

MASTEROPPGAVE

Emnekode:

BE320E_1

Navn (nummer) på kandidat:

Marte Herud Urdahl (112), Kristin Trehjørningen (102)

Ansattes medvirkning under fusjonsprosesser

Dato: 07.12.2018

Totalt antall sider: 237

Forord

Dette er den avsluttende oppgaven for MBA-studiet ved Nord Universitet, høsten 2018.

Denne oppgaven skal kartlegge hvordan en fusjonsprosess, der to private selskaper slås sammen, oppleves av de ansatte med tanke på medvirkning. Vi tror at dette kan være overførbart også til andre store endringsprosesser, som for eksempel når avdelinger skal slås sammen i et selskap, eller ved sammenslåinger av organisasjoner i offentlig og kommunal sektor. Dette skal vi svare på både gjennom teoriarbeid og datainnsamling. I denne prosessen har vi lært mye, og arbeidet har også gjort oss bedre forberedt på utfordringer vi kan møte i arbeidslivet i fremtiden.

Takk til vår veileder, Trond Stiklestad ved NTNU, som har gitt oss gode råd og motiverende veiledning underveis i prosessen. Vi vil også takke samarbeidspartneren vår, i denne oppgaven kalt selskap Grønn, som lot oss basere studien på deres ansatte.

Vi vil også gi en spesiell takk til våre menn, Gerhard og Birger, for tålmodigheten og støtten underveis i oppgaveskrivingen.

Oslo - 7. desember, 2018

Kristin Trehjørningen, Marte Herud Urdahl

Sammendrag

Denne avsluttende oppgaven ved MBA-studiet har som formål å kartlegge hvordan en fusjonsprosess, der to private selskaper slås sammen, oppleves av de ansatte med tanke på medvirkning. Problemstillingen er som følger:

Hvilke tanker gjør ansatte og ledere seg om medvirkning i en fusjonsprosess, og er de samstemte i sitt syn på medvirkning?

Med bakgrunn i denne problemstillingen ble det valgt en kvantitativ tilnærming for innhenting av data. Et samarbeid ble inngått med et privateid selskap som nylig hadde vært igjennom en fusjonsprosess der to selskaper fusjonerte til ett. En spørreundersøkelse ble gjennomført i selskapet. Resultatet fra 65 av 220 respondenter ble utgangspunktet for å svare på problemstillingen, som gjorde det mulig å generalisere.

Tre forskningsspørsmål ble brukt for å gå videre inn i dybden av problemstillingen.

1. *Hvor tilgjengelig er og føler en leder seg i en fusjonsprosess?*
2. *Hva forventer ledere og ansatte av hverandre i fusjonsprosesser, og hvor delaktige er de?*
3. *Hvordan opplever de ansatte en fusjonsprosess?*

For å besvare disse spørsmålene, er oppgaven teoretisk forankret i endringsledelse og perspektiver på medvirkning. Det er fokusert spesielt på mellomlederens rolle i slike prosesser hvor vi har sett på forutsetninger for medvirkning. Viktige forutsetninger for medvirkning er blant annet tilgang på informasjon og at leder og mellomleder er tilgjengelige med tanke på tid. Vi har gått nærmere inn på hvor mye de ansatte i selskapet ønsket og fikk mulighet til å medvirke, og dessuten i hvor stor grad de ansatte opplevde at deres medvirkning ble hensyntatt.

Videre har studien avdekket funn knyttet til opplevd merverdi av medvirkning for mellomledere og grad av viktighet for involvering blant mellomledere og ansatte uten lederansvar. Mellomledere synes at medvirkning blant annet gir merverdi i form av at det effektiviserer prosessen. Ansatte uten lederansvar er generelt opptatt av medvirkning under store endringsprosesser i deres arbeidshverdag og ønsker mer involvering i fusjonsprosesser.

Abstract

This is the final assignment of our MBA which aims at investigating how a merger process, involving two private companies, was experienced by the employees in terms of participation. Based on this issue, a quantitative approach for data retrieval was chosen. A partnership was established with a privately owned company that had recently been through a merger process, and a survey was conducted. Our thesis statement was:

Which views do managers and employees have regarding participation during a merger, and do they agree in their view?

The assignment is theoretically rooted in change management and perspectives on participation. Important preconditions for participation include access to information and that the managers and middle managers are available in terms of time. We have taken a closer look at how much participation the employees in the company wanted, and if they were able to participate, and to what extent the employees experienced that their participation was taken into account.

Furthermore, the study has revealed findings related to the perceived added value of participation and the importance of involvement among middle managers and employees without manager responsibilities. Middle managers find that participation from employees improves the merger process as they experience it as more efficient. Employees without manager responsibilities are generally interested in participating in major change processes.

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	ix
Figurer	xiii
Tabeller	xv
1 Introduksjon	1
1.1 Aktualisering og valg av problemstilling	1
1.2 Bakgrunnshistorikk	3
1.3 Beskrivelse av samarbeidsselskapet	3
1.4 Formål og motivasjon	4
1.5 Avgrensning	5
2 Teoriforankring	7
2.1 Fusjon	7
2.1.1 Fusjonstyper	7
2.1.2 Fusjonsprosessen	8
2.2 Endringsteori	9
2.2.1 Endringstyper	10
2.2.2 Endringsstrategi	10
2.2.3 Transformasjon i endringsledelse	12
2.2.4 Endringskynisme	13
2.2.5 Endringskapasitet	15
2.2.6 Mellomledere som endringsagenter i endringsprosesser	17
2.3 Medvirkning ved endring	18
2.3.1 Kultur og politikk	18
2.3.2 Utfordringer med medvirkning	19
2.4 Avgrensning og refleksjon	20
2.5 Oppsummering av Teori	21
3 Metode	23
3.1 Metodeteori	23
3.1.1 Kvantitativ analyse	24
3.1.2 Kvalitativ analyse	24
3.2 Valg av samarbeidsselskap	25
3.3 Utvalg	26
3.4 Variabler og verdier	26

3.5	Datainnsamlingsstrategi	27
3.5.1	Spørreskjema	27
3.5.2	Datainnsamling	29
3.6	Analysering av data	30
3.6.1	Beregning av analysedata	31
3.7	Etikk, validitet og reliabilitet	32
3.7.1	Forskningsetiske vurderinger	33
3.7.2	Kritisk evaluering av forskningsdesignet	33
4	Studiens Funn	35
4.1	Representativt utvalg	36
4.2	Generelle funn	37
4.2.1	Endringsstrategi	37
4.2.2	Endringserfaring	38
4.2.3	Interesse for endring	38
4.2.4	Ansvarlig gruppe for endringen	39
4.2.5	Refleksjoner over generelle funn	39
4.3	Forskningsspørsmål 1	40
4.3.1	Ledere og kommunikasjon	40
4.3.2	Opplevelsen av å være leder under fusjonsprosessen	44
4.3.3	Merverdi av medvirkning	49
4.3.4	Refleksjoner over funn i Forskningsspørsmål 1	53
4.4	Forskningsspørsmål 2	55
4.4.1	Medvirkning ved generelle endringer	55
4.4.2	Ønske og mulighet for medvirkning under fusjonsprosessen	58
4.4.3	Grad av medvirkning	64
4.4.4	Forutsetninger for medvirkning	66
4.4.5	De ansattes mulighet for medvirkning	73
4.4.6	Refleksjoner over funn i Forskningsspørsmål 2	75
4.5	Forskningsspørsmål 3	78
4.5.1	Positive og negative effekter av fusjonsprosessen	78
4.5.2	Syn på gjennomføring av fusjonsprosessen	82
4.5.3	Refleksjoner over funn i Forskningsspørsmål 3	87
4.6	Oppsummering av Studiens Funn	88
5	Konklusjon	92
5.1	Svar på Forskningsspørsmål	93
5.1.1	Forskningsspørsmål 1 - Hvor tilgjengelig er og føler en leder seg i en fusjonsprosess?	93

5.1.2	Forskningsspørsmål 2 - Hva forventer ledere og ansatte av hverandre i fusjonsprosesser, og hvor delaktige er de?	94
5.1.3	Forskningsspørsmål 3 - Hvordan opplever de ansatte en fusjonsprosess?	95
5.2	Svar på Problemstilling	96
5.3	Videre forskning	97
6	Fagterminologi	100
	Referanser	104
	Appendiks	i

Figurer

1	Fusjoner og oppkjøp på verdensbasis [1]	1
2	Illustrasjon over fusjonsprosessene	4
3	10 steg i en fusjonsprosess [2]	9
4	Kotter sin åtte-trinnsmodell [3]	13
5	Reaksjoner på multiple endringer [4]	14
6	Endringskurven (Elisabeth Kübler-Ross, 1969 [5])	15
7	Endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011 [4])	16
8	Overordnet skjema som viser grenlogikk i spørreundersøkelsen	28
9	Illustrasjon over fusjonsprosessene	35
10	Stolpediagram som viser i hvilken grad mellomlederne i en fusjonsperioden hadde tid til en jevnlig kommunikasjon med sine ansatte.	41
11	Stolpediagram som viser i hvilken grad mellomlederne fikk nok informasjon underveis i fusjonsprosessen.	42
12	Stolpediagram som viser i hvilken grad de ansatte fikk nok informasjon underveis i fusjonsprosessen.	43
13	Stolpediagram som viser i hvilken grad de som leder følte de hadde lite tid og det tok fokus fra andre arbeidsoppgaver under fusjonsprosessen.	45
14	Kakediagram der vi viser hvilke lederoppgaver lederne mener det er viktig å fokusere på i endringsprosesser.	47
15	Stolpediagram som viser i hvilken grad lederne opplevde fusjonsprosessen som forstyrrende i forhold til vanlige arbeidsoppgaver.	48
16	Stolpediagram som viser om mellomlederne opplever at medvirkning fra de ansatte gir en merverdi for endringsprosessen.	49
17	Kakediagram som viser hva slags type merverdi lederne opplever at medvirkning gir.	51
18	Endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011)	53
19	Stolpediagram som viser i hvilken grad det er viktig for mellomledere å medvirke når det skjer store endringer på arbeidsplassen.	56
20	Stolpediagram som viser i hvilken grad det er viktig for de ansatte å medvirke når det skjer store endringer på arbeidsplassen.	57
21	Stolpediagram som viser i hvilken grad mellomlederne ønsket å medvirke under fusjonsprosessen.	59
22	Stolpediagram som viser i hvilken grad de ansatte ønsket å medvirke under fusjonsprosessen.	60
23	Stolpediagram som viser i hvilken grad mellomledere fikk mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen.	62

24	Stolpediagram som viser i hvilken grad de ansatte fikk mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen.	63
25	Stolpediagram som viser i hvilken grad de ansatte, som ønsket å medvirke og fikk mulighet til å medvirke, føler at deres medvirkning ble i hensyntatt i denne fusjonsprosessen.	64
26	Stolpediagram som viser frekvens mot grad av tilstrekkelig tid for mellomledere.	66
27	Stolpediagram som viser frekvens mot grad mellomlederne følte at deres leder ville ha innspill under fusjonsprosessen.	68
28	Stolpediagram som viser frekvens mot grad de ansatte følte at deres leder ville ha innspill under fusjonsprosessen.	69
29	Stolpediagram som viser frekvens mot grad de ansatte følte at involvering ga verdi under fusjonsprosessen.	70
30	Stolpediagram som viser frekvens mot grad de ansatte følte de fikk mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag under fusjonsprosessen.	72
31	Stolpediagram som viser frekvens mot grad av mulighet for medvirkning som toppledere og mellomledere ga til sine ansatte.	73
32	Stolpediagram som viser frekvens mot grad av mulighet for medvirkning som mellomledere ga til sine ansatte.	74
33	Endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011)	76
34	Kakefordeling av alle ansattes opplevde positive effekter etter fusjonsprosessen.	79
35	Kakefordeling av alle ansattes opplevde negative effekter etter fusjonsprosessen.	81
36	Stolpediagram som viser frekvens mot grad av involvering mellomlederne følte under fusjonsprosessen.	82
37	Stolpediagram som viser frekvens mot grad av involvering de ansatte følte under fusjonsprosessen.	83
38	Stolpediagram som viser frekvens mot grad av hvor krevende mellomlederne følte fusjonsprosessen var.	85
39	Stolpediagram som viser frekvens mot grad av hvor krevende de ansatte følte fusjonsprosessen var.	86
40	Endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011)	88

Tabeller

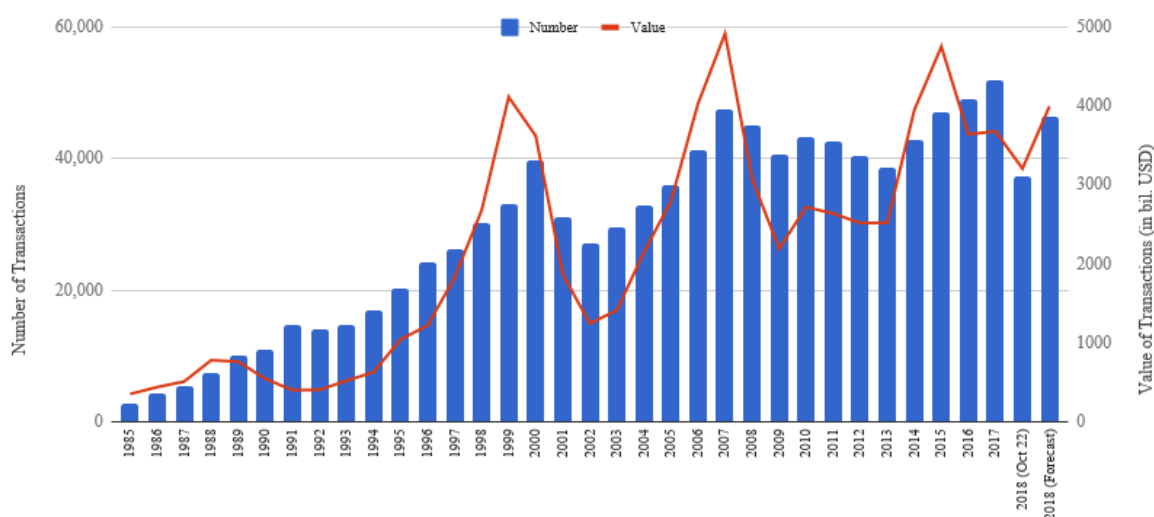
1	Mellomledere: <i>Hvordan opplevde du å være leder når fusjonen pågikk i organisasjonen med tanke på jevnlig kommunikasjon med de ansatte i din gruppe?</i> vist i frekvens og analysedata.	41
2	Mellomledere: <i>Fikk du som ansatt nok informasjon underveis i fusjonsprosessen?</i> vist i frekvens og analysedata.	42
3	Ansatte: <i>Fikk du som ansatt nok informasjon underveis i fusjonsprosessen?</i> vist i frekvens og analysedata.	43
4	Leder: <i>Jeg hadde lite tid og det tok fokus fra andre arbeidsoppgaver</i> vist i frekvens og analysedata.	45
5	Ledere: <i>Jeg opplevde fusjonen som forstyrrende i forhold til vanlige arbeidsoppgaver</i> vist i frekvens og analysedata.	48
6	Mellomledere: <i>I hvilken grad opplevde du at medvirkning fra de ansatte ga merverdi?</i> vist i frekvens og analysedata.	49
7	Mellomledere: <i>I hvilken grad er det viktig for deg å medvirke når det skjer store endringer på arbeidsplassen?</i> vist i frekvens og analysedata.	56
8	Ansatte: <i>I hvilken grad er det viktig for deg å medvirke når det skjer store endringer på arbeidsplassen?</i> vist i frekvens og analysedata.	57
9	Mellomledere: <i>I hvilken grad ønsket du å medvirke under fusjonsprosessen?</i> vist i frekvens og analysedata.	59
10	Ansatte: <i>I hvilken grad ønsket du å medvirke under fusjonsprosessen?</i> vist i frekvens og analysedata.	60
11	Mellomledere: <i>I hvilken grad fikk du som ansatt mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen?</i> vist i frekvens og analysedata.	62
12	Ansatte: <i>I hvilken grad fikk du som ansatt mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen?</i> vist i frekvens og analysedata.	63
13	Andel av de ansatte: <i>I hvilken grad føler du at din medvirkning ble i hensyntatt i denne fusjonsprosessen?</i> vist i frekvens og analysedata.	64
14	Mellomledere: <i>I hvilken grad lå forutsetningen - tilstrekkelig med tid - tilrette for deg under fusjonsprosessen?</i> vist i frekvens og analysedata.	66
15	Mellomledere: <i>I hvilken grad lå forutsetningen - min leder ville ha innspill - tilrette for deg under fusjonsprosessen?</i> vist i frekvens og analysedata.	68
16	Ansatte: <i>I hvilken grad lå forutsetningen - min leder ville ha innspill - tilrette for deg under fusjonsprosessen?</i> vist i frekvens og analysedata.	69
17	Ansatte: <i>I hvilken grad lå forutsetningen - involvering gir verdi - tilrette for deg under fusjonsprosessen?</i> vist i frekvens og analysedata.	70

