og skape et gjensidig forhold preget av respekt, rettferdighet og troverdighet kan ha stor betydning for organisasjonens effektivitet (Johansen, 2016). Den gjensidige tilliten bygges ved samarbeid, deltakelse og myndiggjøring av medarbeiderne (Morgan & Zeffane, 2003).

Flere forfattere og en rekke studier trekker fram tillit til ledelsen som den viktigste drivkraften for vilje til å yte ekstra for organisasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Yukl, 2019). Tillit øker blant annet jobbtilfredshet, evne og vilje til å håndtere risiko og usikkerhet, og gir mindre fravær og gjennomtrekk (Johansen, 2016). Undersøkelser viser at tillit til ledelsen er positivt for resultatet, relasjoner, åpenhet, kunnskapsdeling og samarbeid. Det fører til mindre konflikter, bredere aksept for beslutninger og gir gode forutsetninger for innovasjon og utvikling. Tillit er derfor en vesentlig faktor for en vellykket fusjonsprosess (Johansen, 2016; Kaufmann & Kaufmann, 2015; Morgan & Zeffane, 2003; Skyttermoen & Vaagaasar, 2015).

Ledere som mangler tillit vil ha utfordringer med å påvirke sine medarbeidere og kolleger (Kaufmann & Kaufmann, 2015). Manglende tillit er alltid basert på de ansattes oppfatninger, helt uavhengig av om ledelsen selv (eller en forsker) mener at de har opptrådt konsistent og med integritet (Whitener et al., 1998).

Ansatte med tillit til ledelsen har ofte større motstandskraft mot stress og utmattelse, og vil kunne gjøre en positiv innsats ved gjennomføring av fusjoner og endringer (Ghoshal & Bartlett, 2000; Stegmaier et al., 2009). Manglende tillit til ledelsen derimot er en av de vanligste årsakene til motstand mot endring (Kaufmann & Kaufmann, 2015; Yukl, 2019).

Empiriske studier viser at fusjonsprosesser ofte vil påvirke de ansattes tillit til toppledelsen. Om endringen som følge av fusjonen er positivt eller negativt avhenger i stor grad av hvordan lederne har utøvd sin endringsledelse og hvilke konsekvenser fusjonen har for de ansatte (Lines et al., 2005). Å gi de ansatte reell påvirkningsmulighet på prosess og utfall er positivt for de ansattes tillit til ledelsen i en fusjonsprosess (Lines et al., 2005).

2.4 Oppsummering

Fusjoner er «i tiden» og det forventes ytterligere konsolideringer innenfor våre bransjer kraft og finans. Medarbeidere i organisasjoner reagerer ulikt på fusjoner og flere forfattere (bl.a. Brønn & Arnulf, 2019; Yukl, 2019) viser til teorier og modeller som beskriver den individuelle prosessen de ansatte gjennomgår ved fusjon og endring. Det kan for eksempel medføre emosjonelle reaksjoner som følelse av tap, usikkerhet, fornektelse og frustrasjon. Også organisasjonens kollektive innsats blir påvirket av fusjoner og de individuelle reaksjonene de medfører. Det å ta godt vare på de ansatte i en fusjonsprosess kan øke organisasjonens ytelse gjennom blant annet økt jobbengasjement og jobbforkligning (Kim et al., 2018).

Diskusjonen over viser hvor viktig blant annet de valgte dimensjonene kommunikasjon, involvering og tillit er for å ta vare på ansatte og gi de en god opplevelse i en fusjonsprosess.

Videre vil vi presentere de hypotesene vi har utarbeidet ut fra de valgte dimensjonene, samt en hypotese som går på forholdet mellom den overtakende og overdragende part i en fusjonsprosess.

2.5 Hypoteser

Vi ønsker ved hjelp av en survey å studere de ansattes positive og negative opplevelser av fusjonsprosessene i begge organisasjoner. Dette med vekt på hvordan de uavhengige variablene tillit, involvering og kommunikasjon påvirker den avhengige variabelen, de ansattes opplevelse av prosessen. Formålet er å forklare variasjon mellom variablene. Ut fra teorien over har vi forventninger til sammenhengen mellom disse variablene og de ansattes opplevelser, og vi har derfor formulert noen hypoteser vi vil teste.

Som vi har nevnt i teorikapittelet er tillit en viktig faktor for blant annet jobbtilfredshet og ansattes evne til å håndtere stress ved endringer. Manglende tillit kan også bidra til økt motstand i endringsprosesser. Vi forventer derfor at grad av tillit vil påvirke den enkeltes opplevelse av fusjonsprosessen og formulerer følgende hypotese:

H1: Ansatte med høy tillit til lederteamet har en mer positiv opplevelse av fusjonsprosessen.

Vi forventer altså en signifikant positiv korrelasjon mellom tillit og opplevelse av fusjonsprosessen.

Av teorien ser vi at medvirkning og involvering av ansatte har stor betydning for en virksomhets evne til endring da det skaper en mer positiv holdning og gjør det lettere å akseptere de valgte løsninger. Av dette utleder vi neste hypotese:

H2: Ansatte med høyere grad av involvering i prosessen har en mer positiv opplevelse av fusjonsprosessen.

Vi forventer en signifikant positiv korrelasjon mellom involvering og opplevelse av fusjonsprosessen.

Vårt utgangspunkt for neste hypotese er at kommunikasjon alltid er et viktig verktøy for lederteamet i forbindelse med forandringsprosessen som en fusjon er (Kveine & Erlien, 2019). Lykkes en organisasjon med kommunikasjonen vil det kunne bidra til å skape motivasjon, trygghet, kunnskap om arbeidet samt kunnskap om målene for arbeidet som utføres.

H3: Ansatte som er mer fornøyd med kommunikasjonen er også mer fornøyd med fusjonsprosessen.

Også her forventer vi en signifikant positiv korrelasjon, i dette tilfellet mellom hvor fornøyd en er med kommunikasjonen og hvor fornøyd en er med fusjonsprosessen.

Det å lede en fusjonsprosess kan sees som en spesiell type endringsledelse, der et viktig mål ofte vil være å unngå at «den lille» parten (ofte den overdragende) opplever seg som «overkjørt» av den store parten (ofte den overtakende). Dette vil gjelde begge organisasjonene her.

Ut fra resultatene i Hambrick og Cannellas undersøkelse kan vi forvente at ansatte i det overdragende selskapet i verste fall kan tape identitet, sosial status og autonomi samt føle seg mindreverdige. Vi forventer derfor at de er mindre fornøyde med fusjonen enn ansatte i det overtakende selskapet. En ansatt i det overdragende selskapet kan altså oppleve endringene som mer problematisk.

H4: Ansatte i det overdragende selskapet er mindre fornøyd med fusjonsprosessen enn ansatte i det overtakende selskapet.

Vi forventer med andre ord en signifikant forskjell mellom overtakende og overdragende selskap når det gjelder hvor fornøyd de ansatte er med fusjonsprosessen.

3 Metode

3.1 Innledning

Vi vil i dette kapitlet redegjøre for utviklingen av problemstilling, valg av forskningsdesign og metode, samt hvilke vurderinger vi har gjort i denne sammenhengen. Vi går videre gjennom våre valg og vurderinger for datainnsamlingen. Kapitlet inneholder også en operasjonalisering av de utvalgte uavhengige variablene tillit, involvering og kommunikasjon. Avslutningsvis vurderes den metodiske kvaliteten i undersøkelsen og forhold som påvirker analyse og bearbeiding av data.

3.2 Problemstilling

Vår interesse for fusjonsprosesser kommer av våre egne erfaringer med fusjoner og de utfordringer det har medført for eget lederskap på arbeidsplassen. Våre to organisasjoner har gjennomgått flere fusjoner og vesentlige endringer. Dette har påvirket våre medarbeideres arbeidshverdag og blant annet skapt usikkerhet og motstand. De ansattes opplevelse av

fusjonsprosessene vil i stor grad bli påvirket av måten prosessen gjennomføres på. Vi har ut fra teori identifisert noen faktorer av betydning for de ansattes opplevelse som vi skal undersøke og beskrive. Vi har med bakgrunn i ovennevnte utviklet en problemstilling, forskningsspørsmål og hypoteser.

Vi har utviklet vår problemstilling over tid. Problemstillingen er teoretisk interessant og praktisk relevant, da det er svært mange bedrifter som fusjonerer eller slås sammen (Jacobsen, 2018). Det eksisterer en god del empiri og teori om fusjonsprosesser og endring. Vi mener derfor vår problemstilling er klar. For å gjøre problemstillingen forskbar og håndterlig har vi valgt å konsentrere oss om tre antatt viktige dimensjoner, tillit, involvering og kommunikasjon (Jacobsen, 2015). At disse faktorene er viktige for medarbeidernes opplevelse av endring er beskrevet i flere sammenhenger tidligere (Chun, 2009; Kaufmann & Kaufmann, 2015; Yukl, 2019).

Den avhengige variabelen i vår undersøkelse er de ansattes subjektive opplevelse av fusjonsprosessen. Vi forventer en signifikant positiv korrelasjon mellom de uavhengige og den avhengige variabelen. Vi har også en bakgrunnsvariabel, om respondenten kommer fra den overtakende eller overdragende organisasjonen. Dette fordi vi forventer forskjell på hvor fornøyde de ansatte er med fusjonsprosessen ut fra om de kommer fra det overtakende eller overdragende selskapet i hver organisasjon.

Vår undersøkelse foregår kun på ett tidspunkt og vi utfører ikke noe eksperiment. Dette innebærer at vi ikke har mulighet til å si noe om årsak-virkning. Vi har en deskriptiv problemstilling og ønsker å beskrive de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen. Dette vil blant annet gi oss mulighet til å si noe om eventuelle variasjoner mellom gruppene nevnt over (Jacobsen, 2015).

3.3 Forskningsdesign og metode

Etter å ha konkretisert vår problemstilling skal vi redegjøre for forskningsdesignet eller undersøkelsesopplegget som vi mener er best egnet for å belyse vår problemstilling. Vi velger da den metoden, det utvalget og det analyseopplegget som er best egnet til å undersøke den problemstillingen vi har valgt (Thagaard, 2018). Da valg av undersøkelsesopplegg har store konsekvenser for undersøkelsens gyldighet (validitet) og pålitelighet (reliabilitet) er det avgjørende å velge rett design for vår oppgave (Jacobsen, 2015).

Vi har god kjennskap til temaet vi skal undersøke da det fins mye teori om emnet. Ut fra teorien har vi utarbeidet noen hypoteser som vi vil teste ut. Videre ønsker vi muligheten til å kunne generalisere fra utvalg til populasjon. Dette gjør at vi har valgt et ekstensivt forskningsdesign hvor vi går bredt ut og undersøker flere enheter, men færre variabler.

Vi skiller mellom overtakende og overdragende selskap, og ønsker å se om vi finner forskjeller mellom disse to gruppene i hvert selskap. Vi ønsker også å undersøke korrelasjon mellom avhengig og uavhengige variabler. Ut fra dette har vi valgt en tverrsnittstudie. Fordelen med slike undersøkelsesopplegg er muligheten til å få en presis beskrivelse av en tilstand på et gitt tidspunkt. Et ekstensivt design gir en høy ekstern gyldighet og er godt egnet for statistisk generalisering. (Jacobsen, 2015). Det er også egnet til å finne ut hvilke fenomener som varierer sammen (Frankfort-Nachmias & Nachmias, referert i Jacobsen, 2015, s. 109).