18	<i>Ansatte: I hvilken grad lå forutsetningen - mulighet til å påvirke egen arbeids- hverdag - tilrette for deg under fusjonsprosessen? vist i frekvens og analyse- data.</i>	72
19	<i>Mellomleder og toppledere: I hvilken grad ga du dine ansatte mulighet til å medvirke under fusjonsprosessen? vist i frekvens og analysedata.</i>	73
20	<i>Mellomledere: I hvilken grad ga du dine ansatte mulighet til å medvirke un- der fusjonsprosessen? vist i frekvens og analysedata.</i>	74
21	<i>Mellomledere: I hvilken grad opplevde du gjennomføringen av fusjonsproses- sen i sin helhet med tanke på - Involverende? vist i frekvens og analysedata.</i>	82
22	<i>Ansatte: I hvilken grad opplevde du gjennomføringen av fusjonsprosessen i sin helhet med tanke på - Involverende? vist i frekvens og analysedata. . . .</i>	83
23	<i>Mellomledere: I hvilken grad opplevde du gjennomføringen av fusjonsproses- sen i sin helhet med tanke på - Krevende? vist i frekvens og analysedata. . .</i>	85
24	<i>Ansatte: I hvilken grad opplevde du gjennomføringen av fusjonsprosessen i sin helhet med tanke på - Krevende? vist i frekvens og analysedata.</i>	86
25	<i>Oppsummeringstabeller for forskningsspørsmål 1. Hvor tilgjengelig er og føler en leder seg i en fusjonsprosess?</i>	89
26	<i>Oppsummeringstabeller for forskningsspørsmål 2. Hva forventer ledere og ansatte av hverandre i fusjonsprosesser, og hvor delaktige er de?</i>	90
27	<i>Oppsummeringstabeller for forskningsspørsmål 3. Hvordan opplever de ansatte en fusjonsprosess?</i>	91

1. Introduksjon

Samfunnet er stadig i endring, og for å henge med i tiden må en være forberedt på endringer og raskt kunne tilpasse seg disse. Det stilles dermed store krav til ledelse både i privat og offentlig sektor. En betydelig drivkraft i en del av de endringsprosessene som har berørt ansatte i mange virksomheter de siste tiårene, skyldes den fusjonsbølgen vi har hatt. [6]

I Figur 1 kan vi se tegn på denne fusjonsbølgen i form av den oppadgående trenden som svinger med høyere og høyere bølgetopper. Antall fusjoner og oppkjøp i verden er vist som blå stolper og verdi av transaksjonene (USD) er vist med rød sammenhengende strek, begge som funksjon av årstall. [1]



Figur 1: Fusjoner og oppkjøp på verdensbasis [1]

Med bakgrunn i at det skjer fusjoner i økende grad i dag, er det viktig for bedrifter å være forberedt på endringer og raskt kunne tilpasse seg disse. Det blir viktig å få til en god integrering av selskapene som slås sammen, hvor medvirkning fra de ansatte kan være et viktig aspekt for at utførelsen av prosessen blir god.

1.1. Aktualisering og valg av problemstilling

Når selskaper fusjonerer vil de opprinnelige selskapene være nødt til å integreres for at det nye selskapet som oppstår skal fremstå som en helhetlig og samlet enhet. Denne integrasjonen kan bli ekstra utfordrende hvis de ansatte ikke har mulighet til å påvirke hvordan den nye arbeidshverdagen vil bli. Det er dermed viktig å legge til rette for

medvirkning. Vi finner dette temaet interessant og skal forske på hvordan medvirkning oppleves av ledere og ansatte i et privat selskap. Vi ønsker derfor å belyse noen nye aspekter i en slik integrasjonsprosess ved en fusjon med tanke på medvirkning. Vi har derfor valgt å formulere vår problemstilling som følger:

Hvilke tanker gjør ansatte og ledere seg om medvirkning i en fusjonsprosess, og er de samstemte i sitt syn på medvirkning?

For å svare på studiens problemstilling er det utarbeidet tre forskningsspørsmål som vil være førende for redegjørelsen i diskusjonsdelen.

1. Hvor tilgjengelig er og føler en leder seg i en fusjonsprosess? Under en fusjonsprosess får leder flere arbeidsoppgaver, noe som kan gå utover tiden de har tilgjengelig for de ansatte. Det kreves tid fra leder for at en ansatt kan ha medvirkning i fusjonsprosessen. Vi vil kartlegge hvordan en slik prosess oppleves for en leder, og hvor tilgjengelige de føler seg. Vi vil her se nærmere på mellomlederrollen.

2. Hva forventer ledere og ansatte av hverandre i fusjonsprosesser, og hvor delaktige er de? Ansatte og ledere vil ha ulike roller under en fusjonsprosess. Med bakgrunn i dette har vi undersøkt hvilke forventninger ansatte og ledere har til hverandre. Vi vil kartlegge hvor samstemte de er med tanke på tilgjengelighet og dermed mulighet for medvirkning i endringsprosessen. På den måten skal vi kartlegge om ansatte og ledere har forståelse for hverandres roller. Dette vil være bidragsytende i besvarelsen av problemstillingen, spesielt med tanke på hvilke forhold de ulike har til medvirkning i fusjonsprosesser. Ansatte kan i større eller mindre grad føle de har mulighet til å påvirke en endringsprosess. Vi vil kartlegge om de ansatte har innflytelse på endringsprosessen for å påvirke sin egen arbeidshverdag. Eventuelle diskrepans mellom ledere og ansatte kan være ulikt perspektiv på medvirkning.

3. Hvordan opplever de ansatte en fusjonsprosess? Det kan være krevende å gå gjennom en stor endringsprosess. Det kan knyttes usikkerhet til hva som kommer til å skje på arbeidsplassen, kanskje er noen ansatte redde for å miste jobben eller de kan være spente på nye arbeidskollegaer. En endringsprosess kan ofte endre arbeidshverdagen, både i positiv og negativ retning. Hva er årsaken til at noen ansatte er positive til en slik prosess? Og hvorfor er noen negative? Hvordan oppfattes gjennomføringen av fusjonsprosessen?

1.2. Bakgrunnshistorikk

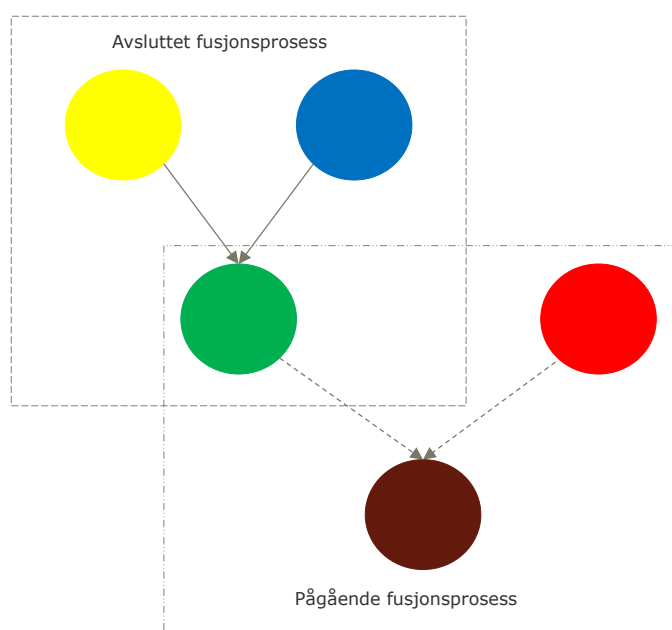
Det kan være flere årsaker til å gjennomføre en sammenslåing, en fusjon. I enkelte tilfeller ser vi at selskaper som utfyller hverandre fusjonerer for å kunne nå et bredere marked. Et slikt eksempel så vi da DNB og Gjensidige NOR fusjonerte i 2003 for å både dekke bank- og forsikringsbehovet til kundene [7]. I andre tilfeller ser vi at konkurrenter fusjonerer for å oppnå konkurransefortrinn ved å stå enda sterkere i samme markedet. Det var mye av bakgrunnen for at Statoil og Hydro fusjonerte i 2007. Slike sammenslåinger kan medføre store utfordringer. Når to bedrifter slås sammen kan det bli en kollisjon på grunn av ulike tradisjoner og arbeidskulturer som de ansatte tar med seg fra de opprinnelige selskapene. I tillegg kan det være en spenning mellom de tidligere konkurrerende partene som nå skal jobbe sammen som et team. [4]

Fusjoner og oppkjøp blir gjennomført nærmest utelukkende med fokus på å oppnå en økonomisk gevinst [8]. Det er motivasjonen for å tjene mer penger som gjerne driver en slik prosess. Det er også dette økonomiske aspektet som det har blitt fokusert mest på i eksisterende forskning. Slike undersøkelser kan ofte være på et veldig høyt hierarkisk nivå. Om resultatet er en økonomisk suksess eller fiasko begrunnes oftere med hvilke selskap som fusjonerte enn hvordan selve prosessen ble gjennomført. Hva er det som gjør at en sammenslåing er økonomisk og vellykket? Når en ser på endringskostnadene i en slik prosess, er de gjerne høye ifølge Meyer og Stensaker, 2016 [4]. Det betyr at en også er nødt for å se at en fusjon kan gi en høy økonomisk gevinst. Endringsledelse er derfor et emne vi kan se at blir mer og mer aktuelt å beherske. Vi ser også stadig oftere at kompetanse innenfor dette emnet er kompetanse bedriftene ønsker at både ledere, mellomledere og medarbeidere besitter.

1.3. Beskrivelse av samarbeidsselskapet

Etter forespørsel fra oss har vi samarbeidet med et selskap som nylig har vært gjennom en større fusjonsprosess. Nå er dette selskapet i begynnelsen av en ny fusjonsprosess. Etter ønske fra dette selskapet er oppgaven anonymisert, vi har derfor valgt å gi de ulike selskapene som har vært involvert i fusjonsprosessene kodenavn. Figur 2 viser fusjonen mellom selskap Gul og selskap Blå. Denne fusjonen mellom Gul og Blå varte fra sent 2017 til tidlig 2018. Både Gul og Blå var oljeselskaper med kontorer blant annet i Norge, og var dermed innenfor samme bransje. Denne fusjonen var bare mellom den norske delen av organisasjonene, og de opprettholdt alle lokasjonene de hadde hatt kontorer på tidligere. Etter at Gul og Blå fusjonerte kaller vi de Grønn. Videre er selskap Grønn i en fusjonsprosess med selskap Rød i dag, og de skal danne selskap Brun. Denne fusjonen ble offentliggjort på våren 2018, og prosessen med å gjennom-

føre denne fusjonen er nå i gang. Dette er også en fusjonsprosess mellom oljeselskap, der de norske organisasjonene skal slå seg sammen. Vi har også vært i samtale med et tilsvarende selskap som vi kaller Lilla. I denne oppgaven ønsker vi ikke å fokusere på hvilken bransje disse selskapene hører til, annet enn at de tilhører den samme og vil da kunne tilby de samme type arbeidsoppgavene både før og etter fusjonen. Lokasjon har vi heller ikke fokusert på, annet enn at det er norske organisasjoner med hovedsakelig norske ansatte med norsk kultur og arbeidsmetode.



Figur 2: Illustrasjon over fusjonsprosessene

1.4. Formål og motivasjon

Vi ønsker at denne oppgaven vil vise parametere som er viktige for en god integrasjon og gi konklusjoner som kan være nyttig for selskaper som skal gjennom større endringsprosesser, som en fusjon, slik at de kan bruke de funnene til veiledning. Dette arbeidet vil også gjøre oss bedre forberedt hvis vi havner i en slik situasjon i vår arbeidskarriere.

Ved å ikke fokusere på valg av bransje, lokasjon og selskap, men heller fokusere på selve integrasjonsprosessen i en fusjon, vil konklusjonene våre kunne overføres til andre selskaper som er i samme situasjon.

1.5. Avgrensning

Endringsprosesser og medvirkning i endringsprosesser er i utgangspunktet et stort forskningsfelt, og det var nødvendig å avgrense og tilspisse vår oppgave. Denne oppgaven søker å begrense seg til de ansattes følte medvirkning i fusjonsprosesser for ansatte med og uten lederansvar hver for seg, for å se om disse to gruppene har likt syn på medvirkning i fusjonen de har vært gjennom og i den pågående fusjonen. På den måten er vårt forskningsfelt begrenset til de ansattes medvirkning i det som må karakteriseres som en endring basert på en fusjon i bedriften. At det er en fusjon vil også påvirke innholdet i oppgaven, da denne typen endring vil påvirke endringsprosessen.

2. Teoriforankring

I dette kapitlet tar vi for oss relevant teori til oppgavens tema. Vi ønsker å se på endringsprosess i form av en fusjon, og vil da forklare nærmere hva vi mener med fusjon. Endring er et vidt begrep som vi går nærmere inn på under kapitlet om endrings-teori. Mer spesifikt i denne oppgaven ønsker vi å se på medvirkning i en stor endringsprosess, en fusjon, hvor vi har hentet teori om hva medvirkning er for ansatte i en bedrift.

2.1. Fusjon

Fusjoner har hatt en økende frekvens den siste tiden, og er derfor et aktuelt tema [1]. Fusjon kommer av det latinske ordet *fusio*, som betyr sammensmelting [9]. Det kan ofte defineres som en sammensmelting eller sammenslåing av to eller flere virksomheter til ett felles eierskap. Dette er en prosess selskapene ofte velger å gå igjennom for å kunne tilpasse seg endringene som skjer i samfunnet, og for å være konkurransedyktige. Eierne av selskapene ser gode muligheter til å utvikle forretningsideer som er bedre sammen enn hver for seg. Det har blitt stadig viktigere med fusjoner med tanke på vekst og tilpasning i markeder med større konkurranse og mer fokus på effektivitet og endringsvillighet. Et oppkjøp forveksles noen ganger med fusjon. I økonomisk forstand, innebærer et oppkjøp at et selskap kjøper opp en eller flere andre organisasjoner. [10] Dette vil påvirke endringsprosessen, med tanke på at ved et oppkjøp vil sannsynligvis det selskapet som blir kjøpt opp være innstilt på å måtte innrette seg etter det selskapet som tar over organisasjonen. Mens i en fusjon, er formålet det at to eller flere selskaper skal integreres til ett. Studier av endringsprosesser viser at i overkant av 20% lykkes med fusjonsprosesser [11].