Vi har valgt å samle inn kvantitative data ved hjelp av en survey med faste svaralternativer. Dette fordi kvantitative data er godt egnet til å besvare hyppighetene eller omfanget av det fenomenet vi ønsker å undersøke. I tillegg gir det oss avstand til de vi undersøker slik at det begrenser vår påvirkning på respondentene (Jacobsen, 2015). I følge Jacobsen (2015) vil kvantitative data være individualistiske. Vi samler inn data fra hvert enkelt individ som svarer på undersøkelsen, mens det vi egentlig er ute etter er summen av enkeltindividenes opplevelse av prosessen vi undersøker.

Vi har valgt å undersøke fusjonsprosessene i to virksomheter, Nordkraft AS og Sparebank 68° Nord. Vi har altså to caser og tenker det vil være spennende å se på to organisasjoner med samme metode og sammenligne resultatene. Vi har valgt ut alle ansatte utenom toppledelsen i både Nordkraft AS og Sparebank 68° Nord. Det er fordi påstandene i surveyen vår går på hvordan de ansatte mener toppledelsen/ledergruppene har håndtert fusjonsprosessene. Dette gir oss et utvalg på 217 personer i Nordkraft og 47 i Sparebank 68° Nord. Undersøkelsene skjer på ett bestemt tidspunkt, 21. mars til 10. april 2022. Dette avgrenser undersøkelsen i tid og rom (Jacobsen, 2015).

Det vil alltid være en risiko for systematisk skjevhet i en slik undersøkelse. For eksempel at svært få fra overdragende enhet svarer. Vi har fått inn 32 svar fra Sparebank 68° Nord, fordelt på 23 fra overtakende og 9 fra overdragende selskap. Dette tilsvarer en svarprosent på 65 %, noe som er bra. Fra Nordkraft AS fikk vi inn 106 svar, 51 fra overtakende og 55 fra

overdragende selskap. Dette gir oss en svarprosent på 49 %. I Nordkraft var overtakende og overdragende selskap omtrent like store. I banken var overdragende selskap betydelig mindre enn overtakende. Vi vurderer at vi har fått tilstrekkelig datagrunnlag med tilfredsstillende fordeling mellom overtakende og overdragende enhet fra begge organisasjoner. Siden vi har så pass høy svarprosent og ikke har annen bakgrunnsvariabel enn overtakende/overdragende, vurderer vi at utvalgene er representativt for vårt formål (Jacobsen, 2015).

For å få en god undersøkelse er det avgjørende at vi klarer å lage en survey som oppleves relevant å svare på for de ansatte. Siden det er vi som utarbeider spørreskjemaet er det vi som definerer hva som er relevant informasjon. Vi legger føringer for hvilken informasjon respondentene kan gi fra seg, ved at respondentene kun tar stilling til definerte spørsmål og svar (Jacobsen, 2015).

For å kompensere for risikoen for at undersøkelsen ikke blir tilstrekkelig relevant i forhold hva respondenter opplever i forhold til fusjonsprosessen har vi valgt å legge inn et åpent spørsmål som respondenten kan svare på med egne ord. Dette kan bidra til å utdype våre kvantitative data.

3.3.1 Utarbeidelse av spørreskjemaet

Vi har ikke funnet andre undersøkelser med spørreskjemaer som tar opp det vi ønsker å undersøke. Vi har derfor utarbeidet vårt eget spørreskjema.

Ved utarbeidelsen av spørreskjemaet har vi forsøkt å holde oss til prinsippene som Jacobsen (2015) har beskrevet. Dette går blant annet på å gjøre skjemaet så enkelt som mulig med direkte språk og korte setninger. Vi har utarbeidet 13 påstander som respondentene skal si seg enige eller uenige i. Påstander anses godt egnet til å måle slike abstrakte fenomen som vi undersøker. Vi har valgt en Likert-skala med 5 svaralternativer fra helt uenig til helt enig. Videre benyttet vi oss av «spørsmålsbatterier» med fire spørsmål som skal måle samme fenomen på litt forskjellig måte (Brace, referert i Jacobsen, 2015, s. 268). I tillegg til at slike batterier er plasseffektive, gir de bedre validitet en kun ett spørsmål. Vi vil gjøre en Chronbachs Alfa reliabilitetstest for å kontrollere korrelasjon mellom svarene. Ved en eventuell manglende korrelasjon på enkelte spørsmål vil vi vurdere å utelate det aktuelle spørsmålet.

En utfordring med spørsmålsbatterier er at respondentene fort kan komme i en rytme som fører til slagside i svarene (Jacobsen, 2015, s. 269). For å unngå en slik slagside har vi i vårt spørreskjema variert mellom positivt og negativt ladede spørsmål (Jacobsen, 2015, s. 275).

Vi har valgt å avslutte med at respondentene kan gi en åpen kommentar. Dette for å ha mulighet til å supplere våre kvantitative data med kvalitative data (Jacobsen, 2015). Slike kommentarer kan også gi oss sitater som kan utdype de øvrige svarene.

Spørreundersøkelsen er utarbeidet i det webbaserede verktøyet Nettskjema som vi har tilgang til som studenter ved Norges Arktiske Universitet. Vi har brukt samme spørreskjema i begge organisasjoner, eneste forskjell er hvilke organisasjoner man kan krysse av for i det innledende spørsmålet. Vi har søkt om og fått nødvendige tillatelser fra Norsk Senter for Forskningsdata AS. Søknaden og et eksemplar av spørreskjemaet ligger vedlagt.

For å kvalitetssikre spørreskjemaet har vi latt utvalgte personer innenfor målgruppen teste skjemaet. Hensikten var å luke ut eventuelle tvetydigheter, vanskelige begrep og generelt feil og uklarheter (Jacobsen, 2015).

Dette er helt og holdent vår egen undersøkelse og det ligger ingen føringer fra egne organisasjoner. Begge organisasjoner har fått generell informasjon i forbindelse med undersøkelsen. Vi har unngått å informere om de faktorene vi har valgt å forske på, noe vi tenker gjør det lettere å få ærlige, sannferdige svar som ikke er påvirket av at de vet hva vi vektlegger.

3.3.2 Styrker og svakheter ved forskningsdesignet

Vi har forsøkt å være bevisst på svakheter og styrker mellom undersøkelsesopplegget og problemstillingen. Det gjelder både om forskningsdesignet er egnet til å belyse den aktuelle problemstillingen og om det kan påvirke de resultatene vi kommer fram til (Jacobsen, 2015).

Vi har allerede nevnt avstand til respondentene som en fordel ved en kvantitativ tilnærming. Men dette kan også være en ulempe. Avstanden kan gjøre at vi får en svakere forståelse av det vi undersøker og dermed risikerer en overfladisk eller virkelighetsfjern undersøkelse (Jacobsen, 2015). Siden vi arbeider i de organisasjonene vi undersøker, mener vi denne risikoen er begrenset.

En ulempe med en tverrsnittstudie er at den ikke kan si noe om endringer over tid. For å få til det måtte vi gjort undersøkelsen på to ulike tidspunkt som en tidsseriestudie (Jacobsen, 2015). Det ville ikke vært gjennomførbart innenfor rammene av denne oppgaven.

En survey medfører at vi på forhånd har definert spørsmål og svaralternativer. Det gir ulempen av en mer rigid datainnsamling. Når man har mange respondenter med forskjellig alder og utdanning kan heller ikke spørreskjemaet være for kompleks. Dette gjør at man kan gå glipp av viktige meninger eller andre forhold av betydning (Jacobsen, 2015). En av de viktigste fordelene med vår survey er mulighetene for generalisering fra utvalg til populasjon. I tillegg kan vi undersøke mange enheter til lave kostnader (Jacobsen, 2015).

En survey kan under gitte forutsetninger gi anonymitet. Siden vi kun har en bakgrunnsvariabel som skiller mellom store grupper, vil vår undersøkelse kunne gi anonymitet. Dette er en fordel for respondentene og kan bidra til ærlige og valide svar (Jacobsen, 2015). Det forutsetter at ikke respondentene gir identifiserende opplysninger i det åpne svarfeltet.

En svakhet ved vår undersøkelse er at vi spør over et år etter fusjonene. Respondentene kan glemme mye på et år slik at vi kan gå glipp av vesentlige detaljer. I tillegg er det fare for at det skjer en erindringsforskyvning slik at respondentene husker fortida i et mer eller mindre positivt lys enn hva situasjonen var på det aktuelle tidspunktet. Man kan også oppleve etterrasjonalisering hos respondentene. Det innebærer at respondentene tolker hendelser i fortida i lys av kunnskap de har fått i ettertid (Jacobsen, 2015).

En fusjon er en omfattende endring for en organisasjon. Integreringsfasen er den mest omfattende fasen og er avgjørende for om fusjonen er vellykket eller ikke. Både tillit, involvering og tilfredsstillende kommunikasjon er viktig i denne prosessen (Kusstascher & Cooper, 2005). Integrasjonsfasen er ikke avsluttet når vår undersøkelse gjennomføres. Siden fusjoner ofte medfører frustrasjon, usikkerhet og ekstra arbeid tenker vi det kan være en fordel at man har fått ting litt på avstand. I ettertid kan de ansatte vurdere prosessen i et annet perspektiv enn vi de ville ha gjort mens ting stod på som verst. For eksempel kan man flytte fokuset fra negative til mer konstruktive håndteringsmåter (Stensaker et al., 2002). Vi mener derfor undersøkelsestidspunktet er egnet til å gi oss valide data.

3.4 Operasjonalisering av sentrale begreper

En av forutsetningene for en kvantitativ undersøkelse er at problemstillingen lar seg konkretisere nok til at vi kan stille presise spørsmål med nøyaktige og avgrensede svar. (Jacobsen, 2015).

Dette innebærer at man må konkretisere eller operasjonalisere de begrepene man ønsker å måle. Ifølge Jacobsen (2015) innebærer det å gjøre abstrakte begrep operative eller målbare. Jo mer abstrakt et begrep er, jo viktigere er denne operasjonaliseringen. Operasjonalisering er avgjørende for validiteten på undersøkelsen.

Operasjonalisering av teoretiske begreper er kompleks og utfordrende. Vår operasjonalisering er ikke uttømmende og kan selvsagt være åpen for diskusjon. En god operasjonalisering vurderes å gi et tilfredsstillende validitetsnivå basert på etablert teori og tidligere forskning (Jacobsen, 2015). Etter vår vurdering er de utvalgte begreper tilfredsstillende operasjonalisert basert på teori og forskning.

3.4.1 Operasjonalisering av tillit

I operasjonaliseringen har vi brukt etablert teori for å begrunne begrepene validitet.

Tillit er det første begrepet vi ønsker å operasjonalisere, og det vi anser som mest kompleks eller abstrakt. Som vi har beskrevet tidligere er tillit en grunnleggende forutsetning for å lykkes med fusjonsprosessene, og ofte den vanligste årsaken til mostand mot endringer, som en fusjon.