I denne oppgaven vil caset inneholde to fusjonsprosesser. En som er avsluttet og en som er pågående, der vi først og fremst vil fokusere på den som er avsluttet. Det er en episodisk endring, altså en endring som har en tydelig definert begynnelse og slutt, der en ønsker å fokusere på stabilitet. Fusjonsprosessene for caset har vi illustrert i Figur 2 i kapittel 1.3 .

2.1.1. Fusjonstyper

Kusstatscher og Cooper [12] skriver om fusjoner og oppkjøp, der de har delt de inn i 4 ulike hovedtyper:

- *Horisontale eller beslektede* fusjoner eller oppkjøp er når selskaper i samme bransje

slår seg sammen. Dette kan være fusjoner mellom konkurrenter.

- *Vertikale* fusjoner og oppkjøp er når selskaper innen ulike deler av verdikjeden i samme bransje slår seg sammen.
- *Konglomerate* fusjoner er når selskaper i fullstendig uavhengige forretningsområder slår seg sammen på grunn av diversifiseringsstrategier.
- *Konsentriske* fusjoner er når organisasjoner fra ulike, men relaterte bransjer slår seg sammen for å ekspandere virksomheten over på andre forretningsområder.

Vår oppgave vil gå inn i de *horisontale eller beslektede* fusjonene. Dette er i følge Kusstatscher og Cooper også den vanligste fusjonstypen siden 2000-tallet. Synergieffektene er store, men samtidig er det større sannsynlighet for at de ansatte blir berørt gjennom permitteringer og oppsigelser. Det er derfor veldig viktig å sørge for en suksessfull integrasjon av systemer, prosedyrer og organisasjonskultur. Videre sier de at en slik fusjon har større sannsynlighet for suksess hvis de to fusjonerende partnerne viser respekt og forståelse for hverandres struktur, prosesser og arbeidskultur. Det er også viktig å ha god kommunikasjon slik at en skaper et miljø for overføring av kompetanse. [12]

2.1.2. Fusjonsprosessen

Enehaug og Thune [13] beskriver fusjonsprosessen i tre faser (basert på Kusstatscher og Cooper): *Planleggingsfasen*, *realiseringsfasen* og *integrasjonsfasen*. Planleggingsfasen innebærer oftest forhandlinger og budrunder, hvor planlegging, beslutningstaking og posisjonering er diskusjonstemaer. Økonomi, finans og strategiske vurderinger er overordnede temaer i fasen, som skal lede videre til realiseringsfasen. Kusstatscher og Cooper beskriver at realiseringsfasen innebærer at toppledelsen ved de aktuelle virksomhetene forhandler frem de siste detaljene knyttet til fusjonen. Dette er elementer som disponering av ressurser og vurderinger av ressursbank, samt endelig kontrakt-signering. I denne fasen tas det også stilling til hvor, hvordan og hvem som står for annonsering av fusjonen, og selve offentliggjøringen av den. Den siste fasen er integrasjonsfasen, som ofte er kilden til suksess eller fiasko, og også den mest komplekse fasen. I denne fasen skal virksomhetene bli til en ny enhet sammen. Arbeider som inngår i denne fasen er koordinering, tilpasning, endring og omorganisering for å skape en felles struktur med felles misjon, visjon og verdier. Det er viktig med konstruktiv kommunikasjon og interaksjon fra og med nøkkelpersoner i virksomhetene for å skape en god overgang. Andre suksesskriterier er gjensidig respekt og forståelse for hverandres organisasjonsmessige struktur, prosesser og kultur. [13] I Figur 3 er det

illustrert typiske trinn for disse fasene.



Figur 3: 10 steg i en fusjonsprosess [2]

2.2. Endringsteori

Evolusjonsteorien er den endringsprosessen alle skapninger har forholdt seg til gjennom milliarder av år. Darwins utviklingslære viser også at det bare er de individene som tilpasser seg endring som overlever. Dette er også det essensielle i mindre endringsprosesser som vi er en del av både i arbeidslivet og privat. Endringer er altså ikke et nytt fenomen, og er noe vi ser at skjer oftere og oftere, og i et stadig raskere tempo. Moderne organisasjoner må tilpasse seg for å overleve. Tidlig endringsteori har beskrevet denne prosessen med en tydelig definert start og slutt. Dette er noe vi ser at ikke lenger nødvendigvis er tilfelle i dagens virksomheter. Gjerne er det en ny endring før en har fått avsluttet den forrige, og at flere endringer da foregår samtidig også kalt multiple endringer. [4] Endring har nærmest blitt en normaltilstand. Denne oppgaven vil fokusere på endringsledelse. Hennestad og Revang ga i 2006 ut en bok som heter "Endringsledelse og ledelsesendring - fra plan til praksis" [14]. Der definerer de endringsledelse slik: "Endringsledelse er å gå fra gammel og etablert praksis i en ny og ønsket retning, å realisere intensjoner for fremtiden og å implementere nye ideer i virkeligheten" (Hennestad & Revang, 2006).

2.2.1. Endringstyper

Det finnes ulike typer endringer. To endringstyper er *strategisk forsterkning* og *strategisk fornyelse*. Strategisk forsterkning er en endring der det eksisterende paradigmet blir ivaretatt. Forbedringer og tilpasninger blir gjort, men på en slik måte at virksomheten styrker sin posisjon og sine konkurransefortrinn. Strategisk fornyelse er derimot når virksomhetens eksisterende plattform og praksis blir utfordret og nye arbeidsformer vokser frem. En endring kan også ha ulike *drivkrefter*. Det kan være en planlagt endring, endring som livssyklus, endring som evolusjon og endring som dialektisk prosess. [15] Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik [16] skriver om det de kaller en *planlagt og hierarkisk styrt endring*. Det er som oftest slik vi ser på en endring i organisasjonsteori, nemlig en prosess som er planlagt og styrt gjerne fra ledelsesnivå. Riktignok vil ofte endringer oppstå uavhengig av hva vi mennesker gjør. En type endring kan bli sett på som en livssyklus. Da deler en endringsprosessen i ulike deler; *fødsel*, *vekstfase*, *innhøstingsfase* og til slutt *død*. [16] Som tidligere nevnt er evolusjonsteorien også en type endring, og et slikt type perspektiv kan også brukes i organisasjonsteorien. Det betyr at det er de organisasjonene som er best tilpasset omgivelsene som vil overleve.

En fusjon vurderer vi som planlagt og styrt endring fra ledelsesnivå. Fusjonen i vårt case vurderer vi som en strategisk forsterkning da dette er en horisontal eller beslektet fusjon. Den kan for mange også oppleves som radikal. I denne prosessen er det viktig for ledere å tenke på at utgangspunktet til de ansatte i organisasjonen vil være veldig ulikt. Bak en sammenslåing ligger det mengder av timer med analyse. Den dagen en sammenslåing blir offentliggjort har lederne vært mentalt forberedt på dette i lang tid, og føler seg trygge på at dette er en god og riktig avgjørelse. For de ansatte kan dette komme som lyn fra klar himmel. Det er derfor viktig å ha utarbeidet en god strategi for det arbeidet som gjenstår i implementeringsfasen. I Figur 3 er det illustrert typiske trinn for prosessen i forkant av en fusjonsprosess [2]. Lederne har da vært igjennom de ni første stegene, mens resten av de ansatte i organisasjonen først kommer inn i på steg ti. [2] De ansatte har da et økende behov for informasjon fremover i endringsprosessen. Denne implementeringsfasen vil vi gå mer inn i detalj på senere i dette kapitlet.

2.2.2. Endringsstrategi

Når en organisasjon skal gjennomføre en endring, er det ulike strategier som kan velges. Det er ofte to ulike modeller for endringsstrategier som blir nevnt; *Strategi E* og *Strategi O*. Som regel finner en ikke disse strategiene i sin rendyrkede form ute i det virkelige liv, men ulike elementer fra de to strategiene blir gjerne brukt. *Strategi E*, der E står for "economic" eller "økonomisk", og *strategi O* der O står for "organisational" eller "organisatorisk". [17] I boken *Organisasjonsendringer og endringsledelse* av Dag Ing-

var Jacobsen, trekker han frem de to hovedstrategiene; nemlig *strategi E* og *strategi O*. Hvilken strategi som bør velges avhenger av 1) målet for endringen, 2) den formelle ledelsens rolle, 3) endringsinnholdet, 4) endringsplanlegging, 5) endringsmotivasjon, og 6) konsulentbruk i prosessen. [17]

Strategi E fokuserer på måloppnåelse og resultat, og kan også sees på som E for *effektiv* da dette gjerne er en strategi en går for hvis en ønsker at prosessen ikke skal pågå for lenge. Det er en såkalt "top-down-prosess", siden det ofte er ledelsen som er drivkraften i endringen uten å involvere så mange ansatte. De har sett behovet for en endring, og er de som utformer innholdet for endringen og planlegger gjennomføringen. Disse endringene blir så implementert i organisasjonen over en begrenset tidsperiode. Denne strategitypen velges ofte av virksomheter som er drevet av resultat og marked, typisk private virksomheter, som er avhengig av å se økonomiske forbedringer. Tydelige økonomiske resultater og kvantitativ måloppnåelse er vanskeligere å observere i offentlige organisasjoner siden de ikke opererer i et marked. I slike tilfeller må en se på andre typer resultater. Denne strategien kan nok ofte bli sett på som en "hard" endringsstrategi, siden det er resultatene til virksomheten som er i fokuset, ikke menneskene. Det er en analytisk tilnærming med lite plass for menneskelige behov. [17]

Strategi O står i kontrast til strategi E, der den fokuserer på tid og varighet av endringen. Strategi O kan også sees på som *omtensksom*, da ofte tid ikke er like kritisk og en har større mulighet til å innhente synspunkter fra større deler av organisasjonen og utarbeide en løsning sammen. Strategi O ser på endring mer som et utviklingsforløp og en prosess mer enn et prosjekt med definert start og slutt. Prosessen vil oppleves som en kontinuerlig forbedring. Antakelsen er at en organisasjon vil være i stadig utvikling og kreve kontinuerlig endring for å kunne tilpasse seg omgivelsene. [17] Det må være en lærende organisasjon. I psykologifaget er ofte definisjonen av læring at *læring har funnet sted når det skjer endring i atferd* (Kjøde, 2004) [18]. En kan derfor si at læring er en forutsetning for at det skal skje endring. Strategi O fokuserer også på resultat, men mer på prosessene for å nå disse målene. Kulturen i organisasjonen vil dermed også være en viktig brikke. De ansatte må kunne stole på hverandre og det må være et miljø for læring. I motsetning til strategi E, vil dette være en mer "bottom-up" strategi. Lederne vil fortsatt ha en sentral rolle, men det er de ansatte som skal være den største drivkraften i endringen. Dette krever da at lederne skaper en forståelse for endringen slik at de ansatte velger å jobbe sammen med lederne om å nå det samme målet. Dette vil dermed av mange bli oppfattet som en mer positiv og "myk" strategi siden de ansatte er i fokus. [17]

2.2.3. Transformasjon i endringsledelse

Harvard Business Review ga i 1995 ut artikkelen til John Kotter *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* [19]. I denne artikkelen konkretiserer Kotter hvorfor endringsprosesser i organisasjoner ofte feiler, basert på hans erfaringer fra over 100 ulike selskaper. Der kommer han også opp med den etterhvert veldig kjente åtte-trinnsmodell for å gjennomføre en vellykket endring [15].

1. Første trinnet i dette programmet går ut på å etablere en forståelse for at endringen er nødvendig. Dette kan være spesielt utfordrende i gode tider. Når denne forståelsen er etablert går en videre til trinn 2.
2. I trinn 2 bør en endringsgruppe bli etablert. Denne gruppen sørger for å opprettholde endringsprosessen.
3. En vellykket endringsprosess bør også ha en tydelig visjon som appellerer til alle i organisasjonen. Denne visjonen må så formidles.
4. Kommunikasjon er helt essensielt i en slik prosess, og kan nesten ikke overdri- ves. Endringsgruppen må sørge for å kommunisere godt, til hele organisasjonen på alle nivåer slik at usikkerhet og tvil ikke vokser frem.
5. Hvis det oppstår hindringer underveis, bør dette bli tatt hånd om.
6. Små milepæler som nås og seire underveis, må markeres. Dette gjør at de som er med på endringen føler at de får noe igjen for arbeidet de legger ned og at de ønsker å fortsette, og at skeptikerne begynner å få mer tro på endringen.
7. Videre må også strategien og visjonen hele tiden forbedres og videreutvikles, slik at det ikke stagnerer. Det er viktig at en endring hele tiden må være tilpasset situasjonen.
8. Til slutt er det viktig å forankre denne endringen i organisasjonen slik at den blir integrert i virksomheten.

Kotter sine åtte trinn for å gjennomføre en vellykket endring har vi illustrert i Figur 4.

Det finnes flere endringsmodeller enn Kotters åtte-trinnsmodell. Psykolog Kurt Lewin utviklet en 3-stegsmodell på 1940-tallet for ledere, som ofte refereres til ved planlagt endring [15]. Det er en modell som beskriver et vellykket endringsforløp der første steg er å *tine* de ansatte på en overbevisende måte slik at de gir slipp på hvordan en gjorde noe tidligere og åpner for den nye måten noe skal gjøres på. I det andre steget



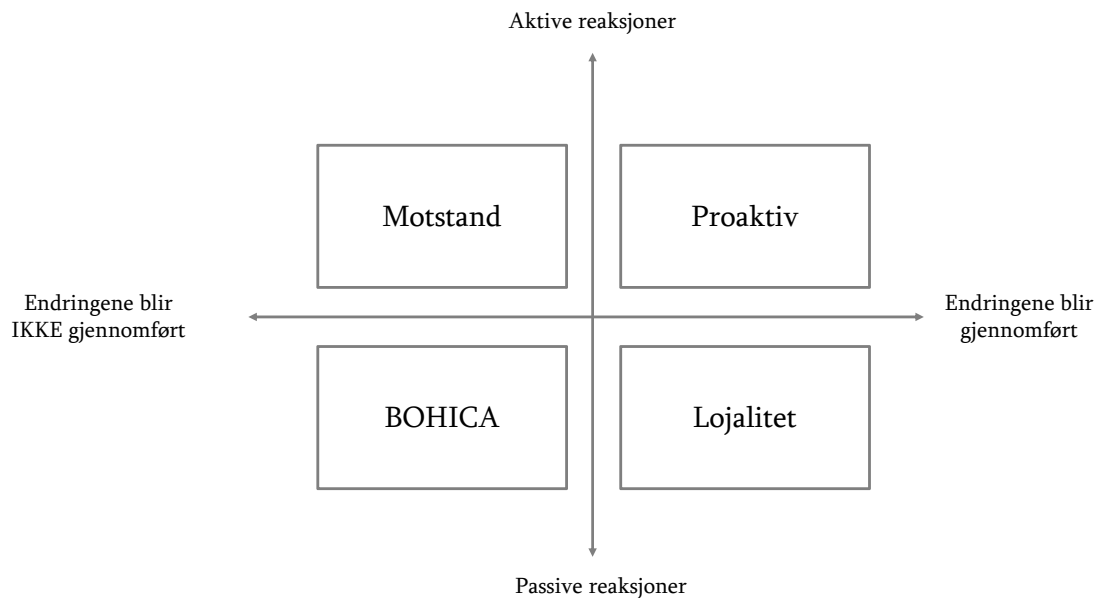
Figur 4: Kotter sin åtte-trinnsmodell [3]

skal lederen *fokusere på endringen* gjennom kommunikasjon, hvor en skal bryte ned rykter og involvere folk i prosessen. Det siste steget er å *fryse* de ansatte gjennom å få endringen inn i kulturen og utvikle måter å opprettholde den langsiktig. [15] [20] Hvis en sammenligner modellen til Kotter og Lewin vil en se at hovedpoengene er veldig like, hvor begge modeller vil overbevise de ansatte om å åpne for endringen, kommunisere godt og implementere og forankre endringen i kulturen.

2.2.4. Endringskynisme

Det ligger i menneskets natur å være skeptisk til endringer. Vi liker rutiner, forutsigbarhet og systemer, og vi føler at vi mister kontroll hvis dette oppheves. Det krever energi av oss å foreta endringer og det er naturlig å reagere med frustrasjon, frykt eller sinne. Noen vil være endringsvillige, mens andre vil motarbeide en slik forandring og ha et ønske om å forsvare det kjente. Dette skaper utfordringer for ledere i endringsprosesser, og det er lurt å være forberedt på et slikt reaksjonsmønster hvis en skal være med å lede en endringsprosess. Meyer og Stensaker tar også for seg ulike reaksjonsmønstre på multiple endringer i boken *Endringskapasitet*[4], se Figur 5. Det kan altså variere fra motstand fra de som aktivt motarbeider og forsinker endringen, til lojalitet. Noen reagerer ved å være proaktive og bidrar til å fremme endring, mens de som sitter med negativ endringserfaring kan reagere med såkalt BOHICA - *Bend over, here it comes again*. Det er typisk for de som ser seg lei på endringer, og ikke føler at tidligere endringer har vært vellykket. I stedet fortsetter de bare med vanlige arbeidsoppgaver

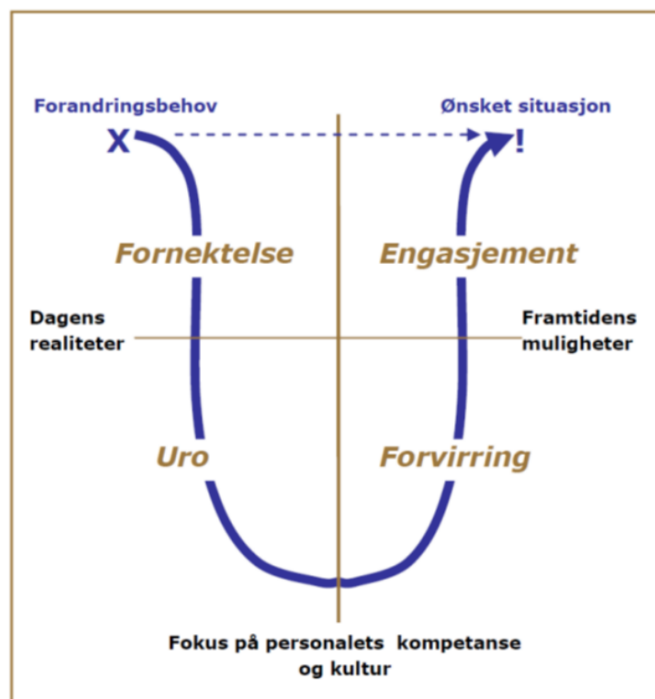
og opptrer passivt. En slik reaksjon hos de ansatte kan gjøre gjennomføringen svært utfordrende. [4]



Figur 5: Reaksjoner på multiple endringer [4]

Motstand skaper energi i prosessen, og mange vil faktisk hevde at de heller ønsker seg motstand enn likegyldighet som ikke skaper energi i prosessen. [4] Gjennom motstand kan det også dukke opp konstruktive forslag som forbedrer prosessen. Oppgaven blir dermed å gjøre om negativ energi til positiv energi, som videre vil bidra i endringsarbeidet. Medarbeiderne må også ha et ønske om å være med på endringen for at du som leder kan klare å få de med. I Figur 6 er et typisk reaksjonsmønster illustrert [5]. Første fase er fornektelse. Videre oppstår det en uro som videre går over i forvirring. Til slutt håper en på et engasjement. Kurven tilskrives ofte psykiateren Elisabeth Kübler-Ross og hennes arbeid med overgang fra sorg til glede. Kurven viser hvordan vi utvikler oss der kunnskap skapes gjennom handling og *transformasjon av erfaring*. Gjennom en endringsprosess er det viktig å håndtere konflikt og uro på en god måte og ikke være redd for den "sunne kampen". [21]

"Losers think they are winning when they don't see resistance, but winners know they are losing when they don't see resistance" (Connor, 2010) [22]. Han mener at det alltid vil oppstå motstand når endringer skal gjennomføres. Det er bare ikke alltid det kommer



Figur 6: Endringskurven (Elisabeth Kübler-Ross, 1969 [5])

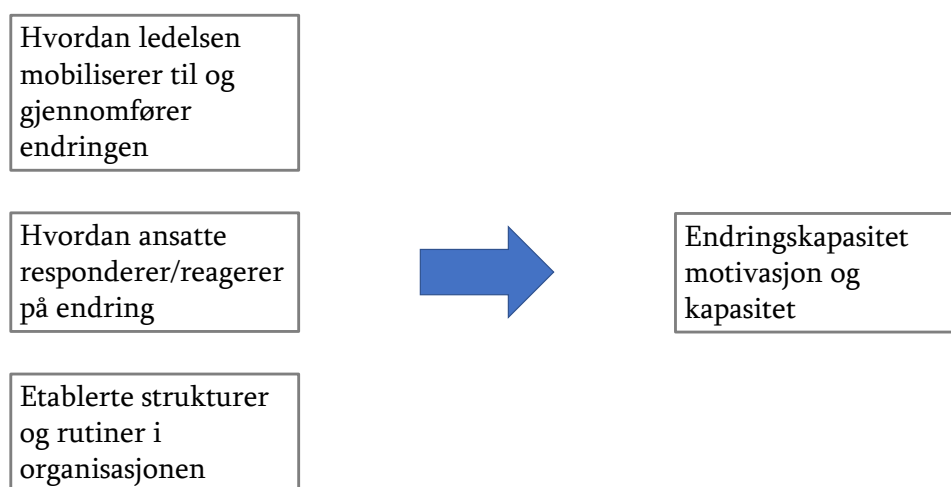
frem tidlig i prosessen. Det bør etableres en aksept for at bekymringer og skepsis kan ytres slik at det kan bli diskutert og forhåpentligvis omvendt til positivet. [23]

Det finnes mange årsaker til endringskynisme, som er behandlet i boken "Endringskynisme" av Oscar Amundsen og Trond Kongsvik. Basert på deres forskning, er kynisme et dominerende trekk som endringsreaksjon. De har tatt for seg 5 ulike årsaker til kynisme: *endring for endringens skyld, resirkulering av ideer, praksisfjerne løsninger, manglende synliggjøring av resultater og pseudomedvirkning*. [6] Pseudomedvirkning vil vi gå nærmere inn på senere i dette kapittelet.

2.2.5. Endringskapasitet

Endringskapasiteten i en virksomhet vil være medvirkende til hvor vellykket en endringsprosess er. Endringer medfører ofte kostnader for en virksomhet, og denne endringskostnaden kan enten være tap av produktivitet, tap av effektivitet, tap av kompetanse eller direkte utlegg/investeringer. Når endringsprosesser trekker ut i tid, ser vi ofte at verdifull kompetanse går tapt. Det er viktig å ikke bare tenke på å ivareta fokus og motivasjon, men også sørge for å beholde gode medarbeidere. [11] Svært ofte er det den mest verdifulle kompetansen som går tapt i slike prosesser. Ved å utvikle endringskapasiteten vil virksomheten være bedre rustet til å foreta kontinuerlige endringer og justeringer, og ha en lavere endringskostnad. De virksomhetene med stor endringskapasitet er de som gjennomfører endringer med minst mulige omkostnin-

ger, og har et konkurransefortrinn overfor bedrifter som mangler denne kompetansen. [11] Christine Meyer og Inger Stensaker har skrevet en bok om nettopp dette temaet [4], der de beskriver det som *evnen til å gjennomføre multiple endringer slik at bedriften sikrer lønnsomhet på lang sikt*. For en vellykket endringsprosess, er det viktig med endringskompetanse hos de som skal lede og gjennomføre endringen. I tillegg vil disse personene være gode endringsagenter. De har også utviklet en modell som beskriver endringskapasitet, se Figur 7.



Figur 7: Endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011 [4])

Vi kan her se at organisasjonens evne til å endre seg og samtidig opprettholde daglig drift avhenger av: 1 - lederes måte til å mobilisere organisasjonen, 2 - reaksjonene til de ansatte på endringen og 3 - strukturer og rutiner som er etablert i organisasjonen. Vi vil i denne oppgaven ikke fokusere på punkt 3. Anbefalt endringskompetanse er verktøy og kunnskaper som gjør at ledere forstår dagens situasjon i organisasjonen, at de klarer å utvikle relativt klare mål for organisasjonens fremtid, produsere et klart bilde av ønsket tilstand etter en viss tid og at de kan spesifisere et bilde av tilstanden mellom dagens situasjon og den ønskerverdige situasjonen [15]. En tendens i samfunnet er at vi besitter mer og mer teoretisk kompetanse. Ledere har ofte mastergrader og lang utdanning innen ledelsesteori. Like viktig er det at de besitter praktiske ferdigheter. Det må etableres et miljø for refleksjon og erfaringslæring i bedriften slik at en unngår å gjøre samme feil om igjen. [11] Ofte kan egne erfaringer være vel så viktig som faglig tyngde. Med bakgrunn i dette kan en i enkelte tilfeller se at konsulenter blir leid inn for å lede hele endringsprosessen. En stor risiko ved dette er at leder-

ne mister eierskap til endringen. [4] En må ha forståelse for hvordan organisasjonen fungerer. Kanskje kreves det at organisasjonen må endre prosesser eller strukturer for å understøtte endringene. Sitter virksomheten på erfaringer eller kunnskap om endringsledelse, vil dette kunne bidra til en bedre prosess. For den casen vi har valgt å se på, er det også veldig viktig at vanlig drift opprettholdes selv om selskapet skal gjennom en stor endring. Dette kan være svært utfordrende. De ansatte har som regel mer enn nok med sine vanlige arbeidsoppgaver, men i en endringsprosess må de også bruke tid på den. At endringer blir implementert raskt og effektivt er ofte avgjørende for selskaper som opererer i et hektisk marked.

2.2.6. Mellomledere som endringsagenter i endringsprosesser

Mellomledere utgjør en svært viktig rolle i en endrings situasjon. De er på en måte bindeleddet mellom toppledelsen og den operative kjernen i organisasjonen. Der toppledelsen sitter på fremtidsplanene, har visjoner, må mellomlederne oversette dette til de i organisasjonen som produserer og som fokuserer mer på å overføre erfaringer fra fortid til nåtid. I følge Daryl Connor, en av pionerne innen endringshåndtering, er det 4 primære roller i en endringsprosess; *sponsor, agent, objekt (targets)* og *advokat* [22]. Sponsorer er typisk toppledelsen som ønsker endringen og sørger for at den blir realisert. Det trenger ikke nødvendigvis å være de som kommer på det, men det er de som sitter med makten til å realisere den. Agenter er de som er ansvarlige for å fasilitere implementeringen, typisk mellomledere. De hjelper og veileder sponsoren med å gjennomføre endringen. Objektene er de individene som må endre seg for at endringen skal bli realisert. I omfattende prosesser vil det inkludere alle de ansatte i virksomheten. Advokatene er de som gjerne ønsker seg forandringer, men som ikke har myndighet til å realisere det, for eksempel de som jobber Human Resources (HR). De kan påvirke og foreslå disse endringene til toppledelsen, men kan ikke selv avgjøre om disse forslagene blir realisert. [23]

Mellomledere fungerer ofte som endringsagenter, siden de er leddet mellom ledelsen og de ansatte og kan bistå ledelsen med endringsprosessen. Det er derfor viktig å integrere mellomlederne i strategi- og planleggingsarbeidet så tidlig som mulig. De vil da oppleve en større grad av forståelse til prosessen, og de får mulighet til å bidra med sin kompetanse og sine perspektiv. Slik blir de en endringsagent med større eierfølelse og forpliktelse til prosessen. [15] Det er også da viktig at mellomlederne sitter på den nødvendige kompetansen som gjør at de kan fungere som en god agent. I endringsstrategi er læring og læringsevne sett på som en viktig faktor. For at det skal bli en kultur og et miljø for læring i en virksomhet, som videre fremmer endring, bør dette tilrettelegges og støttes av lederne i organisasjonen. I en endrings situasjon vil en

også se at noen typer ledere har lettere for å få igjennom en endring enn andre. Oftest har dette med selve endringen å gjøre, at rett og slett noen typer endringer er lettere å gjennomføre enn andre, mens noen ganger kan det ha med selve lederen og dens personlighet. Det er viktig at en mellomleder eller leder evner å være tydelig, trygg og målrettet i en periode der mye kan virke usikkert. [23]

Hvis endringsagentene kommuniserer godt og informerer underveis i en endringsprosess, ser en at god informasjon noen ganger kan erstatte involvering. Gjennom å informere godt, tar lederne kontroll på situasjonen og kan da påvirke reaksjonene ved å være smarte med hva de deler og hvordan de deler det. Det er også viktig for medarbeidere å ikke bare vite hva som skal skje, men også når. Blir det satt opp en god tidsplan vil usikkerheten reduseres. Er det ingen ny informasjon, er det bedre å informere om det enn å ikke informere i det hele tatt. [4] Involvering og medvirkning er sentralt ved endringer, og fusjon er en type endringsprosess der det kanskje vil være mindre fleksibilitet og mulighet for medvirkning. Det er en toppstyrt prosess som bør gjennomføres effektivt, og medvirkning kan forsinke denne prosessen og ta prosessen i en uønsket retning [24]. Vi vil i neste kapittel se mer på nettopp dette.

2.3. Medvirkning ved endring

2.3.1. Kultur og politikk

Carole Pateman definerte i 1970 medvirkning som en prosess der to eller flere parter har innflytelse på hverandre når det tas beslutninger [25]. De ansatte kan altså få makt til å ta beslutninger som angår virksomheten [26]. I den skandinaviske kulturen er medvirkning sett på som helt sentralt og det tradisjonelle hierarkiet er nærmest ikke tilstede [27]. En leder nærmest plikter seg til å lytte til de ansatte og i hensyn ta deres synspunkter, og involvering er en naturlig del av personalpolitikken. Mens det på 1960-70-tallet ble vurdert som et viktig prinsipp av idealistiske årsaker, så har det i den senere tiden blitt vurdert som helt sentralt i forhold til bedring av konkurranseevnen [6]. Dette er også lovpålagt gjennom Arbeidsmiljøloven [28], i kapittel 4 §4-2 punkt 3 står følgende:

Under omstillingsprosesser som medfører endring av betydning for arbeidstakernes arbeidssituasjon, skal arbeidsgiver sørge for den informasjon, medvirkning og kompetanseutvikling som er nødvendig for å ivareta lovens krav til et fullt forsvarlig arbeidsmiljø. (Arbeidsmiljøloven) [28]

Vi vil i denne oppgaven fokusere på synet på medvirkning i et valgt case. Innfallsvin-

kelen vår vil blant annet være om graden av medvirkning samstemmer mellom ledere og ansatte, og ønsket grad av medvirkning for alle ansatte.

Maktbalansen er helt essensiell når en skal diskutere begrepet medvirkning. I samfunn med et sterkt hierarkisk system, er det kun styret som fatter beslutninger, og medvirkning blir da sett på som en overtredelse av maktforholdet. [25] I Norge der det hierarkiske systemet ikke står så sterkt, skal alle ha mulighet til å delta i beslutningsprosesser [27]. Samtidig vil organisasjonskulturen spille tydelig inn. Er det en individualistisk kultur, der individet står sterkt, vil den kollektive gruppentilstanden stå svakt og graden av medvirkning være mindre [29].