Schindler og Thomas i Kaufmann og Kaufmann (2015) har identifisert de viktigste dimensjonene i tillit som integritet, kompetanse, konsistens, lojalitet og åpenhet. Integritet innebærer samsvar mellom det en sier og det en gjør. Kompetanse dreier seg om en persons kunnskaper og ferdigheter, både faglig og mellommenneskelig. Hvis noen uttaler seg om ting de ikke har greie på er det lett å miste tillit. Konsistens innebærer forutsigbarhet og at man kan forvente at vedkommende vil handle på samme måte i to tilsvarende situasjoner. Lojalitet er å være villig til å stille opp for andre og ikke bare handle ut fra egne ønsker eller behov. Åpenhet går på at man kan forvente at en person sier hele sannheten og ikke holder tilbake viktige ting.

(Mayer et al., 1995) presenterer tre dimensjoner han anser ekstra viktige for å skape tillit. Integritet og kompetanse er i tråd med Schindler og Thomas sine dimensjoner, i tillegg

trekker Mayer fram velvilje. Med dette mener han i hvor stor grad leder ønsker å gjøre noe godt for den ansatte framfor et ensidig egosentrisk motiv.

Som vist er fenomenet tillit et flerdimensjonalt begrep og slike begrep kan ikke måles bare med å stille et enkelt spørsmål.

Ved måling av begrepet tillit har vi valgt følgende fire påstander:

1. Lederteamet tok hensyn til hvordan fusjonen ville påvirke de ansatte
2. Lederteamet handlet ut fra egne interesser og behov
3. Lederteamet gjorde det som var best for bedriften som helhet
4. Det var ikke samsvar mellom det lederteamet sa og det de gjorde

Påstand en og to måler dimensjonene lojalitet, velvilje, omtanke og integritet. Når ledelsen tar hensyn til hvordan fusjonen påvirker de ansatte og ikke prioriterer egne interesser og behov viser de lojalitet, velvilje og omtanke for de ansatte. I tillegg vises integritet ved at handlingene samsvarer med det som er uttrykt i fusjonsplanen for begge organisasjonene. I fusjonsplanene var det sentralt at de ansatte skulle ivaretas gjennom blant annet at ingen skulle sies opp i forbindelse med fusjonene.

Påstand tre måler delvis det samme som påstandene over. I tillegg måles kompetanse og konsistens. Man må ha god kompetanse om de forskjellige virksomhetsområdene og betingelsene man driver under for å gjøre det som er best for organisasjonen som helhet. Dersom ikke handlingene er konsistente vil de heller ikke bidra til det beste for bedriften.

Påstand fire måler integritet, åpenhet og konsistens. I tillegg måler den dimensjonen kommunikasjon i tillit, men dette kommer vi mer inn på etter hvert.

Påstandene er formulert slik at jo mer den ansatte er enig i påstand en og tre og uenig i påstand to og fire, jo mer tillit føler den ansatte til lederteamet.

3.4.2 Operasjonalisering av involvering

Involvering er det andre begrepet vi operasjonaliserer. Som beskrevet i teorikapittel innebærer dette både å komme med forslag og ideer, og at ansatte faktisk er med på å bestemme og dermed har innvirkning på beslutninger. I tillegg medfører det at ansatte er med på å iverksette og gjennomføre beslutninger som er tatt i organisasjonen.

Ved måling av begrepet involvering har vi valgt følgende påstander:

1. Jeg deltok i arbeidet med å løse utfordringer under fusjonsprosessen
2. Jeg fikk mulighet til å komme med forslag og ideer underveis i prosessen
3. Lederteamet hørte på våre forslag, men gjorde uansett som de hadde planlagt
4. Lederteamet inviterte ikke til innspill fra de ansatte.

Påstand en måler om de ansatte faktisk har deltatt i problemløsning og beslutning. Påstand to til fire måler de ansattes muligheter til å involvere seg. Dette uavhengig av om de faktisk har involvert seg eller ikke. Desto mer de ansatte er enig i påstand en til to og uenig i påstand tre og fire, desto mer involvering antas det at lederteamet har initiert. Ut fra teorikapittel kan vi forvente at større grad av involvering fører til blant annet bedre beslutninger, mindre motstand og mer positiv holdninger til fusjonsprosessene.

3.4.3 Operasjonalisering av kommunikasjon

Det neste begrepet vi ønsker å operasjonalisere er kommunikasjon. Kommunikasjon er informasjonsflyt og utveksling av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere på ulike nivå i organisasjonen. Ledelse er kommunikasjon og ansatte trenger kommunikasjon for å få kunnskap om forhold som gjelder en selv og arbeidssituasjonen samt målene for virksomheten. Det er viktig at kommunikasjonen ikke bare er enveis informasjon, men også toveis og likeverdig dialog (Kveine & Erlien, 2019).

Ved måling av begrepet kommunikasjon har vi valgt følgende påstander:

1. Det ble gitt god informasjon fra lederteamet
2. Det var en god utveksling av synspunkter mellom lederteamet og ansatte i fusjonsprosessen
3. Lederteamet ga oss ansatte viktig informasjon i tide
4. Jeg var ikke fornøyd med den informasjonen lederteamet ga i fusjonsprosessen

Påstand en og fire måler om informasjonen fra ledelsen under fusjonsprosessen har vært tilfredsstillende for de ansatte. Påstand to måler tosidigheten i kommunikasjonen, altså at de ansatte også har fått mulighet til å si sin mening. Påstand tre måler om den viktige informasjonen har vært gitt tidsnok til at de ansatte kunne nyttiggjøre seg den i prosessen. Til sammen mener vi at påstandene måler om ledelse i banken og kraftselskapet har oppnådd

effektiv og meningsfull kommunikasjon i fusjonsprosessene. Uten effektiv og meningsfull kommunikasjon med de ansatte er endringer umulige og man vil ha en organisasjon som ikke presterer (Barrett, 2002).

Desto større enig i påstand en til tre og uenighet i påstand fire, desto bedre kommunikasjon antas det å ha vært i fusjonsprosessen.

3.5 Dataanalyse

Hypotese 1 – 3 ser på samvariasjon mellom dimensjonene tillit, involvering og kommunikasjon og de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen. For å teste disse hypotesene har vi valgt å benytte det bivariate korrelasjonsmålet Pearsons r som måler lineær samvariasjon. Pearsons r (R) gir informasjon om det foreligger samvariasjon mellom variablene, hva styrken på samvariasjonen er og om retningen på samvariasjonen (forutsatt rangordnet eller metrisk målenivå). Pearsons r kan ikke si oss noe om årsakssammenhengen (Jacobsen, 2015).

Pearsons r varierer mellom -1 og 1. En verdi nært 0 tilsier ingen samvariasjon mellom variablene. Samvariasjonen blir sterkere og sterkere jo nærmere man kommer 1/-1. Et positivt korrelasjonsmål betyr at en høy verdi på den ene variabelen henger sammen med en høy verdi på den andre. Hvis korrelasjonsmålet er negativt betyr det at en høy verdi på den ene variabelen henger sammen med en lavere verdi på den andre (Jacobsen, 2015).

Vi ønsker å finne ut om den samvariasjonen vi har funnet er signifikant, altså om den er overførbar fra utvalget til populasjonen. Derfor beregner vi signifikansen til R. Det er vanlig at signifikansnivået oppgis til å være 0,01 eller 0,05. Dette innebærer at man med et sikkerhetsnivå på henholdsvis 99 % eller 95 % kan si at funnet også gjelder for populasjonen (Jacobsen, 2015).

I hypotese 4 ser vi på om ansatte i det overdragende selskapet er mindre fornøyde med fusjonen enn ansatte i det overtakende selskapet. For å kunne besvare hypotesen gjennomfører vi en t-test. T-testen er en hypotesetest som brukes for å vurdere hvor sannsynlig det er at gjennomsnittene i to grupper i utvalget er så forskjellige at det også vil gjelde for de samme gruppene i populasjonen (Jacobsen, 2015).

I t-testen settes det opp en nullhypotese og en alternativ hypotese. Nullhypotesen sier alltid at det ikke er forskjell mellom gjennomsnittene i populasjonen. Det innebærer at man ikke kan

generalisere fra utvalg til populasjon. Nullhypotesen og den alternative hypotesen er gjensidig utelukkende og uttømmende. Nullhypotesen ønskes primært å forkastes siden vi ønsker å vise at forskjellen også gjelder i populasjonen (Jacobsen, 2015). I vår hypotese forventer vi en signifikant forskjell mellom hvor fornøyde de to gruppene overtakende og overdragende er med fusjonsprosessen.

Signifikansnivå avgjør om nullhypotesen bekreftes eller avkreftes. Den forteller oss hvor sannsynlig det er at vi finner den samme forskjellen i populasjonen som i utvalget. Ved gjennomføringen av t-testen velger vi et signifikansnivå, vanligvis 1 % eller 5 %. Det innebærer at det er henholdsvis 1 % eller 5 % sannsynlighet for at vi forkaster nullhypotesen på feil grunnlag (Jacobsen, 2015).

T-testen sier ikke noe om hvilken gruppe som scorer høyest, bare at det er forskjell mellom gruppene. Siden vår hypotese er retningsbestemt og går på at overtakende vil ha høyere score enn overdragende, bruker vi en ensidig test. Det vil si at vi må dele det tosidige signifikansen på 2.

3.6 Metodekritikk

Når man utfører undersøkelser som dette er det viktig å reflektere over om forhold som kan påvirke resultatene av undersøkelsen eller de konklusjonene man tar. Dette gjelder blant annet om spørreskjemaet vårt måler det vi faktisk har tenkt å måle og at de konklusjonene vi trekker er korrekte ut fra dataene vi har. Ikke minst handler det i en kvantitativ undersøkelse om resultatene er gyldige utover de respondentene som har vært med på undersøkelsen. Dette gjelder undersøkelsens validitet. Undersøkelsens reliabilitet er like viktig, og her handler det om vi kan stole på målingene og analysene vi har gjort. Dette er avgjørende for undersøkelsens kvalitet (Jacobsen, 2015).

3.6.1 Validitet

Når vi vurderer en undersøkelses validitet eller gyldighet, ser vi både på indre og ytre validitet. Indre validitet handler om begrepsmessig gyldighet, altså om spørreskjema faktisk måler det vi ønsker å måle. Siden vi har en survey er spørsmål og påstander formulert på forhånd, og det er da avgjørende at de faktisk måler de fenomen vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015). Siden vi ikke har hatt andres spørreskjema å forholde oss til, men har utarbeidet det selv er dette et kritisk punkt for oss

Ifølge (Jacobsen, 2015) er en vanlig måte å kontrollere den begrepsmessige gyldigheten på er å la andre personer i målgruppen vurdere spørreskjema. Vi har utarbeidet spørreskjemaet i samråd med veileder, og har i tillegg fått 10 testpersoner til å teste det og gi oss tilbakemeldinger. Vi fikk gode og grundige tilbakemeldinger som hjalp oss i å utvikle skjemaet før vi gjennomførte undersøkelsen.

Vi har også valgt å ha spørsmålsbatterier med 4 påstander om hver av variablene vi undersøker for bedre validitet.