Pateman ser på deltakelse i tre kategorier: *pseudodeltakelse*, *delvis deltakelse* og *full deltakelse*. Som nevnt i 2.2.4, så blir *pseudodeltakelse* beskrevet som situasjoner der medarbeidere blir forsøkt overtalt i form av deltakelse, mens i realiteten er beslutningen allerede fattet. *Delvis deltakelse* er når medarbeideren har mulighet til å påvirke, mens det er ledelsen som har vetorett eller makt til å fatte beslutningen. Ved *full deltakelse* har alle like stor påvirkningskraft på beslutningene. [25] Ønsker en å gjennomføre en endring er en nødt for å få de ansatte til å tenke, føle og handle annerledes. De ansatte bør derfor involveres i en eller annen form, om så bare gjennom å informere om endringen. Dette kan ofte være den største utfordringen for å få til en varig endring, men også den viktigste. Medvirkning vil derfor være avhengig av både at det strukturelle ligger til rette, og at kulturen i virksomheten fremmer medvirkning.

2.3.2. utfordringer med medvirkning

I endringsstrategi O, som er beskrevet i Kapittel 2.2.2, blir medvirkning sett på som en styrke. I enkelte situasjoner kan medvirkning virke mer forstyrrende enn problem-løsende. *“The Paradox of Choice - Why More Is Less”* er en bok som ble gitt ut av den amerikanske psykologen Barry Schwartz i 2004. Der beskriver han hvordan vi ofte føler misnøye når vi får for mange valg. Å plutselig få stor frihet kan føles tyngende og gjøre oss usikre. Flere valg gjør at det er lettere å ta feil valg, og det vil kreve mer av oss å ta det valget. De psykologiske konsekvensene av feil er også større siden vi lett vil klandre oss selv. Ved å åpne for innspill og synspunkter kan det også medføre at endringsprosessen endrer innhold, målet blir mer uklart og fremdriften reduseres og det er lett å bli lei før resultatene synliggjøres. Dette kan virke frustrerende for de ansatte. Det kan også være utfordrende for de som leder prosessen å avdekke om innspillene er konstruktive eller oppleves mer som bremseklosser. Det er derfor anbefalt at medvirkning kan være lite hensiktsmessig i de situasjonene hvor ledelsen har et klart bilde og en klar plan for hvordan utfall de ønsker seg. [18] I artikkelen til Ingvaldsen,

Rolfsen og Finsrud tar de for seg utfordringene med den nye arbeidsformen *lean* med tanke på den norske modellen for medvirkning. Å jobbe *lean*, altså å jobbe rasjonelt med høy grad av standardisering, er en arbeidsform som skal fjerne sløsing og være svært konkurransedyktig. I mange deler av verden blir dette sett på som en arbeidsform som gagnar medvirkning, siden du som ansatt har mulighet til å komme med forbedringsforslag. I Norge, der kulturen for medvirkning har vært sterk, kan denne arbeidsformen med standardiserte prosesser heller redusere graden av medvirkning enn å øke den. Du vil kun ha mulighet til å påvirke dine egne arbeidsoppgaver, men ikke på øvrige valg og strategier som selskapet foretar. [26]

Hvilke erfaringer de ansatte har fra tidligere endringsprosesser viser seg å påvirke gjennomføringen av fremtidige endringsprosesser. Endringskynisme kan oppstå hos de som har vært med på endringer tidligere. Alle forholdene kan altså ligge til rette for at de ansatte i en virksomhet har mulighet til å medvirke, men samtidig må det være en interesse der. *"Ingen general kan vinne krigen hvis soldatene ikke vil slåss"* (Kjøde, 2004) [18]. Grad av motivasjon er altså vesentlig.[6] I enkelte tilfeller kan medvirkning også virke mot sin hensikt, og heller føre til lavere tilfredshet og produktivitet hos medarbeiderne. Lederne bør derfor vurdere fordelene med deltakende strategi, før de implementerer det i endringsprosessen. [30] Konflikter kan oppstå når de ansatte har mulighet til å komme med forslag og innspill, og krefter kan ende opp med å dra i ulike retninger hvis de ikke har blitt enige om et felles mål.

2.4. Avgrensning og refleksjon

Vi har i denne oppgaven valgt å se på utvalgte deler av teorien som dekker temaene vi analyserer. Endringsledelse er et stort forskningsområde, og i en oppgave som denne vil det ikke være reellt å dekke hele dette området. Vi har derfor valgt å se på teorier vi har vært igjennom i løpet av studiet og andre teorier vi mener er viktige til å støtte opp mot den problemstillingen vi ønsker å besvare. I teorikapitlet er det også ulik grad av hvordan vi går i dybden av teorien. Denne vektningen ønsker vi at skal reflektere det vi mener er viktig i forhold til vår analyse av problemstillingen. Vi har også tilpasset teorien til det caset vi har valgt oss ut. Det er derfor ikke all teori som vil være like relevant for alle typer organisasjoner.

I dette kapitlet har vi tatt for oss flere standardiserte strategier, modeller og fremgangsmåter. Dette kan være nyttige verktøy for en leder som står oppe i en situasjon som krever endringsledelse. Samtidig er det viktig å være klar over at praksis ofte er mer kompleks enn teorien. Alle endringsprosesser bør behandles forskjellig og krever ofte en skreddersydd løsning der utvalgte prinsipper og fragmenter fra ledelsesteori-

en trekkes ut. En bør ta i bruk verktøy som egner seg til den spesifikke oppgaven, som passer til organisasjonsstrukturen og hvordan tidsperspektivet er. Med et mer og mer komplekst samfunn kan det føles som en trygg bauta å ta i bruke standardiserte løsninger. Derimot er vel kanskje ofte løsningen på en kompleks oppgave også relativt kompleks.

2.5. Oppsummering av Teori

I dagens samfunn er det høy endringsaktivitet, og en endringstype vi har sett med økende frekvens siste årene er sammenslåinger av selskaper, som også kalles en fusjon, se Figur 1 [1]. Selskaper tilpasser seg for å være konkurransedyktige og vurderer det slik at en sammenslåing vil øke konkurranseskraften, sammenlignet med konkurranseskraften til de ulike selskapene hver for seg. Vi vil i vår oppgave fokusere på et case som er en horisontal eller beslektet fusjon, der de selskapene som fusjonerer hører til samme bransje [12]. I en fusjon vil selskapet typisk gå gjennom tre faser, som er *planleggingsfasen*, *realiseringsfasen* og *integrasjonsfasen* [13].

Å tilpasse seg endringer er noe mennesker har vært gode på gjennom hele vår historie, og er absolutt ikke et nytt fenomen. Det vi ser nå derimot, er at endringsfrekvensen stadig øker og at det ofte er såkalt multiple endringer, der flere endringer foregår samtidig. I vårt case kommer vi til å se på endringstypen strategisk forsterkning som er planlagt og styrt fra ledelsesnivå. To ulike endringsstrategier er *Strategi E* som står for "economic" og *Strategi O* som står for "organisational". De fleste endringsprosesser tar i bruk ulike elementer fra begge disse strategiene. Det vil vi nok også se i vårt case, men tyngden ligger i *Strategi E*. Kotter sin åttetrinns-modell kan være et nyttig verktøy å bruke for å gjennomføre en vellykket endring. Endringskynisme vil en møte på i en endringsprosess, i varierende grad. Endringskurven kan da være en modell som beskriver følelsesmønsteret til de ansatte. Høy endringskapasitet hos de ansatte vil forenkle arbeidet med å gjennomføre en endring. Å fokusere på mellomlederne kan være lurt da de ofte fungerer som en endringsagent, siden de er bindeleddet mellom toppledelsen og den operative kjernen i organisasjonen. Medvirkning kan forenkle og effektivisere endringsprosessen, men det er her viktig å være bevisst hva slags type medvirkning det kan åpnes for, og hva en ønsker å få ut av dette.

3. Metode

Denne oppgaven er basert på en kvantitativ metode for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene. Dette gir oss muligheten til å gå i bredden, fremfor i dybden slik en gjør med en kvalitativ analyse. Vi ønsker å se på trender fremfor å gå grundig inn i årsaken til trendene slik en kvalitativ metode gjør. [31] I dette kapittelet beskrives forskningsdesign i form av populasjon og utvalg, utvikling av spørreskjema, datainn-samling, analysering av data, forskningsetiske vurderinger og en kritisk evaluering blant annet basert på validitet og reliabilitet.

Vi vil forsøke å finne ut hvilke tanker de ansatte og ledere gjør seg om medvirkning i en fusjonsprosess, og i tillegg se om de er samstemte i sitt syn på medvirkning. En kvantitativ analyse vil gi mulighet for tolkning av de ansattes og lederes erfaringer fra prosessen der selskap Grønn ble resultatet av fusjonen mellom selskap Gul og selskap Blå. Hovedformålet vil være å diskutere resultater basert på tilbakemeldinger fra undersøkelsen og primært se om det er mulig å trekke noen konklusjoner ut fra dataene. Sekundært vil vi se om det er noe selskap Grønn kan benytte videre i fusjonsprosessen de er med selskap Rød nå.

Vi fikk også mulighet til å ta en telefonsamtale med et annet selskap innenfor samme bransje og sektor som selskap Grønn. Dette var et selskap som nylig hadde gått gjennom en fusjonsprosess og som hadde utført flere spørreundersøkelser både internt og med hjelp fra et eksternt selskap. Selskapet delte noen av sine resultater fra spørreundersøkelsene som vi har flettet inn i våre resultater for å se etter forskjeller og likheter. Vi vil kalle selskapet Lilla.

3.1. Metodeteori

Teorier som forsøker å svare på store spørsmål som *Kan vi noen gang bevise at en teori er sann?*, kaller vi *epistemologiske* teorier. Det kan skilles mellom to måter å se på verden, hvor den ene er at vi stort sett kan feste lit til at våre observasjoner av virkeligheten samsvarer med virkeligheten, mens den andre måten er at den sosiale verden sjelden er slik den direkte fremstår. Det gjør at vi har to grunnleggende forskjellige måter å forstå hvordan vi skaffer oss kunnskap om samfunnet, to ulike teorier. På det høyeste nivået har vi *ontologiske teorier*, som dreier seg om hvordan virkeligheten ser ut. Der *ontologisk individualisme* vil si at samfunnet i bunn og grunn består av enkeltindivider, mens *ontologisk kollektivism* vil si at samfunnet utgjøre en selvstendig realitet som ikke kan reduseres til enkeltindivider og deres handlinger. [31] Metodologien som er

benyttet i denne oppgaven er basert på empiriske undersøkelser som tester og genererer kunnskap, hvor vi baseres oss på at verden er konstruert og kan hypotesetestes [31]. Vi ønsker å finne mest mulig relevant og pålitelig kunnskap om samfunnet, hvor vi ser på medvirkning i endringsprosesser, basert på naturvitenskapelige tradisjoner. Slik at empiriske data vil være grunnlaget for forskningen, og vi benytter teorien om *ontologisk individualisme*. Det gjør vi gjennom formulering av problemstilling, hvordan vi skal utforme utførelsen av forskningen, hvordan vi skal tolke resultater og selve sluttresultatet hvor vi lager empiribaserte teorier, såkalt *grounded theory*. [31]

Det ble avtalt med HR i det fusjonerte selskap Grønn at identifikasjon av både respondentene og selskapet ville bli anonymisert i oppgaven. Dette er på grunn av sterk konkurranse i det lokale markedet. Med bakgrunn i dette er både lokasjon og nærmere beskrivelser av selskapene som fusjonerte utelatt i denne oppgaven, men vil på forespørsel fra sensor bli fremlagt. I denne oppgaven er selskapene i første fusjonsprosess presentert som selskap Gul og selskap Blå, som fusjonerte til selskap Grønn. Videre er selskap Grønn i en fusjonsprosess med selskap Rød for å danne selskap Brun i dag. Vi refererer til kapittel 1.3 for en oversikt over fusjonsprosessene. Datamaterialet som danner grunnlaget for våre funn kan i sin helhet gjøres tilgjengelig på forespørsel.

3.1.1. Kvantitativ analyse

Dette er en deskriptiv studie [31] som beskriver medvirkning fra ansatte under en fusjonsprosess. Det er valgt kvantitativ metode for å kunne undersøke svar fra mange av de ansatte i selskap Grønn. En kvantitativ undersøkelse vil bruke presise målinger og kvantifiseringer for å undersøke fenomener. En samling av empiriske data i en kontrollert metode kan i stor grad unngå bias (metodefeil). Kausalitet som beskriver forholdet mellom årsak og virkning står sentralt i all vitenskapelig forklaring. Vi har noen hypoteser som er formulert som relasjoner mellom avhengig og uavhengig variabel, der målet er å avdekke samvariasjon. Det er derfor viktig å velge et design som kan fange opp denne samvariasjonen og som sikrer validitet i dette. [31]

3.1.2. Kvalitativ analyse

En kvalitativ metode er, forenklet sett, å samle inn og registrere data i form av tekst, lyd eller bilde. Datainnsamlingen kan utføres på ulike måter i forskjellige kanaler [31], hvor vi benyttet telefon. Når en skal intervjuer en person bør en ha forberedt seg med tanke på tema som det skal snakkes om og erfaringer en har med det, samt hvordan en skal studere og forstå intervjuobjektet. [31] Vi fikk i denne oppgaven mulighet til å ha en samtale med et annet selskap innenfor samme bransje som selskap Grønn. Dette selskapet kaller vi selskap Lilla. De har blitt etablert gjennom en stor fusjonsprosess for

bare noen få år siden da også flere oljeselskap slo seg sammen. Selskap Lilla har sendt ut flere spørreundersøkelser i forbindelse med prosessen og gjennomføringen av fusjonen. Dette har blitt utført av selskapet selv og via et eksternt byrå. En av lederne i selskap Lilla tilbyrte en samtale med oss for å gå gjennom noen av funnene de hadde. Vi valgte å ta en samtale med han over telefon for å se om det var noen sammenhenger eller ulikheter med hvordan prosessene hadde vært i selskap Lilla og selskap Grønn. Denne samtalen var ikke et intervju i form av nedskrevne spørsmål fra oss i forkant, men en løs og relativt uformell samtale. Personen vi snakket med var leder for gjennomføringen av endringen, og hadde en høy status og lang historie i selskapet. Vi kan se på personen som betydningsfull [31]. Denne samtalen var en mulighet vi fikk og som vi ikke planla å gjøre en kvalitativ analyse av. Personen ønsket å hjelpe oss med forskningen med en samtale, siden de ikke ønsket å sende ut flere spørreundersøkelser tilknyttet fusjonsprosessen. Grunnen til at vi tok en telefonsamtale og ikke møtte personen fra selskap Lilla var tiden vi hadde tilgjengelig. Vi kan si at dataene vi fikk samlet inn fra personen ikke eksisterte som følge av vårt initiativ [31], dataene eksisterte som selskapsensitive dokumenter som i utgangspunktet skal brukes internt som en temperaturmåler og til forberedende tiltak for selskap Lilla. Vi synes denne samtalen kunne være såpass interessant at vi takket ja og med det kunne dra noen paralleller til våre resultater fra den kvantitative analysen med selskap Grønn.

Vi anser denne samtalen som en bonus, og siden vi ikke har brukt intervjuetnikker eller intervjumetode i denne samtalen er det derfor ikke skrevet noe om kvalitativ metode i denne oppgaven.