Den ytre validitet eller eksterne gyldigheten handler om funnene i vår undersøkelse kan generaliseres. Det innebærer om de er gyldige utover respondentene som har svart og dermed kan overføres til populasjonen. For at man skal kunne generalisere er det nødvendig med et representativt utvalg. Man må blant annet unngå skjevhet i forhold til populasjonen. Med svarprosenten på 49 % og 65 % og rimelig jevn fordeling mellom overtakende og overdragende mener vi utvalget vårt er representativt. Selv om vi har som mål å få mest mulig representativt utvalg, er det likevel ingen garanti for ytre validitet (Jacobsen, 2015).

3.6.2 Reliabilitet

Hvis vi kan stole på måten undersøkelsen er gjennomført på kan vi si at den er pålitelig. Det innebærer at måten man har gjennomført undersøkelsen på er troverdig og at ikke gjennomføringen kan føre til feil resultater. For eksempel vil uklare eller ledende spørsmål redusere påliteligheten i undersøkelsen (Jacobsen, 2015).

Jacobsen (2015) trekker fram andre forhold av betydning for undersøkelsens reliabilitet. Undersøkelsen skal være frivillig og respondentene har krav på korrekt behandling og gjengivelse av data. I tillegg har de krav på skjerming av sitt privatliv.

Da vi sendte ut undersøkelsen opplyste vi om at det var et masterprosjekt, at den var anonym og at det var frivillig å delta. Enkeltpersoner kan bli påvirket av prat i organisasjonen om undersøkelsen og oppfordringer til å delta (Jacobsen, 2015). Dette er selvfølgelig en risiko også hos oss, men etter vår mening er våre medarbeidere i stand til selv å vurdere om de ønsket å delta eller ikke.

Den eneste bakgrunnsvariabelen vi har i vår undersøkelse er om de ansatte kom fra overtakende eller overdragende organisasjon, og den er ikke egnet til å identifisere personer. Heller ikke respondentenes svar eller kombinasjoner av disse er egnet til å identifisere dem.

Siden vi hadde et åpent spørsmål var det mulig å skrive ting som kunne identifisere personer. For å redusere denne risikoen informerte vi særskilt om at en ikke måtte gi opplysninger som kunne identifisere respondenten.

Vi har brukt Nettskjema til undersøkelsen og det er derfor ikke mulig å spore e-post eller IP-adresser til respondentene. Vi spør ikke etter opplysninger som er private eller følsomme, og vi har ikke personregistre. For å få verifisert at undersøkelsen ikke er meldepliktig har vi utført en test på hjemmesiden til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Testen ligger vedlagt. Vi legger også ved kommentarene på det åpne spørsmålet.

Et annet forhold som kan påvirke påliteligheten er respondentenes motiv og interesse for å svare (Jacobsen, 2015). Vi har i forkant av undersøkelsene kun gitt generell informasjon uten å komme inn på de uavhengige variablene. Dette for å unngå å påvirke respondentenes holdninger da det kan gå ut over påliteligheten i undersøkelsen.

Det er også mulig at noen av respondentene bare har krysset vilkårlig av på skjemaet. Det kan skje om de for eksempel ikke har kunnskap om emnet eller bare ikke er interessert. Det er mulig å kontrollere dette ved å gjennomføre en ny test på en del av utvalget og se om det er samsvar mellom testene (Jacobsen, 2015). Vi har valgt å ikke gjøre dette både på grunn av tida og fordi vi ikke har mulighet til å kontrollere om det eventuelt er de samme som svarer,

Vi har forsket på våre egne organisasjoner. Det vil da alltid være en mulighet for at våre egne holdninger og meninger har hatt påvirkning på undersøkelsen. Det vil i så fall kunne gå ut over reliabiliteten. Vi har utarbeidet spørsmålene selv da vi ikke har hatt andre undersøkelser å støtte oss til. Vi har valgt å konsentrere oss om kun tre variabler, tillit, kommunikasjon og involvering. Utvelgelsen er basert på etablert teori. Det vil likevel være en mulighet for at vi går glipp av andre forhold som har hatt stor betydning for de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen.

Et annet forhold av betydning for reliabiliteten er om prosessering av data ikke gjennomføres korrekt. Det kan skje på grunn av feil bruk av analyseprogram eller manglende kunnskaper (Jacobsen, 2015). Vi har bruk analyseprogrammet SPSS til alle analysene. Dataene er lastet direkte ut av Nettskjema slik at vi unngår eventuelle tastefeil. Vi har kun brukt standardiserte metoder og gjort alle analyser flere ganger for verifisering av resultatene.

3.6.3 Reliabilitetskontroll

Vi tester de tre utvalgte variablene våre med fire ulike påstander for hver variabel. På denne måten måler vi flere sider ved samme begrep, noe som gir en mer nøyaktig og pålitelig måling av begrepet. For å måle den interne konsistensen mellom påstandene bruker vi Cronbachs alfa. Cronbachs alfa uttrykker om sammenhengen mellom begrepene er tilfeldig eller systematisk. Det rangeres fra 0 til 1 og høyere tall viser sterkere intern korrelasjon mellom begrepene (Hajjar, 2018). Det er litt forskjellige meninger om hva som er akseptabel Cronbachs alfa i empiriske undersøkelser. Wim et al. (2008) argumenterer for at en verdi mellom 0,6 og 0,8 er tilfredsstillende.

Tabell 1: Cronbachs alfa test bank

	N of items	Cronbachs Alfa
Tillit	4	0,772
Involvering	4	0,559
Kommunikasjon	4	0,787

Tabell 2: Cronbachs alfa test kraft

	N of items	Cronbachs Alfa
Tillit	4	0,802
Involvering	4	0,759
Kommunikasjon	4	0,885

Tabellene viser beregningen av Cronbachs alfa til de tre variablene i både banken og kraftselskapet. Som vi ser av tabellene, er det tilfredsstillende verdier på alle tre variablene for kraftselskapet. Dette viser god reliabilitet og innebærer at respondentene har forstått spørsmålene godt. For banken er det høye verdier på tillit og kommunikasjon, mens på involvering er verdien 0,559, altså tett under 0,6. Verdien på involvering i banken ligger på grensen, men sammen med den høye verdien på involvering i kraftselskapet mener vi reliabiliteten er tilfredsstillende på alle tre begrepene.

Ut fra dette mener vi at spørreskjemaet viser pålitelige målinger av begrepene vi undersøker.

3.6.4 Oppsummering og evaluering av valgte metode

Vi har i dette kapittelet redegjort og begrunnet våre valg av forskningsdesign, forskningsmetode og undersøkelsesenheter. Valg av datainnsamlingsmetode og

operasjonalisering av begreper er også beskrevet og begrunnet. Vi har vurdert den metodiske kvaliteten og drøftet styrker og svakheter som kan påvirke resultatet av undersøkelsen.

4 Presentasjon og drøfting av funn

I dette kapitlet vil vi presentere funnene fra undersøkelsen og drøfte de mot teorien presentert tidligere. Vi vil besvare oppgavens problemstilling med utgangspunkt i forskningsspørsmålet: “*Hvordan påvirker dimensjonene «kommunikasjon», «involvering» og «tillit til ledelse» opplevelsen av fusjonsprosessen?*” og gjennom å konkludere på undersøkelsen fire hypoteser. Vi vil avslutningsvis i kapitlet oppsummere studienes funn med grunnlag i våre hypoteser.

For å besvare hypotesene om samvariasjon mellom de uavhengige og den avhengige variabelen gjennomfører vi en korrelasjonsanalyse ved hjelp av Pearsons r . Dette for å identifisere om det er positiv korrelasjon mellom variablene. Den siste hypotesen om eventuelle forskjeller mellom de to gruppene i hver organisasjon besvares ved hjelp av en t -test.

4.1 Presentasjon av funn

Siden vi har to forskjellige bedrifter/case velger vi å presentere funnene fra selskapene hver for seg.

4.1.1 Funn Nordkraft

De tre første hypotesene våre testes med korrelasjonsanalyse.

H1: Ansatte med høy tillit til lederteamet har en mer positiv opplevelse av fusjonsprosessen.

H2: Ansatte med høyere grad av involvering i prosessen har en mer positiv opplevelse av fusjonsprosessen.

H3: Ansatte som er mer fornøyd med kommunikasjonen er også mer fornøyd med fusjonsprosessen.

Vi forventer en signifikant positiv korrelasjon mellom alle de tre uavhengige variablene og den avhengige variabelen som er de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen.

Tabell 3: Korrelasjon mellom uavhengige og avhengig variabel kraft

		Tillit	Involvering	Kommunikasjon
Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte	N	105	104	103
	R	0,745**	0,548**	0,692**
	Sig	< 0,001	< 0,001	< 0,001

** Korrelasjonen er signifikant på 0,01 nivå.

Som vi ser av tabellen, er alle tre variablene sterkt signifikante på 0,01 nivå. Det er altså en sterk, positiv korrelasjon mellom alle de tre uavhengige variablene og de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen. Vi kan dermed med 99 % sikkerhet si at sammenhengen også vil gjelde for populasjonen. Hypotese 1-3 underbygges.

H4: Ansatte i det overdragende selskapet er mindre fornøyd med fusjonsprosessen enn ansatte i det overtakende selskapet.

For å teste hypotesen brukte vi bakgrunnsvariabelen overtakende eller overdragende, sammen med følgende påstand: «Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte».

Vi forventer en signifikant forskjell mellom ansatte i overtakende og overdragende selskap når det gjelder hvor fornøyd de er med fusjonsprosessen. Forventningen her er en signifikant høyere score hos ansatte i overtakende selskap.

For å undersøke om forskjellen mellom de to gruppene er signifikant nok til å overføres til populasjonen bruker vi en t-test.

Tabell 4: T-test overdragende/overtakendes opplevelse av fusjonsprosessen kraft

	M	t	Sig
Hålogaland Kraft	3,38	-3,227	< 0,001
Nordkraft	4		

Tabellen viser at de ansatte i overtakende selskap er mer fornøyd med fusjonsprosessen enn de ansatte i det overdragende selskapet. Forskjellen er signifikant på 0,01 nivå, og kan derfor overføres til populasjonen. Hypotese 4 underbygges.

4.1.2 Funn Sparebank 68° Nord

De tre første hypotesene våre testes med korrelasjonsanalyse.

H1: Ansatte med høy tillit til lederteamet har en mer positiv opplevelse av fusjonsprosessen.

H2: Ansatte med høyere grad av involvering i prosessen har en mer positiv opplevelse av fusjonsprosessen.

H3: Ansatte som er mer fornøyd med kommunikasjonen er også mer fornøyd med fusjonsprosessen.

Vi forventer også her en signifikant positiv korrelasjon mellom alle de tre uavhengige variablene og den avhengige variabelen som er de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen.

Tabell 5: Korrelasjon mellom uavhengige og avhengig variabel bank

		Tillit	Involvering	Kommunikasjon
Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte	N	32	32	32
	R	0,566**	0.316*	0,480**
	Sig	< 0,001	0.039	< 0,003

** Korrelasjonen er signifikant på 0,01 nivå.

* Korrelasjonen er signifikant på 0,05 nivå.

Som vi ser av tabellen, er tillit og kommunikasjon signifikante på 0,01 nivå, mens involvering er signifikant på 0,05 nivå. Siden tendensen samsvarer med retningen på hypotesen brukes en en-halet test.