3.2. Valg av samarbeidsselskap

Selskapet vi samarbeider med ble valgt ut i fra vårt ønske om valg av bransje og sektor. Vi ønsket å se på privat sektor og ingeniørbedrifter. Med store omstillinger den siste tiden innenfor oljebransjen, har vi selv observert mange fusjonsprosesser de siste årene. Dette er også en bransje vi begge har arbeidserfaring fra, og har derfor lettere for å sette oss inn i kultur og arbeidsprosesser. Vi hadde også ønske om å tilnærme oss caset med en kvantitativ analyse, og var da avhengige av å finne et selskap med relativt mange ansatte. Vi tok kontakt med totalt 4 forskjellige selskaper som hadde gjennomgått en fusjon for kort tid siden. Ett av selskapene fikk vi aldri kontakt med, selv etter flere forsøk med både e-post og telefon. To av selskapene ønsket ikke å inngå et samarbeid med oss siden de allerede hadde brukt mye tid på slike undersøkelser i selskapet, og ikke ønsket å belaste de ansatte mer. Ett av disse selskapene stilte seg allikevel positiv til å ta en telefonsamtale der de informerte oss om resultatene de hadde

kommet frem til i sine undersøkelser, forklart som selskap Lilla i kapittel 3.1.2. Disse resultatene vil vi inkludere i analysen der det er egnet. Ett selskap stilte seg positive til å ha et samarbeid med oss, selskap Grønn.

3.3. Utvalg

I denne sammenhengen er populasjon samlingen av alle enheter i en problemstilling [31]. Populasjonen er dermed alle ansatte i selskap Grønn som har fått tilsendt spørreundersøkelsen. Det ble gjort et utvalg av populasjonen i selskapet, på grunn av relevans for spørreundersøkelsen [31]. Inklusjons- og eksklusjonskriterier er utvelgelse av individer fra en populasjon [32], hvor utvalget som kunne svare på spørreundersøkelsen vår hadde følgende inklusjonskriterier:

- Alle ansatte som jobber på land
- Ansatte med lederansvar som jobber offshore

De ansatte i selskapet som jobber offshore uten lederansvar er ikke en del av utvalget, de ble ekskludert [32]. Dette er fordi de ikke ble påvirket i like stor grad som de andre ansatte som jobber på land. For de som jobber offshore ville det i praksis bety å bytte fra en kjeledress med et selskapsnavn til en kjeledress med et annet selskapsnavn. Lederne som jobber offshore, derimot, har vært involvert i fusjonsprosessen.

Det ble sendt ut spørreundersøkelse til et bruttoutvalg på 220 ansatte, hvorav 50 var ledere. 65 ansatte fullførte spørreundersøkelsen. Det er grunn til å anta at de som har besvart spørreundersøkelsen gir et representativt bilde av selskap Grønn. Dette siden det sjelden er grunnlag til å si at de som har svart er annerledes enn de som ikke har svart. [31]

3.4. Variabler og verdier

I kvantitative undersøkelser er det påkrevd å gjøre en operasjonalisering. Det er en betegnelse for å gjøre generelle fenomener konkrete slik at de kan måles eller klassifiseres. For kvantitative undersøkelser betegnes konkrete resultater som variabler. En variabel kan være utdanning, alder, kjønn eller stilling. [31] I vår spørreundersøkelse fikk en to ulike spørsmålsgrener avhengig av stilling, ansatt med lederansvar (heretter *ledere*) og ansatt uten lederansvar (heretter *ansatte*). *Alle ansatte* benyttes når vi snakker om både ansatte og ledere. I spørsmålsgrenene var ansatte og ledere variabler. Verdiene var svaralternativene til spørsmålene. Vi ønsket ikke å gå inn på flere variabler, da dette ville gjøre respondentene sporbare slik at undersøkelsen ikke ville bli oppfattet

som anonym. Vi håpet at dette kunne resultere i at alle svar var ærlige og ikke farget av at de forsøkte å beskytte seg ovenfor en leder eller kollega. Dette vil også resultere i at enkelte analyser ikke kan gjennomføres med bakgrunn i alder, utdanning, kjønn og så videre. Dette har vi reflektert over og konkludert med at ikke har vært vesentlig for denne oppgaven.

3.5. Datainnsamlingsstrategi

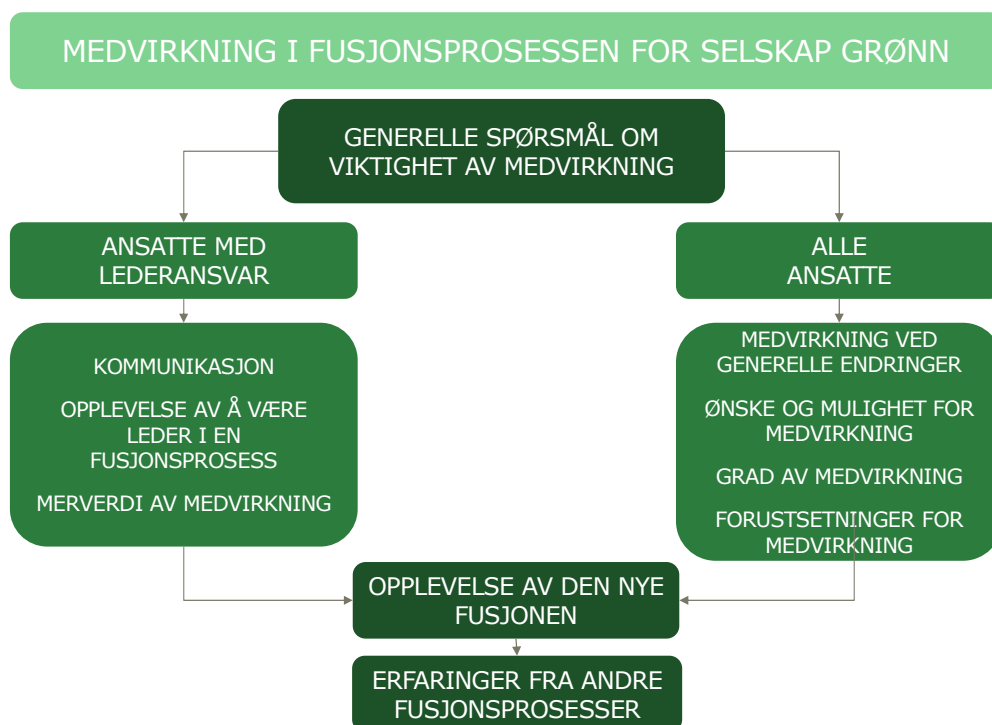
3.5.1. Spørreskjema

Vi valgte å samle inn data ved å bruke et spørreskjema, der ansatte og ledere i selskap Grønn ble bedt om å svare på en rekke spørsmål. QuestBack ble benyttet for å generere spørsmål og motta svar. Det er et internettbasert system som gjør det enkelt å generere og distribuere spørreundersøkelser. Resultatene ble eksportert fra QuestBack og videre analysert i programvaren Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versjon 15, som er et analyseverktøy for statistiske beregninger. QuestBack er et verktøy som er spesialisert på spørreundersøkelser. Der kan en velge mange type oppstillinger av spørsmål som for eksempel åpent spørsmål med tekstboks, ett-valgs spørsmål, flervalgsspørsmål og matrisespørsmål. Oppsettet for å svare er små bokser, runde knapper og smiley-ansikter, som er ment å være brukervennlig og enkle å forstå.

Spørreskjemaet hadde to forskjellige grener, en for alle ansatte og en for ledere. En slik grenlogikk gjorde at vi kunne lage tilpassede spørsmål avhengig av stilling. Skjemaet i Figur 8 viser de overordnede grenene og hovedemnene til spørreskjemaet. Selskapet vi samarbeidet med var interessert i hvordan mellomlederne hadde opplevd forrige fusjonsprosess, for å gjøre forbedringer i fusjonsprosessen de nå er kommet igang med. Vi lagde spørreskjemaet slik at vi kan hente ut svar fra mellomledere i selskap Grønn.

Ved å dele opp spørreskjemaet i alle ansatte og ledere kunne vi skille mellom ansatte og ledere i analysen, og dermed få grenene som er vist i Figur 8. Ved å filtrere bort ledere kunne vi se hva ansatte svarte, og se om det var sammenhenger mellom ansatte og ledere. Vi gjorde det slik for å ha mulighet til å se hva ledere som selv har en leder mener om medvirkning til sin nærmeste leder.

Spørreskjemaet som ble sendt ut til et utvalg av de ansatte i selskapet var semistrukturert. Det vil si at det i hovedsak bestod av spørsmål med oppgitte svaralternativer, hvor kun ett spørsmål var åpent. Vi benyttet i hovedsak forhåndsoppgitte svaralternativer slik at det skulle være lettere for de ansatte å svare, og i tillegg enklere for oss



Figur 8: Overordnet skjema som viser grenlogikk i spørreundersøkelsen

å behandle svarene. En måte å få frem intensiteten på svarene til et spørsmål, var å bruke en skala. På den måten så vi hvor sterkt respondenten var enig i et utsagn. Vi har brukt en skala fra en til fem som anses å være en komfortabel skala å svare i. [31]

En fusjonsprosess kan vekke følelser i arbeidstakerne siden det kan skape usikkerhet på for eksempel hvordan hverdagen vil endres under og etter fusjonen. En arbeidstaker kan ha motstand eller negative følelser assosiert til prosessen. Det kan også ha vært, og det kan fortsatt være, negative krefter i organisasjonen basert på negative følelser. Negative og positive følelser kan komme til uttrykk og forsterkes i en spørreundersøkelse. Vi har derfor sett på det som viktig å lage gode spørsmål som er så nøytrale, klare og presise som mulig. [31]

Det var fokus på anonymisering av de ansatte i selskapet, og vi ønsket derfor ikke mange åpne spørsmål som kunne avsløre identitet til respondenter. Det ble valgt å benytte spørsmål med faste svaralternativer i størst mulig grad. Dette var med hensyn til

anonymisering, og i tillegg ble det lettere å kode og blant annet vurdere avhengigheter i svarene i etterkant. [31]

3.5.2. Datainnsamling

Datainnsamlingen i denne forskningen er basert på samtaler med HR i selskapet for å få en oversikt over prosessen ved den forrige fusjonsprosessen. Dette ble gjort for å bedre kvaliteten på spørsmål og svaralternativer som vi har generert i spørreundersøkelsen. Vi har underveis i denne samarbeidsprosessen vært bevisste på å ikke innhente for mye informasjon om caset, da den type informasjon kan påvirke vår analyse.

Spørreundersøkelsen ble generert i QuestBack og en link ble sendt ut på e-post fra HR-avdelingen i selskap Grønn. Vi ønsket at spørreundersøkelsen skulle sendes ut fra selskapet med en forhåpning om at det vil gi en høyere svarprosent enn om vi skulle sende den til utvalget. Dette er for å hindre at ansatte skulle tro at det var en useriøs eller en usikker henvendelse. Spørreundersøkelsen ble gjennomført over en tre-ukers periode fra starten av oktober til slutten av oktober 2018. De ansatte fikk litt informasjon om oss, studiet og fagområdet vi ønsket å undersøke som ble skrevet i tekst med linken til spørreundersøkelsen i e-posten, se Appendiks III. Utfylt spørreskjema ble lagret i QuestBack. Vi kunne til enhver tid følge med på hvor mange som hadde besvart undersøkelsen. Selskapet var tilbakeholdne med å sende påminnelse om spørreundersøkelsen siden selskapet er midt i en fusjonsprosess, og de ville ikke belaste sine ansatte unødvendig. Av respekt til selskapet har vi brukt de metodene for å få flest mulig svar, som vi har hatt mulighet til.

Det var 42 som svarte på spørreundersøkelsen etter første e-post ble sendt. Det syntes vi var for få besvarelser med tanke på å kunne generalisere. Selskap Grønn sendte ut en påminnelse på e-post med spørreundersøkelsen to uker etter første e-post gikk ut. Den ga umiddelbart flere besvarelser, og vi fikk til slutt 65 besvarelser (nettutvalg [31]). Med et bruttoutvalg på 220 ansatte og nettoutvalg på 65 var svarprosenten på 30%. En svarrespons på 30-40% er vanlig for en spørreundersøkelse i dag [31].

Det er viktig å tilrettelegge for å få høyest mulig svarprosent, slik at bortfallet blir minst mulig. For eksempel bør en legge datainnsamlingen til tidspunkter hvor en vet at respondentene er tilstede, og dermed unngå ferieperioder. Vi brukte mye tid på å finne et selskap som ville samarbeide med oss, noe som førte til at spørreundersøkelsen ble sendt ut senere enn planlagt og dermed i høstferien. Grunnen til at flere ikke svarte på spørreundersøkelsen kan skyldes at de tok en lengre høstferie i denne perioden, at de ikke ville besvare spørreundersøkelsen, at e-posten druknet i andre e-post eller at spørreundersøkelsen ikke ble prioritert fremfor andre arbeidsoppgaver. En annen

grunn kan ha vært at enkelte av de ansatte ikke hadde tillit til at resultatene ble behandlet konfidensielt. Svarprosenten viser først og fremst til interessen for temaet og måten undersøkelsen blir gjennomført på. Når det er et tema som i stor grad berører folk, øker muligheten for å få en høy svarprosent. [31] Vi visste ikke hvordan interessen var for forrige fusjonsprosess eller den nye fusjonsprosessen, og dermed ikke om temaet berørte de ansatte i selskapet. Vi gjorde noen grep for å få høyest mulig svarprosent med tanke på måten spørreundersøkelsen var disponert og hadde i størst mulig grad lukkede spørsmål og få åpne spørsmål hvor de ansatte selv kunne skrive ned et svar [31].

3.6. Analysering av data

Det ble gjort en evaluering på kvaliteten til hver ansatt som hadde besvart spørreundersøkelsen, en såkalt koding av svarene [31]. Statistisk støy [31] ble dermed fjernet før resultatene ble importert i SPSS versjon 15. Svarene ble kodet i SPSS, for de fleste av flervalgsspørsmålene på en en skala fra 1 til 5.

- 1 = I svært liten grad
- 2 = I liten grad
- 3 = Verken eller
- 4 = I stor grad
- 5 = I svært stor grad

Vi forsøkte i størst mulig grad å eliminere muligheten til å velge *Vet ikke* i flervalgsspørsmål med predefinert skala. Dette i et forsøk på at respondentene måtte ta en stilling til spørsmålene vi stilte.

Dataene vi innhentet ble bearbeidet med beskrivende statistikk. Tallmaterialet vi innhentet vil vi forenkle og uttrykke ved hjelp av grafer, kakediagram og tabeller, slik at det blir enkelt for oss å trekke konklusjoner og lett for leseren å forstå resultatene. Dataene fra spørreundersøkelsen vil foreligge i en form slik at de kan telles. Det kan være svar fra en skala eller prekodete svaralternativer som kan telles og dermed analyseres statistisk. [31]

Når vi skal trekke konklusjoner fra datagrunnlaget vil det være lurt å være bevisst på årsakssammenhenger. Da ser vi på avhengige og uavhengige variabler, der en eller flere uavhengige variabler påvirker en avhengig variabel. For eksempel kan dette

være at en leder som sitter i toppledelsen også føler de har fått mest informasjon i fusjonsprosessen. Dette kan da hjelpe oss med å forklare årsaken til et fenomen. [31]

3.6.1. Beregning av analysedata

For at analysen både skal bli korrekt og utføres effektivt tok vi i bruk verktøyet SPSS. Det gjorde at vi enkelt kunne hente ut typiske statistiske verdier som gjennomsnitt, median, standardavvik og varians. Vi har benyttet disse beregningsmetodene siden det er vanlige begreper innenfor deskriptiv statistikk [31]. Vi benytter begrepet frekvens som vil si antall respondenter som for eksempel har svart *1-Svært liten grad* i graderings-spørsmål.