For de to uavhengige variablene tillit og kommunikasjon er det en sterk, positiv korrelasjon med de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen. For variabelen involvering er det en moderat, positiv korrelasjon med de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen. Vi kan dermed med 99 % sikkerhet si at sammenhengen også vil gjelde for populasjonen for dimensjonene tillit og kommunikasjon. For dimensjonen involvering kan vi med 95 % sikkerhet si at sammenhengen også vil gjelde for populasjonen. Hypotese 1-3 underbygges.

H4: Ansatte i det overdragende selskapet er mindre fornøyd med fusjonsprosessen enn ansatte i det overtakende selskapet.

For å teste hypotesen brukte vi følgende påstand: «Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte». Vi forventer også her en signifikant forskjell mellom overtakende og overdragende selskap når det gjelder hvor fornøyd de ansatte er med fusjonsprosessen. Forventningen er en signifikant høyere score hos ansatte i overtakende selskap.

For å undersøke om forskjellen mellom de to gruppene er signifikant nok til å overføres til populasjonen bruker vi en t-test.

Tabell 6: T-test overdragende/overtakendes opplevelse av fusjonsprosessen bank

	M	t	Sig.
Ofoten Sparebank	3,11	0,59	0,75
Sparebank 68 Grader Nord	3,09		

Tabellen viser at det ikke er signifikant forskjell mellom hvor fornøyd de ansatte i overtakende og overdragende selskap er med fusjonsprosessen. Hypotese 4 avkreftes.

4.2 Drøfting

Målet med oppgaven vår har vært å svare på problemstillingen:

Hvordan har medarbeiderne i kraftselskapet og banken opplevd fusjonsprosessen?

Til hjelp for å svare på problemstillinga har vi utarbeidet forskningsspørsmålet:

Hvordan påvirker dimensjonene «kommunikasjon», «involvering» og «tillit til ledelse» opplevelsen av fusjonsprosessen?

Med utgangspunkt i teori har vi laget tre hypoteser som går på at ansatte som opplever høyere grad av de tre variablene er mer fornøyd med fusjonsprosessen. Vi har også en fjerde hypotese om at ansatte fra overdragende selskap er mindre fornøyde med fusjonsprosessen enn ansatte i overtakende selskap.

Funnene i vår undersøkelse viser at alle de tre uavhengige variablene korrelerer signifikant positivt med den avhengige variabelen. I kraftselskapet er alle tre variablene sterkt signifikante på 99 % nivå. I banken er tillit og kommunikasjon sterkt signifikante på 99 % nivå, mens involvering er signifikant på 95 % nivå. Altså er både tillit, involvering og kommunikasjon viktige dimensjoner for de ansatte sine opplevelse av fusjonsprosessene i begge selskaper. Hypotese 1 – 3 er altså underbygget.

I hypotese 4 forventer vi en signifikant forskjell mellom de to gruppene overdragende og overtakende innenfor hvert selskap. Når det gjelder kraftselskapet viser t-testen at forskjellen er signifikant på 99 % nivå, hypotesen underbygges. I banken, derimot er det ingen

signifikant forskjell i hvor fornøyd de ansatte er med fusjonsprosessen, og hypotesen avkreftes.

Vi har ikke funnet andre undersøkelser som har undersøkt betydningen av tillit, kommunikasjon og involvering i en fusjonsprosess på samme måte som vi har. Men både teorien og tidligere undersøkelser viser at disse faktorene er viktige ved fusjon og endringsprosesser. Funnene våre på hypotese 1 – 3 er altså helt i tråd med både teori og tidligere forskning på området. Våre funn underbygger teoriene, og den høye signifikansen viser betydningen av å legge vekt på tillit, involvering og kommunikasjon i fusjonsprosesser. Tillit er den faktoren med aller høyest signifikans, noe som kan tyde på at tillit er en grunnleggende forutsetning for vellykkede fusjonsprosesser.

Vi mener vår undersøkelse kan være med på å bekrefte, utdype og nyansere tidligere teori på grunn av at vi har studert den direkte effekten av disse faktorene (Jacobsen, 2015).

Det at vi har gjort undersøkelsen vår på to forskjellige caser med forskjellig kontekst gir oss et bedre grunnlag for å trekke slutninger. Selv om ingen fusjoner vil være like gir det likevel grunnlag for å tenke at disse tingene vil være viktige også for andre organisasjoner som skal fusjonere.

Vi har kun testet tillit, involvering og kommunikasjon i vår undersøkelse. Det er flere andre faktorer som er viktige for en organisasjons ytelse under og etter fusjon og endring. For eksempel har vi valgt bort motivasjon og organisasjonskultur, men også andre faktorer som organisasjonsengasjement og læring er viktige. Det kan hende vi hadde fått andre resultat om vi hadde tatt med disse variablene. Det kan selvfølgelig også være at andre faktorer enn de vi har oversikt over har virket inn på prosessen.

Et annet interessant funn i vår undersøkelse ser vi i tabellen under:

Tabell 7: T-test differanser variabler overdragende-overtakende kraft

Selskap før fusjonen	N	M	t	Sig
Hålogaland Kraft	54	12,741		
Nordkraft	51	15,451		
Tillit			-4,539	<0,001
Hålogaland Kraft	55	10,909		
Nordkraft	49	12,204		
Involvering			-1,734	0,043
Hålogaland Kraft	55	13,055		
Nordkraft	48	15,021		
Kommunikasjon			-2,794	0,003

Korrelasjonen er signifikant på 0,05 nivå.

Tabellen viser at i kraftselskapet opplevde de ansatte i overdragende selskap signifikant mindre tillit, involvering og kommunikasjon enn de ansatte i overtakende selskap.

Forskjellene er signifikante på 0,05 nivå. Dette, sammen med funnene i hypotese 4, kan tyde på at ledelsen ikke har vært flinke nok til å ivareta de ansatte i overdragende selskap. Dette kan eksemplifiseres med følgende sitater:

«...Tradisjoner/kultur fra Narvik blir tredd ned over oss i Harstad, og det virker som at alt som kommer fra tidligere Hålogaland Kraft ikke er bra nok og må endres på...»
(ansatt i tidligere HLK).

«Veldig god informasjon til alle ansatte på mange kanaler. Kanskje litt lite informasjon om hvordan enkelte firma som er utenfor kjerneoppgavene til konsernet kom til å bli påvirket. Alle ganger det ble gitt informasjon ble det også oppfordret til å komme med innspill, både under møter og at de stilte seg tilgjengelig ellers» (Ansatt i tidligere NK).

Det var flere kommentarer i tråd med det første eksemplet, at alt gjøres på «Narvik-måten» fra ansatte i tidligere HLK. Generelt var det betydelig flere kommentarer fra ansatte fra tidligere HLK enn fra ansatte som opprinnelig kom fra NK. Det kan tyde på at ansatte fra overdragende selskap opplever større frustrasjon, selv nå nesten 1 ½ år etter fusjonsdato.

Når det gjelder hypotese fire er funnene våre delte. I kraftselskapet er det en klar og signifikant forskjell i opplevelsen av fusjonsprosessen mellom ansatte fra overdragende og overtakende selskap. Dette er i tråd med funnene fra Hambrick og Cannella (1993), og tyder på at det er viktig å ta vare på de ansatte fra innfusjonert selskap.

I banken er det ingen signifikant forskjell mellom gruppene, noe som er i tråd med Olaussen (2015). Olaussen forklarte årsaken til at det ikke var forskjell mellom gruppene i hans undersøkelse med at overdragende selskap var på randen av konkurs.

Det kan være flere årsaker til at vi ikke har funnet samme forskjell i banken som i kraftselskapet. Banken har hele tiden jobbet for å ivareta ansatte fra overdragende enhet på en god måte. Blant annet har de arbeidet med å skape en felles oppfatning av hvordan den nye banken de bygger skal være. I banken kom den nye administrerende banksjef fra Ofoten Sparebank, det overdragende selskapet. Dette kan, i tråd med Hambrick og Cannella (1993), ha bidratt til at de ansatte fra Ofoten var med fornøyd med fusjonsprosessen. I tillegg kan de ansatte fra Ofoten, som var et lite selskap, ha vurdert det som en fordel å bli en del av en større faglig og finansiell sterk enhet. Det kan også være en bekreftelse på at banken kan ha hatt et større fokus på de tre dimensjonene vi forsker på. I tillegg kan det tyde på at banken har vært mer bevisst på å ivareta ansatte fra det overdragende selskapet på en god måte.

Mens ansatte fra overdragende selskap kan ha vurdert flere forhold med fusjonen som positive, kan ansatte i overtakende være fusjonstrøtt etter å ha gjennomført flere fusjoner og dermed mange endringer på kort tid. Sitater fra det åpne spørsmålet kan underbygge dette:

“Denne fusjonen kom for raskt etter forrige fusjon. Burde ikke vært utført på nåværende tidspunkt” (ansatt i tidligere Sparebank 68° Nord).

“For mange prosesser som pågikk parallelt” (ansatt i tidligere Sparebank 68° Nord).

“Mange utfordringer for de ansatte og kanskje spesielt for ansatte i Ofoten avd. Som ble fusjonert inn. Kundestorm og problemer med tekniske løsninger” (ansatt i tidligere Ofoten Sparebank).

Dimensjonen «involvering» har svakest korrelasjon av de tre dimensjonene i banken. Det kan ha vært mindre fokus på involvering fra ledelsen sin side. I tillegg kan perioden med Covid-19 ha hatt innflytelse på graden av opplevd involvering. Sitatet under kan underbygge dette:

“På spørsmål 13 har jeg tatt høyde for utfordringene ved covid-19, som har begrenset våre muligheter til å samles, for slik å bygge kultur og samhold. I mine øyne har banken tross for at ledergruppen har vært litt for fraværende i fusjonen og planleggingen av denne, kommet seg noenlunde helskinnet gjennom prosessen. Det har dessverre vært tilfeller hvor banken har kommet bakpå i denne fasen” (ansatt i

tidligere Ofoten Sparebank).

Nettselskapet er det største datterselskapet i konsernet, og de fleste ansatte er fra tidligere HLK og arbeider i Harstad. Derfor er det grunn til å tro at mange av svarene fra innfusjonert selskap er fra ansatte i nettselskapet. Nettselskapet har administrerende direktør på selskapsnivå fra tidligere HLK og sitter i Harstad. I tillegg er nettselskapet fra tidligere HLK overtakende på selskapsnivå. Dette kan, i tråd med diskusjonen over, medføre ei forventning om at ansatte i nettselskapet er mer fornøyde med fusjonsprosessen. Imidlertid er avdelingslederne for nesten alle ingeniørene, altså nivået under administrerende, fra Narvik/NK. Dette kan virke motsatt vei og føre til at de ansatte er mindre fornøyde. Noe også flere av kommentarene fra undersøkelsen viser, for eksempel disse:

«...Lederskapet blir mer og mer overført til Narvik slik det ser ut nå. For mange mellomledere, og for stor avstand mellom ansatte og seksjonsleder...» (Ansatt tidligere HLK).

«Lederne burde vært mer fordelt på Harstad og Narvik. Ikke helt bra at alle bestemmelser/avgjøres blir tatt fra Narvik, uansett om di er overordna eller pr avdeling.» (Ansatt tidligere HLK).

For ordens skyld, den som skrev det siste sitatet har ikke nevnt nettselskapet. Vi vet derfor ikke om vedkommende er fra nettselskapet eller et annet selskap i konsernet.

Også andre forhold som kan bidra til at de ansatte fra overdragende selskap er mindre fornøyde med fusjonsprosessen er nevnt i kommentarene.

«Få/ingen av rutinene som var i HLK har blitt fulgt etter fusjonen. Alt skal gjøres slik det har blitt gjort i Nordkraft og vi må tilpasse oss deres rutiner.» (Ansatt tidligere HLK).

Også ansatte fra overtakende selskap er kritiske i sine kommentarer.

«Den største fusjonsprosessen, som også er den mest krevende, nett - har, etter mitt syn ikke blitt gitt nok ressurser. Her er det ennå store kulturforskjeller/ arbeidsmetodikk etc.» (Ansatt fra tidligere NK).

Det er interessant at både vi og Olaussen har funnet situasjoner hvor funnene går imot Hambrick og Cannellas. Dette kan tyde på at konteksten og interne forhold hos overdragende selskap er av betydning for hvor positiv fusjonen oppleves. Det kan også indikere at man ved å ta godt vare på overdragende part kan oppnå mer fornøyde medarbeidere. Vi mener våre funn er egnet til å utdype og avgrense tidligere teori på området (Jacobsen, 2015).

Samlet sett kan en med stor sannsynlighet slå fast at dimensjonene tillit, involvering og kommunikasjon er viktig for å skape gode opplevelser i fusjonsprosesser.

4.3 Konklusjon

Vi vil her kort oppsummere konklusjonene fra funn og drøfting over.

Da vi startet på denne oppgaven hadde vi en grunnleggende antakelse om at tillit, involvering og kommunikasjon hadde betydning for hvor positivt ansatte opplevde fusjonsprosessene. Gjennom arbeidet med teori ble disse antakelsene styrket. Våre funn viser sterkt signifikante korrelasjoner mellom de to variablene tillit og kommunikasjon og hvor fornøyde de ansatte er med fusjonsprosessene. Signifikansen er på 0,01 nivå, altså kan vi med 99 % sikkerhet slå fast at dette også gjelder populasjonene. Dette gjelder begge selskap. Det samme gjelder for variabelen involvering i kraftselskapet. I banken er det en signifikant sammenheng på 95 % nivå mellom variabelen involvering og hvor fornøyde de ansatte er med fusjonsprosessen. De høye svarprosentene styrker våre konklusjoner.

Våre funn underbygger teorien og viser betydningen av å legge vekt på tillit, involvering og kommunikasjon i en fusjonsprosess.

De ansatte i overdragende selskap i kraftselskapet er signifikant mindre fornøyde med fusjonsprosessen enn ansatte i overtakende selskap. Overdragende selskap scorer også lavere på alle de tre variablene. Selv om funnene ikke er de samme i banken, mener vi dette viser hvor viktig det er å ta vare på de ansatte i overdragende selskap når man fusjonerer.

4.4 Teoretiske implikasjoner

Vi har forsket på hvordan dimensjonene tillit, involvering og kommunikasjon påvirker de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen. Våre funn, og den høye signifikansen, på hypotese 1 – 3, underbygger tidligere teori. I tillegg mener vi vår undersøkelse kan utdype og nyansere teorien da tidligere undersøkelser vi har funnet ikke studerer den direkte effekten på samme måte som vi har gjort.

Når det gjelder hypotese fire støtter funnene fra kraftselskapet tidligere teori. Funnene fra banken derimot går mot tidligere teori. Det at det ikke var signifikante forskjeller i opplevelsen av fusjonsprosessen for ansatte i det overtakende og overdragende selskapet går imot etablert teori. Dette mener vi gjør vår undersøkelse egnet til å utdype og avgrense den tidligere teorien. Det viser at interne forhold og kontekst kan ha stor betydning for hvordan de ansatte i det overdragende selskap opplever fusjonsprosessen.

4.5 Praktiske implikasjoner

Vi mener vår undersøkelse tydelig viser betydningen av å legge vekt på involvering, kommunikasjon og ikke minst tillit i fusjonsprosesser. Vi mener undersøkelsen også viser at å måle en fusjons vellykkethet fra de ansattes perspektiv kan være verdifullt. De ansattes opplevelse av fusjonsprosessen påvirker deres og dermed også organisasjonens yteevne både under og etter fusjonsprosessen. Organisasjonens yteevne i en endringsprosess vil med stor sannsynlighet påvirke selskapets bunnlinje.

Vi har undersøkt to forskjellige caser med forskjellig kontekst. Dette gir oss et bedre grunnlag for å trekke slutninger enn om vi kun hadde en case. Det vil alltid være variasjoner mellom selskapene i de enkelte fusjoner. Det kan for eksempel gå på kontekst, bakgrunn, innhold og begrunnelse for sammenslåing. Forskjellige kontekster kan medføre forskjellige resultater på samme undersøkelse. Våre funn er entydige på de tre første forskningsspørsmålene, og vi mener de viser hvor viktig det er å ta hensyn til tillit, involvering og kommunikasjon også for andre organisasjoner som fusjonerer.

Funnene på hypotese fire viser hvor viktig det er å ta vare på de ansatte i overdragende selskap når man fusjonerer. Den signifikante differansen mellom opplevd nivå av tillit, involvering og kommunikasjon mellom overdragende og overtakende i kraftselskapet støtter dette.

For banken har det hele veien vært viktig å spesielt ivareta ansatte fra den overdragende enhet. Våre funn tyder på at de har klart dette på en god måte, og at det har gitt de ansatte en mer positiv opplevelse av fusjonsprosessen. Etter vår mening viser det at det er mulig å ivareta ansatte fra overdragende enhet på en god måte, så lenge man fokuserer på dette.

4.6 Videre forskning

Vår undersøkelse har vist at tillit, involvering og kommunikasjon er viktig for de ansattes opplevelse av en fusjonsprosess.

Vi har kun testet disse tre variabler i vår undersøkelse. Ut fra den presenterte teorien er det flere faktorer som er viktige for de ansattes ytelse og trivsel ved fusjon og endring. Videre forskning burde tatt for seg andre faktorer og undersøkt hvilken betydning de har for de ansattes opplevelse. Siden det er mange organisasjoner som fusjonerer hadde det også vært interessant å se om man fikk de samme funnene i flere organisasjoner. Det ville styrket de konklusjonene vi har trukket.

Vi har forskjellige funn i kraftselskapet og banken når det gjelder ansatte fra overdragende selskaps opplevelse av fusjonsprosessen. Det ville vært interessant og undersøkt dette nærmere. Gjerne med formål å finne ut hva som skal til for at de ansatte fra overdragende part skal få en god opplevelse.

Mer forskning på området kan gi sterkere indikasjoner på hva man bør ta hensyn til for å ivareta ansatte på best mulig måte i framtidige fusjoner. Vi mener god ivaretagelse av ansatte er et av de viktigste suksesskriteriene for at fusjonsprosesser skal være vellykkede, både for de ansatte og organisasjonen som helhet.

Referanseliste

- aml. (2005). *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv.* (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmilj%C3%B8loven>
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap.* Cappelen Damm akademisk.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate communications*, 7(4), 219-231. <https://doi.org/10.1108/13563280210449804>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations.* Free Press.
- Bass, B. M. (2019). Lederskap. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 21-37). Gyldendal.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Resolving the Tension Between Theories E and Theories O of Change. I M. Beer & N. Nohria (Red.), *Breaking the code of change.* Harvard Business School.
- Bennis, W. (2000). Leadership of Change. I M. Beer & N. Nohria (Red.), *Breaking the code of change.* Harvard Business School.
- Bridges, W. (2009). *Managing transitions : making the most of change* (3. utg.). Nicholas Brealey.
- Brønn, P. S. & Arnulf, J. K. (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg.). Fagbokforl.
- Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1992). *Mergers & acquisitions: The human factor* Butterworth-Heinemann.
- Chun, R. (2009). A corporate's responsibility to employees during a merger: organizational virtue and employee loyalty. *Corporate governance* 9(4), 473-483. <https://doi.org/10.1108/14720700910985016>
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2014). Autonomy and Need Satisfaction in Close Relationships: Relationships Motivation Theory. I I. R. Weinstein (Red.), *Human Motivation and Interpersonal Relationships: Theory, Research, and Applications* (s. 53-73). Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8542-6_3
- Dirks, K. T. & Skarlicki, D. P. (2004). Trust in leaders: Existing research and emerging issues IK. S. Cook & R. M. Kramer (Red.), *Trust and Distrust In Organizations : Dilemmas and Approaches* (Bd. 7) (Russell Sage Foundation series on trust). Russell Sage Foundation. <https://doi.org/https://ebookcentral-proquest-com.mime.uit.no/lib/tromsoub-ebooks/reader.action?docID=4416898>
- Elvekrok, I. (2006). *Medvirkning : mer enn medvirkning : effekter av ulike medvirkningsformer* [Doktoravhandling, Norges handelshøyskole]. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/bitstream/handle/11250/164337/elvekrok%20avh2006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Engström, A. K., Rosengren, K. & Hallberg, L. R. M. (2002). Balancing involvement: employees' experiences of merging hospitals in Sweden. *J Adv Nurs*, 38(1), 11-18. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02141.x>
- Falkum, E., Hagen, I. M. & Trygstad, S. C. (2009). *Bedriftsdemokratiets tilstand : medbestemmelse, medvirkning og innflytelse i 2009* (Bd. 2009:35). Fafo.
- Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Econa*.
- Finanstilsynet. (2022). *Nye rapporteringskrav etter EUs bankpakke.* Hentet 22.05 fra <https://www.finanstilsynet.no/nyhetsarkiv/nyheter/2022/nye-rapporteringskrav-etter-eus-bankpakke-trer-i-kraft-i-norge-1.-juni-2022/>