Gjennomsnitt er middelverdien av responsen i datagrunnlaget. De fleste spørsmålene vi stiller har en gradering fra 1 til 5, og gjennomsnittet beregnes ved å summere alle tall i graderingen og dele på antall respondenter [31].

$$\bar{x} = \frac{x^1 + x^2 + x^3 + \dots + x^n}{n}$$

hvor \bar{x} er gjennomsnitt, x^1 er graderingen (tall fra 1 til 5) fra første respondenten, x^2 er graderingen (tall fra 1 til 5) fra andre respondenten osv., og x^n er graderingen fra den siste respondenten gir en summering av gradering fra alle respondentene over brøkstreken. Vi deler på n som er antall respondenter, vist under brøkstreken. [33]

Median er den midterste verdien av alle graderingene fra alle respondentene [31]. Hvis en lager en rekke med alle graderinger fra minste til største verdi (fra 1 til 5) vil det midterste graderingstallet være median. I tilfeller hvor antall respondenter er et partall vil gjennomsnittet av de to midterste graderingstallene være median [31]. For å finne median, ved partall, kan en bruke følgende formel:

$$m = \frac{n + 1}{2}$$

hvor m er det midterste nummer i respondentrekken og n er antall respondenter. Respondentnummer m i respondentrekken er dermed medianen. [33]

Gjennomsnitt kan generelt være mer følsom for ekstreme observasjoner enn median, dette siden gjennomsnitt påvirkes av alle verdiene i større grad. Median er verdien i midten, sentraltendensen, som er mindre følsom ekstreme verdier. [31]

Varians og standardavvik er noe mer komplisert å beregne. Når en har mange observasjoner fra respondenter blir det et stort arbeid å gjøre for hånd, og det er derfor nødvendig å bruke verktøy som SPSS for slike beregninger. Standardavviket er beregnet ut fra varians og vi forklarer derfor varians først.

Varians er et mål på hvor mye observasjoner fra respondenter avviker fra gjennomsnittet. Varians har betydning først i kombinasjon med andre statistiske mål og kan gi informasjon om hvor mye verdiene i et observasjonssett varierer. For å beregne varians finner en først hver repondents avstand fra gjennomsnittsverdien. Deretter kvadreres hver avstand og så summeres alle kvadratene. [31] Til slutt multipliseres dette med frekvensen. [33]

$$V = \sum (x - \bar{x})^2 \times f(x)$$

hvor V er varians, \sum er summeringstegn, x er den enkelte observasjon fra en respondent, \bar{x} er gjennomsnitt av observasjoner fra respondentene og $f(x)$ er frekvensen av de enkelte observasjonene fra respondentene. [33]

Standardavvik gir avviket fra gjennomsnittet. Når verdiene ligger tett ved gjennomsnittet vil ikke standardavviket bli så stort, men hvis det er mer spredning i verdiene fra gjennomsnittet vil standardavviket bli større. [31] Standardavvik uttrykkes med den greske bokstaven sigma, σ , og er definert som kvadratroten av variansen. Formel for standardavvik:

$$\sigma = \sqrt{V}$$

hvor σ er standardavvik og V er varians. [33]

Et lite standardavvik vil si at spredningen er liten i observasjonene fra respondentene, det vil si at de har hatt mer lik formening om et utsagn eller et spørsmål. Hvis standardavviket er stort er spredningen større og respondentene har ikke i så stor grad samme mening om et utsagn eller et spørsmål.

3.7. Etikk, validitet og reliabilitet

Det er viktig for oss å være sikre på at resultatene våre kan være pålitelige og gyldige, og om vi kan trekke slutninger basert på sammenhenger vi observerer i resultatene. At de resultatene kan overføres til andre organisasjoner er også essensielt. Vi har i tillegg

vært nøye med å ikke stille spørsmål som kan spores tilbake til de ansatte og holde undersøkelsen uavhengig av arbeidsgiver.

3.7.1. Forskningsetiske vurderinger

Når en gjennomfører en spørreundersøkelse har en etisk og juridisk ansvar. Vi har forsøkt å unngå at spørsmålene vil oppleves ubehagelige eller at intervjuobjektet føler seg dårlig behandlet eller utlevert, og vi har ønsket å behandle respondentene med respekt. For å være sikre på at de forskningsetiske retningslinjene ble ivare tatt tok vi personverntesten på Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste sin nettside, www.nsd.uib.no, se utfylt meldeskjema i Appendiks IV. [31] Siden vi ikke innhentet personopplysninger som kan identifisere de som svarer på undersøkelsen er ikke denne oppgaven meldepliktig. Questback som er benyttet for å lage og innhente svar fra alle de ansatte vil holde identiteten til svarene skjult. Det vil da ikke lagres noen identifiserbar informasjon som f.eks. nettlesertype og -versjon, IP-adresse, operativsystem eller e-postadresse. Vi opplyste de som mottok spørreundersøkelsen at den var underlagt taushetsplikt og ville bli behandlet fortrolig. Spørreundersøkelsen var anonym og de ansatte kunne trekke seg når de ønsket.

3.7.2. Kritisk evaluering av forskningsdesignet

Når en utfører en spørreundersøkelse vil det alltid være noen besvarelser som ikke er pålitelige. Derfor er det viktig å få inn flest mulige besvarelser, slik at de ikke påvirker konklusjonene. [31] Det ble gjort en evaluering på kvaliteten til hver ansatt som hadde besvart spørreundersøkelsen, en såkalt koding av svarene. Noen svar ble forkastet fordi de var useriøse eller misforstått. Dette ble gjort for å minske statistiske feil [31].

Vi har forsøkt å være påpasselige med å få til presise formuleringer i spørsmålene i spørreskjemaet. Dette for at verken spørsmål eller svaralternativer skulle være åpne for tolkning, noe som ville ha påvirket svarenes reliabilitet. Reliabilitet kommer fra det engelske ordet reliability som betyr pålitelig, og det kan også være forbundet med målesikkerhet. I denne oppgaven kan svarene fra de ansatte ha blitt farget av graden av medvirkning de har hatt i fusjonsprosessen. Hvis en selv har tatt del i en slik prosess kan den oppleves mer positiv enn den har vært for andre. Å være helt nøytral i sine svar kan være utfordrende uansett. For å forsterke reliabiliteten i oppgaven, hadde det vært interessant å gjennomføre en slik undersøkelse på flere ulike tidspunkt i en fusjonsprosess. Ofte har en forskjellige oppfatninger når en er midt oppe i en prosess enn når en har fått den litt på avstand. Da unngår en også at svarene blir for mye farget av den bestemte dagen en svarer på en undersøkelse. Har intervjuobjektet hatt en dårlig dag, kan kanskje alle svarene tendere i en mer negativ retning enn de hadde

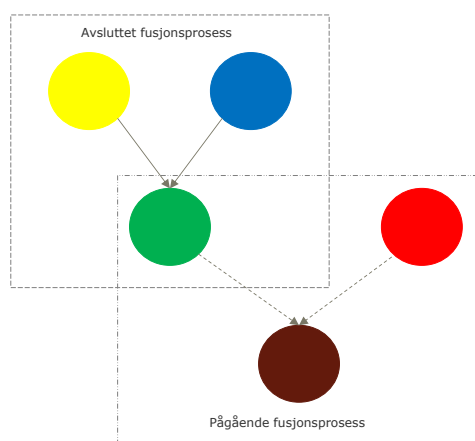
gjort på en annen dag. [31] Samtidig har vi sørget for å ikke utsette de ansatte for påvirkning underveis i datainnsamlingen siden vi har benyttet oss av et Internettbasert spørreskjema.

Spørsmålsstillingen i spørreundersøkelsen har i stor grad vært med ordlyd *hva føler du*. Det kan være en utfordring å sammenligne følelser fra svarene vi har fått. Dette siden følelser er personlige, og personer er ikke alltid bevisst på sine følelser. En person kan føle seg oppstemt uten å vite årsaken til følelsen, og det kan prege svarene de gir i en spørreundersøkelse. Siden fusjonen i selskapet vi har fulgt skjedde for en tid tilbake, kommer vi også inn på minner om hvordan en person følte det i en gitt situasjon eller periode. [31] Minner kan bli påvirket av en mengde variabler og er lite pålitelige [34].

I forskningsarbeid er bevisstgjøring i forhold til inhabilitet alltid viktig. Hvis vi selv hadde vært ansatt i selskapene vi skulle undersøke eller hatt en type relasjon til de, kunne vi selv hatt interesse av å få positive konklusjoner. Dette ville da påvirket vår undersøkelse. Vi mener at vi er nøytrale i denne sammenhengen, og kan dra konklusjoner som er upåvirket av situasjonen.

4. Studiens Funn

Studien er basert på en fusjonsprosess som selskapene Gul og Blå gikk gjennom fra sent 2017 til tidlig 2018. Disse selskapene dannet selskap Grønn. Nå er selskap Grønn inne i en ny fusjonsprosess med selskap Rød hvor de skal danne selskap Brun, se kapittel 1.3 for beskrivelse av samarbeidspartneren selskap Grønn. Vi gjentar også Figur 9 for en illustrasjon av selskapene i de to fusjonene.



Figur 9: Illustrasjon over fusjonsprosessene

Vi gjorde en kvantitativ analyse siden vi ønsket å gå i bredden fremfor i dybden gjeldende medvirkning i fusjonsprosesser. Vi ønsket å heller nå ut til mange enn til få respondenter. Det var derfor viktig at utvalget i analysen var representativt, se kapittel 3 for mer informasjon. I første omgang så vi om det totale utvalget av respondenter på spørreundersøkelsen var representativt for hele selskap Grønn. Deretter delte vi spørreskjemaet inn i ulike forgreininger basert på svarene til respondenten. En slik grenlogikk gjorde at vi kunne lage tilpassede spørsmål avhengig av hvem som svarte og hva de svarte. En gren vi laget var for de ansatte med lederansvar (kalt *ledere*), slik at de fikk tilpassede spørsmål for det lederansvaret de har. Ansatte uten lederansvar har vi kalt *ansatte*, og når vi ser på alle de 62 respondentene kaller vi det *alle ansatte*. Andre grener var basert på meninger og opplevelser de hadde. Disse svarene ser vi på isolert i betydning spørsmål for spørsmål fra spørreundersøkelsen, se anonymisert spørreundersøkelse i Appendiks I. Vi benytter avhengigheter og krysser svar mot hverandre i analysen for å se etter sammenhenger eller trender. Vi trekker blant annet ut ledere i noen av spørsmålene som alle besvarte, for å se hvordan svarene sammenfaller fra en ansatts perspektiv og fra en leders perspektiv. I vårt case har også ledere selv en leder, men det blir vanskelig å skille ut slik spørsmålene har blitt stilt.

Vi hadde en telefonsamtale med selskap Lilla som har gått gjennom en stor fusjonsprosess. Noen av deres funn, fra spørreundersøkelsene de utførte, er flettet inn i analysen vår hvor det passer.

Den overordnede problemstillingen vår er:

Hvilke tanker gjør ansatte og ledere seg om medvirkning i en fusjonsprosess, og er de samstemte i sitt syn på medvirkning?

Videre har vi utarbeidet tre forskningsspørsmål:

- 1. Hvor tilgjengelig er og føler en leder seg i en fusjonsprosess?**
- 2. Hva forventer ledere og ansatte av hverandre i fusjonsprosesser, og hvor delaktige er de?**
- 3. Hvordan opplever de ansatte en fusjonsprosess?**

Disse spørsmålene ønsker vi å se nærmere på, men først ønsker vi å vurdere utvalget vårt og se på litt generelle funn fra spørreundersøkelsen. På den måten kan vi i analysen danne oss et bilde av respondentene, hvor vi blant annet har trukket frem hvilken endringserfaring respondentene innehar og om de har en interesse for endringer. Videre har vi delt opp analysen etter forskningsspørsmålene. Først presenterer vi spørsmålet og resultatene med tabellform og stolpediagram, eller med en kakefordeling. Videre har vi drøftet resultatene og knyttet det opp mot teorien. Til slutt har vi gjort en refleksjon for hvert forskningsspørsmål, og gitt oppsummering av en seleksjon av analysedate i tabellform.

Svar på spørreskjemaet er vedlagt i en anonymisert utgave, se Appendiks II.

4.1. Representativt utvalg

Da Gul og Blå fusjonerte i 2017, var fordelingen mellom selskapene ca. 3/4 ansatte fra Gul og 1/4 fra Blå. Respondentene i vår spørreundersøkelse hadde en fordeling på ca. 4/5 fra Gul og 1/5 fra Blå. Vi ser på det som akseptabel fordeling for Grønn. Det var 65 respondenter, hvor tre respondenter ble fjernet i kodingen av resultatene og vi har 62 respondenter som er representative. Av totalt 62 respondenter svarer 22 (35%) at de har lederstillinger, mens det er 50 av de totalt 220 (23%) som fikk spørreundersøkelsen som har lederansvar. Siden spørreundersøkelsen har en gren for ansatte med lederansvar (*ledere*) og en annen gren for ansatte uten lederansvar (*ansatte*) var det mulig å filtrere på dette slik at svarene blir representative. Av de 22 lederne er det 9 som er

mellomledere.

Vi vil videre kommentere funnene fra spørreskjemaet, hvor alternativet *Vet ikke* og *Verken eller* ikke har blitt kommentert i stor grad. For de fleste av spørsmålene skulle respondentene svare i en skala fra 1 til 5 eller huke av i utsagn de var enige i. Disse svarene anses som at respondentene ikke har noen mening i den ene eller andre retningen, og vi velger de bort i denne analysen. Det er enkelte resultater vi skriver i tekstform som er et supplement til resultater vi viser med tabeller og figurer. Vi har valgt å bruke 2 signifikante siffer i analysedataene våre. Dette er med bakgrunn i antall respondenter og representativ nøyaktighet i forhold til dette. Det vil derfor i noen av tabellene ikke summeres opp til 100% på grunn av avrundinger.

4.2. Generelle funn

Innledningsvis i spørreundersøkelsen spurte vi om når de fikk vite om fusjonen mellom Gul og Blå. Nær sagt alle av respondentene svarte at de fikk vite om denne fusjonen under offentliggjøringen, eller i forkant i et møte på jobb. Det er positivt at både selskap Gul og Blå har klart å informere godt om dette. Hvis slike nyheter, som vil medføre store endringer for alle de ansatte, blir lekket ut i organisasjonen på ulike tidspunkt kan det oppstå usikkerhet og unødvendig spekulasjon. I tillegg svarte de fleste at deres umiddelbare reaksjon enten var tilfreds eller svært tilfreds. Kombinasjonen av disse to resultatene legger et godt grunnlag for at det skal bli en god fusjonsprosess. At andelen ledere som svarte på undersøkelsen er høyere enn andelen ledere i Grønn er heller ikke så unaturlig. I rollen som leder vil en ofte føle et større ansvar og ha en større interesse for å delta og dele sin mening.

4.2.1. Endringsstrategi

Vi har vurdert denne endringen som en toppstyrt, episodisk, planlagt og relativt radikal endring. Med bakgrunn i teorien om endringsstrategi i Kapittel 2.2.2, vil det være nærliggende å tenke at det passer best med mange elementer fra *Strategi E*. Det er en strategi der en ønsker en effektiv prosess der ledelsen leder prosessen, noe som passer godt med at selskap Grønn er en privat virksomhet som er drevet av resultat og marked. [17] I spørreundersøkelsen spurte vi om hvordan de ansatte opplevde gjennomføringen av fusjonsprosessen i sin helhet, der de kunne huke av for; *Effektiv*, *Grundig*, *Ryddig*, *Krevende*, *Skånsom*, *Tydlig*, *Involverende*, *En ansvarlig gruppe for endringen var synlig tilstede*, og *Forstyrrende i forhold til vanlige arbeidsoppgaver*. Den parameteren som flest huket av på, hele 78%, var *Effektiv*. Dette er da i tråd med både hvordan vi har oppfattet endringen, hvilken strategi en slik type endring vanligvis har og hvordan de

ansatte har oppfattet denne endringen. På parameteren *Forstyrrende i forhold til vanlige arbeidsoppgaver*, huket 55% av *Svært stor grad* og *Stor grad*. Bare 13% svarte *Liten grad* eller *Svært liten grad*. En fusjon er som nevnt i Kapittel 2.1 en endringsprosess drevet av konkurranse. Det ble av eiere og ledere vurdert dithen at selskap Gul og Blå ville være mer konkurransedyktige ved å slå seg sammen til selskap Grønn. Dette er en type endring som eiere og ledelsen ofte har bedre innsikt i enn de ansatte, da de sitter med full innsikt i de økonomiske resultatene for selskapene. Det er derfor nærliggende at det er de som leder prosessen og selger inn visjoner og mål til de ansatte. Vi vet ikke om det har vært et bevisst valg fra ledelsens ståsted, men vi vurderer dette som riktig type strategi for denne fusjonsprosessen.