- Ghoshal, S. & Bartlett, C. A. (2000). Rebuilding behavioral context: A blueprint for corporate renewal. I M. Beer & N. Nohria (Red.), *Breaking the code of change* (s. 195-222). Harvard Business School.
- Hajjar, S. T. E. (2018). Statistical Analysis: Internal-Consistency Reliability and Construct Validity. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 6(1), 27-38. <https://www.eajournals.org/journals/international-journal-of-quantitative-and-qualitative-research-methods-ijqqr/vol-6-issue-1-february-2017/statistical-analysis-internal-consistency-reliability-and-construct-validity/>
- Hambrick, D. C. & Cannella, A. A. (1993). Relative Standing: A Framework for Understanding Departures of Acquired Executives. *Academy of Management journal*, 36(4), 733-762. <https://doi.org/10.2307/256757>
- Hirschhorn, L. (2000). Changing Structure Is Not Enough: The Moral Meaning of Organizational Design. I M. Beer & N. Nohria (Red.), *Breaking the code of change*. Harvard Business School.
- Homburg, C. & Bucerius, M. (2006). Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strat. Mgmt. J*, 27(4), 347-367. <https://doi.org/10.1002/smj.520>
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse* (3. utg.). Fagbokforl.
- Jensen, S. A. (2002). Lederutfordringer i internasjonale oppkjøp og fusjoner. *Magma*, 5. <https://old.magma.no/lederutfordringer-i-internasjonale-oppkjoep-og-fusjoner>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Johansen, G. (2016). *Tillitsbasert ledelse. Ledelse og tillit*. Lederblogg. <https://www.ledernytt.no/tillitsbasert-ledelse.5908681-112372.html>
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforl.
- Kim, M., Beehr, T. A. & Prewett, M. S. (2018). Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of leadership & organizational studies*, 25(3), 257-276. <https://DOI.ORG/10.1177/1548051817750538>
- Kitchen, P. J. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate communications*, 7(1), 46-53. <https://doi.org/10.1108/13563280210416035>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- KPMG. (2022). *Regulatorisk rådgivning*. Hentet 22.05 fra <https://home.kpmg/no/nb/home/tjenester/radgivning/risikotjenester/regulatorisk-radgivning.html>
- Kusstascher, V. & Cooper, C. L. (2005). *Managing emotions in mergers and acquisitions*. Edward Elgar.
- Kuvaas, B., Buch, R. & Dysvik, A. (2015). Relasjonsledelse og produktivitet. I S. Einarsen & A. Skogstad (Red.), *Ledelse på godt og vondt* (s. 303-319). Fagbokforlaget.
- Kveine, R. & Erlien, B. (2019). *Internkommunikasjon* (5. utg.). Universitetsforlaget.
- Lewin, K. (1997). *Resolving social conflicts and field theory in social science*. American Psychological Association. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/10269-000>
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B. & Johansen, S. T. (2005). The production of trust during organizational change. *Journal of change management*, 5(2), 221-245. <https://doi.org/10.1080/14697010500143555>
- Madsen, J. K. (1998). Fusioner - juridiske aspekter. I J. Strandgaard Pedersen & O. Steen Andersen (Red.), *Fusioner på tværs : fra plan til praksis*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

- Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management review*, 20(3), 709-734.
<https://doi.org/10.2307/258792>
- Miller, R. (2000). How Culture Affects Mergers and Acquisitions. *Industrial management* 42(5), 22.
- Mirvis, P. H. & Marks, M. L. (1992). The human side of merger planning: Assessing and analyzing "Fit". *Human resource planning*, 15(3), 69-90.
- Moltu, B. (2005). Kunnskapslegitimering av medvirkning. *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7(3), 51.
<https://doi.org/10.7146/tfa.v7i3.108487>
- Morgan, D. & Zeffane, R. (2003). Employee involvement, organizational change and trust in management. *International journal of human resource management*, 14(1), 55-75.
<https://doi.org/10.1080/09585190210158510>
- Munkejord, K. (2019). Effektiv endringskommunikasjon i organisasjoner. I P. S. Brønn & J. K. Arnulf (Red.), *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg., s. 335-359). Fagbokforl.
- Nordkraft AS/Hålogaland Kraft AS. (2020). *Fusjon Arbeidsdokument* [Upublisert]. Nordkraft AS.
- Olaussen, T.-E. (2015). *Organisasjonsidentitet 1,5 år etter et oppkjøp - En studie av Taraldsvik AS* [Masteroppgave, Høgskolen i Harstad]. Harstad.
- Olsen, T. H. & Solstad, E. (2011). "Lost in Translation?". *Beta (Oslo, Norway)*, 25(1), 2-15.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforlaget.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2. utg.). Jossey-Bass.
- Seeger, M. W., Ulmer, R. R., Novak, J. M. & Sellnow, T. (2005). Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal. *Journal of organizational change management*, 18(1), 78-95. <https://doi.org/10.1108/09534810510579869>
- Skatteetaten. (2017, 27.11.2017). *Fusjon*. <https://www.skatteetaten.no/bedrift-og-organisasjon/arbeidsgiver/a-meldingen/veiledning/arbeidsforholdet/spesielle-forhold/fusjon/>
- Skyttermoen, T. & Vaagaasar, A. L. (2015). *Verdiskapende prosjektledelse*. Cappelen Damm akademisk.
- Sparebank 68 Grader Nord. (2020). *Hovedavtale Ofoten Sparebank og Sparebank 68 Grader Nord* [Upublisert avtale]. Sparebank 68 Grader Nord.
- Stegmaier, R., Sonntag, K. & Michaelis, B. (2009). Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management. *Journal of change management*, 9(4), 399-417.
<https://doi.org/10.1080/14697010903360608>
- Stensaker, I. G. & Graham, W. E. (2012). Gjenopprettelse av tillit etter konfliktfylte endringsprosesser. *Magma*, 15(8), 39-48.
<https://doi.org/http://hdl.handle.net/11250/282637>
- Stensaker, I. S., Meyer, C. B., Falkenberg, J. & Haueng, A. C. (2002). Når endringer tar overhånd. *Beta*, (2), 13-25.
- Sørgard, L. (2000). *Fusjoner og oppkjøp : drivkrefter og virkninger* (Bd. nr 24, desember 2000). Makt- og demokratiutredningen 1998-2003.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforl.
- van Dam, K., Verboon, P. & Tekleab, A. (2021). The Impact of Middle Managers on Employees' Responses to a Merger: An LMX and Appraisal Theory Approach. *Journal of change management*, 21(3), 1-19.
<https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1888772>

- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications*, 12(2), 177-198.
<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management review*, 23(3), 513-530.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926624>
- Wim, J., Katrien, W., Patrick, D. P. & Patrick, V. K. (2008). Marketing Research with SPSS. *Pearsons Education*, 274-275.
- Yukl, G. (2019). Å lede i organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 267-308). Gyldendal.

Vedlegg

Vedlegg 1: Følgerebrev til spørreundersøkelse

Kjære kollega

Du har mottatt denne spørreundersøkelsen i forbindelse med studiet Master i erfaringsbasert ledelse ved Norges Arktiske Universitet, Campus Harstad der vi forsker på hvordan medarbeidere har opplevd fusjonsprosessen i Nordkraft AS og Sparebank 68° Nord.

I denne forskningen er det utarbeidet et spørreskjema som du vil bruke ca. 5 minutter å besvare.

Målgruppen er medarbeidere i begge organisasjoner som har vært ansatt i fusjonsprosessen og uten lederansvar.

Vi gjør oppmerksom på at det er frivillig å delta på denne undersøkelsen. Data som samles inn i forbindelse med forskningen behandles konfidensielt og kan ikke spores tilbake til den enkelte respondent. Når masteroppgaven er ferdig i juni d.å. vil innsamlede data bli slettet.

Vi takker alle som deltar på denne undersøkelsen. Det gir oss verdifull data i prosessen med å fullføre masteroppgaven.

Professor Baard Herman Borge er vår veileder og kan kontaktes pr mail (baard.h.borge@uit.no) dersom det er spørsmål eller kommentarer til vår henvendelse.

LINK TIL SPØRRESKJEMA:

<https://nettskjema.no/a/255284>

Vedlagt følger også en presentasjon prosjektet som opprinnelig skulle vært presentert på et fellesmøte.

Med vennlig hilsen

Turi Paulsen tlf. 93 42 09 40

Frank Kulseng tlf. 99 00 81 22

2. Lederteamet handlet ut fra sine egne interesser og behov

helt uenig			verken eller			helt enig
1	2	3	4	5		

Verdi

3. Lederteamet gjorde det som var best for bedriften som helhet

helt uenig			verken eller			helt enig
1	2	3	4	5		

Verdi

4. Det var ikke samsvar mellom det lederteamet sa og det de gjorde

helt uenig			verken eller			helt enig
1	2	3	4	5		

Verdi

På de neste påstandene ber vi deg tenkte tilbake til selve fusjonsprosessen.

Hvor enig eller uenig er du i påstandene. **Vi benytter også her en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig).**

Den siste påstanden dreier seg om hvor fornøyd du i ettertid er med fusjonsprosessen som helhet. Se bort fra resultatet av fusjonen og tenk på måten selve prosessen ble gjennomført på.

Vi benytter fortsatt en skala fra 1 (helt uenig) til 5 (helt enig).

13. Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte.

helt uenig		verken eller		helt enig
1	2	3	4	5

Verdi

14. Har du kommentarer til fusjonsprosessen utover påstandene du har tatt stilling til?

NB: Ikke gi opplysninger som kan identifisere deg som person.

Tusen takk for at du svarte på undersøkelsen!

[Se nye og endringer i Nettside](#)

Vedlegg 3: Åpne svar

Åpne svar bank

Fusjonen er ennå ung, men savner fortsatt å se de store fordelene i hverdagen. Dårlige systemer og stordriftfordelen lar vente på seg.

Virket som det ikke var tatt nok hensyn til at det var mange system knyttet til kjernedrift ikke som være på plass til konverteringstidspunktet og pt ennå ikke er på plass.

Denne fusjonen kom for raskt etter forrige fusjon. Burde ikke vært utført på nåværende tidspunkt.

For mange prosesser som gikk parallelt.

Mange utfordringer for de ansatte og kanskje spesielt for ansatte i Ofoten avd. som ble fusjonert inn. Kundestorm og problemer med tekniske løsninger.

Oppstod en del tekniske utfordringer det ikke var tatt hensyn til i forkant av prosessen

På spørsmål 13 har jeg tatt høyde for utfordringene ved covid-19, som har begrenset våre muligheter til å samles, for slik å bygge kultur og samhold. I mine øyne har banken til tross for at ledergruppa har vært litt for fraværende i fusjonen og planleggingen av denne, kommet seg noenlunde helskinnet gjennom prosessen. Det har dessverre vært tilfeller hvor banken har kommet bakpå i denne fasen.

Åpne svar kraft

Den største fusjonsprosessen, som også er den mest krevende, nett - har, etter mitt syn ikke blitt gitt nok ressurser. Her er det ennå store kulturforskjeller/arbeidsmetodikk etc.

Var det egentlig nødvendig med fusjon..

For stort fokus på pris ved valg av dataverktøy (KIS).
Funksjonalitet, søkbarhet og integrert funksjonalitet dessverre lavt vektlagt..

Veldig god informasjon til alle ansatte på mange kanaler. Kanskje litt lite informasjon om hvordan enkelte firma som er utenfor kjerneoppgavene til konsernet kom til å bli påvirket. Alle ganger det ble gitt informasjon ble det også oppfordret til å komme med innspill, både under møter og at de stilte seg tilgjengelig ellers

Ok

Det tar for mye av tiden til lederne og de som er involvert i prosessen slik at den daglige driften ikke bli ivaretatt

noen beslutninger gjort av eierne skulle fagfolk vært involvert i.
og en del ting skulle vært planlagt FØR integrasjonen. Det ble for mye å få til samtidig som vanlig drift. og lite oversiktlig integrasjonsprosess.
et excelark kopiert fra andre holder ikke.

Ting har blitt mye mer tungvint for oss på Nett. Jobbflyten er dårlig. Mindre effektivt generelt.

Planer i prosessen har dratt veldig ut, og blir ikke lengre utført i hht den opprinnelige planen.

Resultatet ble bra, bedre enn forventet

Ledelsen snakker om synergieffekter, men jeg klarer ikke se hva disse synergieffektene skal være. Blir mye finsnakk.

Ledelsen var mest opptatt i å plassere seg selv i boksene under fusjonen. Stort fokus på synergier som viser seg og ikke bli så mye av når alt kommer til alt. Møter i fusjonsprosessen som ble avholdt ble taushetsbelagt og tillitsvalgte fikk munnkurv. Ansatte fikk ingen mulighet til å påvirke. Mange satt med tidlig kunnskap om fusjonen da de enten er tillitsvalgt eller hadde en lederfunksjon. De som ikke hadde det måtte vente til info kom på intranett, ingen info fra nærmeste leder som også hadde fått munnkurv av øverste leder i Nettselskapet. Vi driver også etter Lederskapet blir mer og mer overført til Narvik slik det ser ut nå. For mange mellomledere, og for stor avstand mellom ansatte og seksjonsleder. Seksjonsleder bør ha personalansvaret ikke avd.leder, da mellomleder hele tiden ikke kan ta avgjørelse men må legge saken videre til seksjonsleder. Her er det pulverisering av ansvar. Ingen tør å si noe, eller rette kritikk eller spørsmål, ikke åpen kultur i denne organisasjonen. Dessuten er det en øverste ledelse som ikke viser seg blant de ansatte eller snakker så mye med sine, bryr seg ikke så mye. Tradisjoner/kultur fra Narvik blir tredd ned over oss i Harstad, og det virker som at alt som kommer fra tidligere Hålogaland Kraft ikke er bra nok og må endres på. Hvorfor måtte logo til Hålogaland Kraft Nett endres på, den var god nok og mye bedre med et trafosymbol, dessuten førte til store kostnader. Dette bare et eksempel på flere forhold. Hvorfor ledes ikke nettselskapet i HLK nett fra Harstad, når konsernet ledes av de i Narvik. Hvorfor sitter ledelsen i konsernet i styret til HLK Nett? Flere vil forsvinne til andre jobber eksternt og blir erstattet med folk fra Narvik. For lite ærlighet og åpenhet, for mye smisk med ledelsen.

Prosessten synes styrt i stor grad av sterke personligheter i Nordkraft.

Resultatet synes også gitt på forhånd, der HLK sin rolle i prosessen var mest for syns skyld,

og for å sørge for at toppledere ble tilgodesett. HLK er mer og mer på vei til å bli satt på sidelinja, mens Nordkraft står igjen som det eneste selskapet som profileres. Nordkraft og HLK er ikke naturlige partnere sett fra faglig side, geografisk avstand, historisk, og ingen sammenheng i elektrisk nett.

Det er vel ingen tvil om at de viktige avgjørelsen tas i konsernet, som da er lokalisert i Narvik. Hadde en formening og tro på at nettselskapet skulle være som et selvstendig selskap. Det blir spennende når synergier skal hentes ut, for det er tydelig at synergien er hauset opp i forhold til det som lar seg gjennomføre i praksis. Det kan da fører det til innstramminger med at man ser kortvarig effekt ved at for eksempel ikke å tenke på å beholde viktig kompetanse i Nettselskapet.

Det var lagt stor vekt på å informere eiere (kommunene) - det tror jeg var viktig i forhold til å lykkes. Ble mange direktørtitler !!

Lederene burde vært mer fordelt på Harstad og Narvik. Ikke helt bra at alle bestemmelser/avgjøres blir tatt fra Narvik, uansett om di er overordna eller pr avdeling.

Jeg synes ideen om å dele info til ansatte på forskjellige nivåer i selskapet til ulik tidspunkt, noen gang virket mot sin hensikt. Så lenge info er kommet ut til noen, vil det alltid være noen som snakker før de har fått "talerett".

Føles som at ansatte i gamle HLK kom dårligst ut i denne fusjonen. Mange goder forsvant. Eneste positive delen med tanke på dette er BFF-dagene. Ellers virker det som at gamle Nordkraft var og er prioritert foran gamle HLK.

For mye fokus på posisjonering kontra samhandling. Topptung organisasjon. Integrasjon mellom øst / vest oppleves som halvveis gjennomført. Lokal synlighet av ledelse fraværende.

Reagerer på at lederkabalene og posisjonering i toppen av selskapene var på plass svært raskt - uten større fokus på kompetanse og erfaring eller at andre som kunne være interessert i stillingen ble vurdert.

Dette har også blitt gjort i andre stillinger i selskapet etter fusjonen. Det er visst godt nok å spørre én person om den er interessert i ny stilling og så endre ansatt- avtale uten at andre interesserte får mulighet til å søke internt på ny stilling.

Få/ingen av rutinene som var i HLK har blitt fulgt etter fusjonen. Alt skal gjøres slik det har blitt gjort i Nordkraft og vi må tilpasse oss deres rutiner.

Ulempen for Harstad er at øverste leder i konsern sitter i Narvik, noe som kan øke risiko for at jobber dras mot Narvik på lang sikt.

Var selv relativt tett på deler av prosessen. I ettertid er det viktig at en viser at en gjør slik en sa til ansatte og eiere.

Å kunne drive desentralt krever mye mer av lederne. Her har vi enda noe å gå på.

Utfordringen til de som ledet fusjon og etterhvert migrering av datasystemer gjorde at mange gikk glipp av vesentlig informasjon. Læringpunktet er å sikre at alle faktisk får info. Migrering av datasystem bør ikke gjøres uten å kvalitetssikre de viktigste funksjoner. Mange fikk ikke mail under flere måneder.

Vedlegg 4: Personopplysninger NSD

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

[Hva er personopplysninger?](#)

[Hva er behandling?](#)

Navn (også ved signatur/samtykke) [?](#)

Ja Nei

Fødselsnummer eller andre nasjonale identifikasjonsnumre [?](#)

Ja Nei

Fødselsdato

Ja Nei

Adresse eller telefonnummer

Ja Nei

E-postadresse, IP-adresse eller annen nettidentifikator [?](#)

Ja Nei

Bilder eller videoopptak av personer [?](#)

Ja Nei

Lydopptak av personer [?](#)

Ja Nei

Gps eller andre lokaliseringsdata (elektroniske spor) [?](#)

Ja Nei

Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person [?](#)

Ja Nei

Genetiske opplysninger [?](#)

Ja Nei

Biometriske opplysninger [?](#)

Ja Nei

Andre opplysninger som vil kunne identifisere en fysisk person [?](#)

Ja Nei

Du har oppgitt at ingen personopplysninger skal behandles i prosjektet.

Dersom du kun skal behandle anonyme opplysninger, skal du ikke melde prosjektet. Et anonymt datamateriale består av opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner, hverken direkte, indirekte eller via e-post/IP-adresse eller koblingsnøkkel.

Vi gjør oppmerksom på at dette ikke er en formell vurdering, men en veiledning basert på svarene du har gitt over.

Vedlegg 5: Analyser fra SPSS

Korrelasjonsanalyse avhengig/uavhengige variabler Kraft

Correlations

		SkalaTi	SkalaIn	SkalaKo	13.Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte.
SkalaTi	Pearson Correlation	1	,659**	,747**	,745**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	<,001
	N	105	103	102	105
SkalaIn	Pearson Correlation	,659**	1	,722**	,548**
	Sig. (2-tailed)	<,001		<,001	<,001
	N	103	104	103	104
SkalaKo	Pearson Correlation	,747**	,722**	1	,692**
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001		<,001
	N	102	103	103	103
13.Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte.	Pearson Correlation	,745**	,548**	,692**	1
	Sig. (2-tailed)	<,001	<,001	<,001	
	N	105	104	103	106

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korrelasjonsanalyse avhengig/uavhengige variabler Bank

Correlations

		13) Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte	SkalaTi	SkalaIn	SkalaKo
13) Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte	Pearson Correlation	1	,566**	,316	,480**
	Sig. (2-tailed)		<,001	,078	,005
	N	32	32	32	32
SkalaTi	Pearson Correlation	,566**	1	,452**	,569**
	Sig. (2-tailed)	<,001		,009	<,001
	N	32	32	32	32
SkalaIn	Pearson Correlation	,316	,452**	1	,192
	Sig. (2-tailed)	,078	,009		,293
	N	32	32	32	32
SkalaKo	Pearson Correlation	,480**	,569**	,192	1
	Sig. (2-tailed)	,005	<,001	,293	
	N	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-test overdragende-overtakende kraft

T-Test

[DataSet1] C:\Users\bbo008\OneDrive - UiT Office 365\Aktuelt (div.)\Turis data 2022.sav

Group Statistics

	Selskap før fusjonen	N	Mean	Std. Deviation
13.Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte.	Hålogaland Kraft	55	3,38	1,045
	Nordkraft	51	4,00	,917

Group Statistics

	Selskap før fusjonen	Std. Error Mean
13.Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte.	Hålogaland Kraft	,141
	Nordkraft	,128

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
13.Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte.	Equal variances assumed	5,503	,021	-3,227
	Equal variances not assumed			-3,243

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Significance	
			One-Sided p	Two-Sided p
13.Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte.	Equal variances assumed	104	<,001	,002
	Equal variances not assumed	103,688	<,001	,002

T-test overdragende-overtakende bank

T-Test

Group Statistics

	Selskap før	N	Mean	Std. Deviation
13) Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte	Ofoten Sparebank	9	3,11	,782
	Harstad Sparebank	23	3,09	1,125

Group Statistics

	Selskap før	Std. Error Mean
13) Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte	Ofoten Sparebank	,261
	Harstad Sparebank	,235

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	t
13) Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte	Equal variances assumed	3,412	,075	,059
	Equal variances not assumed			,069

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means		
		df	Significance	
			One-Sided p	Two-Sided p
13) Jeg synes fusjonsprosessen ble gjennomført på en god måte	Equal variances assumed	30	,477	,953
	Equal variances not assumed	21,159	,473	,946

T-test differanser variabler mellom overdragende-overtakende kraft

T-Test

Group Statistics

	Selskap før fusjonen	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
SkalaTi	Hålogaland Kraft	54	12,7407	2,92797	,39845
	Nordkraft	51	15,4510	3,18944	,44661
SkalaIn	Hålogaland Kraft	55	10,9091	3,67813	,49596
	Nordkraft	49	12,2041	3,93690	,56241
SkalaKo	Hålogaland Kraft	55	13,0545	3,75854	,50680
	Nordkraft	48	15,0208	3,32297	,47963

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
SkalaTi	Equal variances assumed	,142	,707	-4,539	103
	Equal variances not assumed			-4,528	100,941
SkalaIn	Equal variances assumed	,658	,419	-1,734	102
	Equal variances not assumed			-1,727	98,652
SkalaKo	Equal variances assumed	2,054	,155	-2,794	101
	Equal variances not assumed			-2,818	100,979

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means			
		Significance		Mean Difference	Std. Error Difference
		One-Sided p	Two-Sided p		
SkalaTi	Equal variances assumed	<,001	<,001	-2,71024	,59704
	Equal variances not assumed	<,001	<,001	-2,71024	,59852
SkalaIn	Equal variances assumed	,043	,086	-1,29499	,74690
	Equal variances not assumed	,044	,087	-1,29499	,74986
SkalaKo	Equal variances assumed	,003	,006	-1,96629	,70367
	Equal variances not assumed	,003	,006	-1,96629	,69778

Cronbachs Alfa test kraft

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,802	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	104	98,1
	Excluded ^a	2	1,9
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,759	4

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	103	97,2
	Excluded ^a	3	2,8
	Total	106	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,885	4

Cronbachs Alfa test bank

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,772	4

Reliability

Scale: Involvering

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,599	4

Reliability

Scale: Kommunikasjon

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,787	4

Correlations