4.2.2. Endringserfaring

I teorien tar vi for oss endringskapasitet i kapittel 2.2.5. Av respondentene oppgir nesten 70% at de har vært igjennom større endringsprosesser, som en fusjon, tidligere. Graden av endringserfaring hos de ansatte vil virke inn på endringskapasiteten i selskapet. Erfaringsbasert kunnskap er ofte den viktigste læringen, og at så stor andel av de ansatte besitter denne typen erfaringsbasert kunnskap vil kunne bidra til å redusere den totale endringskostnaden. Det forutsetter selvsagt at denne erfaringen blir utnyttet, og at det er et miljø for at de som besitter slik kunnskap også har mulighet til å dele den. [11] Et funn som kanskje er enda viktigere er at 50% svarer at de er tilfredse med tidligere erfarte endringsprosesser, mens færre enn 20% svarer at de ikke er tilfredse med disse. De resterende er nøytrale. Endringskynisme vil være en naturlig reaksjon for de som har mindre positive erfaringer fra slike prosesser. Å gjennomføre denne fusjonen med stor grad av endringskynisme hos de ansatte vil vært utfordrende. Disse funnene vurderer vi derfor som positive for fusjonen selskap Grønn gjennomgår med selskap Rød.

4.2.3. Interesse for endring

En annen faktor som vil innvirke på fusjonsprosessen er graden av interesse for endringen det ga fra de ansatte, som beskrevet i kapittel 2.3.1. I vårt case ser vi at 73% av alle ansatte hadde interesse for fusjonen, og av alle ledere var det 77% som hadde interesse. Av respondentene svarte alle fra toppledelsen at de hadde interesse for fusjonen. Disse funnene vurderer vi også som positive for fusjonsprosessen. At halvparten besitter positive erfaringer fra tidligere endringer og at over 70% i tillegg er interessert i endringen vil innvirke på hvor vellykket endringsprosessen er. I følge steg 3 av Kotter sin åtte-trinns modell er det viktig å etablere en visjon som appellerer, noe det virker som de har klart å etablere i vårt case [15]. I følge endringskurven er altså flertallet i

den fasen som kjennetegnes av "engasjement" [5]. At alle i toppledelsen har interesse for endring er også helt essensielt, når det er de som bør gå foran som et godt eksempel og motivere de ansatte i en slik prosess. Mye av de grunnleggende forutsetningene ligger altså til rette for at fusjonsprosesser i vårt case skal lykkes.

4.2.4. Ansvarlig gruppe for endringen

Trinn 2 i Kotter sin 8-steps modell som vi har tatt for oss i kapittel 2.2.3, sier at "*en endringsgruppe bør bli etablert*" [15]. Det er viktig å ha et tydelig lederskap, og det bør bli etablert en endringsgruppe. Vi var i samtale med selskapet Lilla om den fusjonsprosessen som de har vært igjennom. Vår kontaktperson hadde vært en endringsagent i prosessen, og kunne fortelle at en tydelig ledelse, med tydelige mål og visjon hadde vært helt essensielt for at den fusjonen ble så vellykket. Der hadde de også regelmessige ledersamlinger som videre bidro til at lederne kunne føle seg trygge i prosessen. Ledelsen var tydelig, noe som var viktig siden de er viktige kulturbærere i en slik prosess. Da ledelsen trakk seg litt tilbake en periode, for å finne ut av ting, var det tydelig merkbart hos de ansatte i organisasjonen. Vi spurte også Grønn om hvordan de ansatte opplevde gjennomføringen av fusjonsprosessen i sin helhet, der *En ansvarlig gruppe for endringen var synlig tilstede* var et av valgene de kunne huke av for. Av alle respondentene var det 68% som huket av på *Svært stor grad* eller *Stor grad*. Vi kan anta at det har påvirket gjennomføringen av fusjonen i positiv retning for selskap Grønn også, slik som Lilla erfarte.

4.2.5. Refleksjoner over generelle funn

Det vi har vurdert av generelle funn, som vil påvirke de andre resultatene i spørreundersøkelsen er først om det er et representativt utvalg. Vi vurderer det som at fordelingen mellom ansatte fra Gul og Blå som har respondert, er representativt for den faktiske fordelingen mellom Gul og Blå i Grønn. Andelen ledere som har respondert er høyere enn den faktiske andelen i Grønn, men siden vi har filtrert for ledere og ansatte har vi kunnet gjøre gode analyser for de ulike gruppene. Vi vurderer at det er endringsstrategi E som representerer denne fusjonen. At en stor andel svarer at de opplever prosessen som effektiv samsvarer også med dette. Det virker også som om caset vårt har fulgt anbefalingen i Kotter sin åtte-steps modell om at en endringsgruppe bør bli etablert. De besitter i tillegg endringskapasitet gjennom endringserfaring. Dette vil antakelig lette arbeidet i prosessen. At det er en stor interesse for endringen gagnar integrasjonsarbeidet og mye ligger til rette for at denne prosessen skal lykkes.

4.3. Forskningsspørsmål 1

I Forskningsspørsmål 1 spurte vi: **Hvor tilgjengelig er og føler en leder seg i en endringsprosess?** Dette skal vi forsøke å gi svar på ved å gå nærmere inn på en seleksjon av spørsmålene som ble stilt i spørreundersøkelsen. Vi vil her først og fremst fokusere på mellomlederne, da det ofte er de lederne som får ansvaret med å omgjøre mål, visjoner og planer til praksis. De jobber daglig direkte mot de ansatte og er typiske endringsagenter.

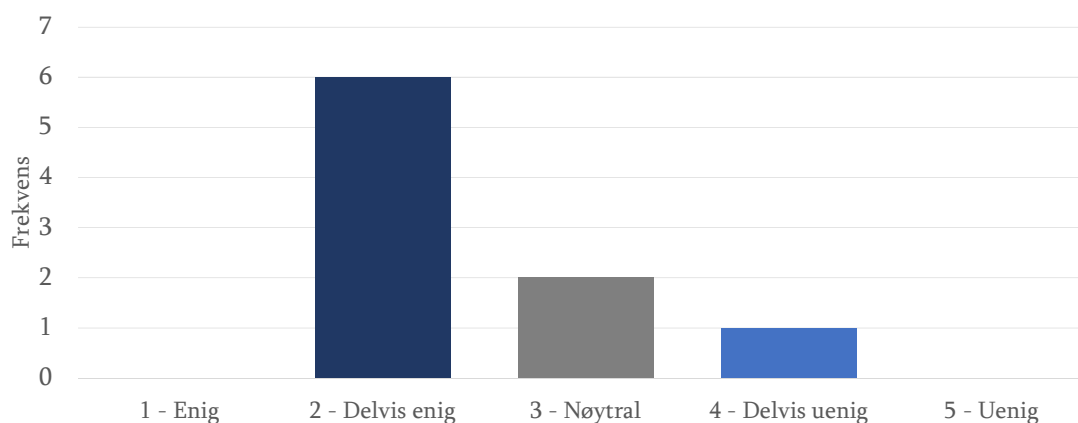
4.3.1. Ledere og kommunikasjon

Vi ønsket å undersøke om mellomledere hadde tid til å kommunisere og informere sine ansatte under fusjonsprosessen. Vi spurte mellomlederne *"Hvordan opplevde du å være leder når fusjonen pågikk i organisasjonen?"* og alternativet *"Jeg hadde tid til en jevnlig kommunikasjon med de ansatte i min gruppe"* der mellomlederne skulle svare i hvor stor grad de var enige i utsagnet. Tabell 1 viser analysedata over hvor stor grad mellomlederne følte de hadde jevnlig kommunikasjon med sine ansatte, og Figur 10 viser frekvens av svar fra 1 - *Svært stor grad* til 5 - *Svært liten grad*.

67% av mellomlederne svarte 2 - *Delvis enig*, 22% var nøytrale og 11% svarte 4 - *Delvis uenig*. Spredningen er middels da svarene sprer seg over tre svaralternativer som ligger etter hverandre, med et standardavvik på 0,73. Gjennomsnittet ligger på 2,4 mellom 2 - *Delvis enig* mot 3 - *Nøytral*. Median er 2,0 som i 2 - *Delvis enig*. I vårt case ble vi informert om at da Gul og Blå fusjonerte til Grønn, sendte de ut jevnlig nyhetsbrev. Dette var noe som også hadde blitt etterlyst nå i den pågående prosessen der Grønn og Rød fusjonerer til Brun. Dette støtter da teorien på at jevnlig kommunikasjon er viktig [13].

Tabell 1: Mellomledere: *Hvordan opplevde du å være leder når fusjonen pågikk i organisasjonen med tanke på jevnlig kommunikasjon med de ansatte i din gruppe?* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Enig	0	0 %	Gjennomsnitt	2,4
2 - Delvis enig	6	67 %	Median	2,0
3 - Nøytral	2	22 %	Standardavvik	0,73
4 - Delvis uenig	1	11 %	Varianse	0,53
5 - Uenig	0	0 %		



Figur 10: Stolpediagram som viser i hvilken grad mellomlederne i en fusjonsperioden hadde tid til en jevnlig kommunikasjon med sine ansatte.

I teorien har vi tatt for oss åtte-trinnsmodellen til Kotter, der steg nummer 4 er "Kommunikasjon". Når en organisasjon skal gjennom en stor omstilling kan det nesten aldri bli for mye informasjon. Mennesker er naturlig skeptiske til forandringer og det krever energi å omstille. Dårlige erfaringer med endringsprosesser kan også øke graden av endringskynisme. Ved å bli informert om situasjonen og hvordan det vil påvirke deg som ansatt, kan situasjonen oppleves tryggere.[6] I kapitlene 2.1.2 og 2.2.1 går vi gjennom hvordan toppledelsen og eiere i en lengre periode har planlagt denne fusjonen. De har vært igjennom forhandlinger og budrunder og er mentalt forberedt på det de skal gjennom. For de andre ansatte i selskapet, kommer kanskje dette som lyn fra klar himmel. Da er det viktig å informere godt videre til sine ansatte, og da gjennom for eksempel mellomledere. I kapitlet 2.2.6 tar vi også for oss hvordan god kommunikasjon kan gjøre medarbeidere mindre usikre, og at det kan erstatte behovet for involvering [22].

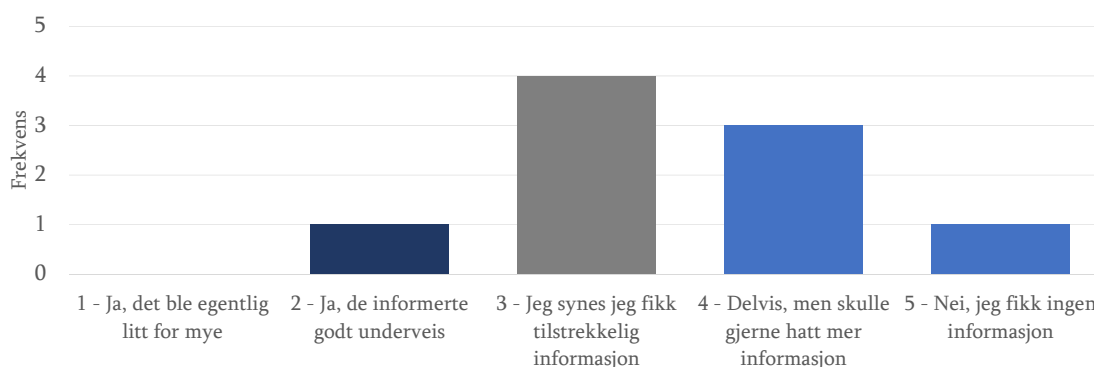
At de ansatte hele tiden etterspør mer informasjon kan føles krevende for ledere. For det første tar det mye tid av lederne, samtidig må de ha noe de kan informere om.

Noen ganger vet de ikke engang selv hva som skjer og er usikre på situasjonen. Da blir det utfordrende å skulle dele dette videre.

Vi ser videre på spørsmålet *Fikk du som ansatt nok informasjon underveis i fusjonsprosessen?*. Vi vil først se på hva mellomlederne svarte, så på de ansatte.

Tabell 2: Mellomledere: *Fikk du som ansatt nok informasjon underveis i fusjonsprosessen?* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Ja, det ble egentlig litt for mye	0	0,0	Gjennomsnitt	3,4
2 - Ja, de informerte godt underveis	1	11	Median	3,0
3 - Jeg synes jeg fikk tilstrekkelig informasjon	4	44	Standardavvik	0,88
4 - Delvis, men skulle gjerne hatt mer informasjon	3	33	Varianse	0,78
5 - Nei, jeg fikk ingen informasjon	1	11		



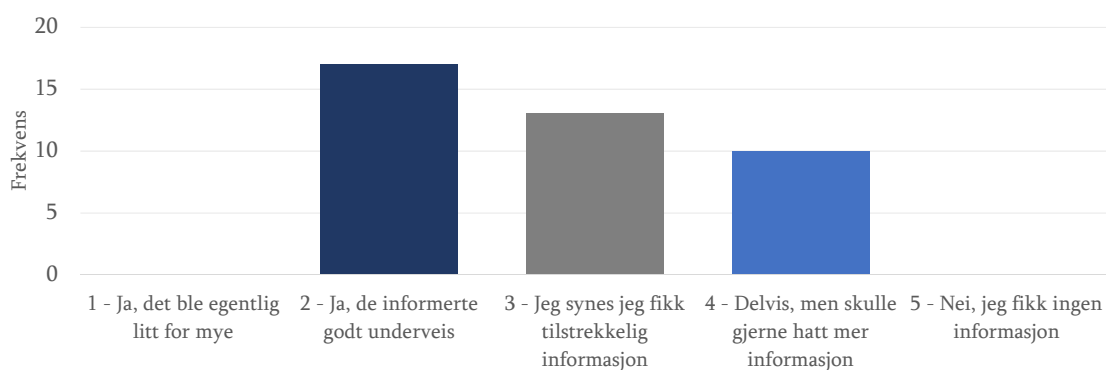
Figur 11: Stolpediagram som viser i hvilken grad mellomlederne fikk nok informasjon underveis i fusjonsprosessen.

Vi ser i Figur 11 og Tabell 2 at 55% av mellomlederne svarte at de fikk god eller tilstrekkelig informasjon underveis. Videre ser vi i Figur 12 at hele 75% av de ansatte oppfattet mengden informasjon som tilstrekkelig, og 25% skulle gjerne hatt mer. Vi ser at de ansatte var mer fornøyd med informasjonen de fikk, da resultatene er skjøvet lenger til venstre.

Tabell 3: Ansatte: Fikk du som ansatt nok informasjon underveis i fusjonsprosessen? vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent
1 - Ja, det ble egentlig litt for mye	0	0,0
2 - Ja, de informerte godt underveis	17	43
3 - Jeg synes jeg fikk tilstrekkelig informasjon	13	33
4 - Delvis, men skulle gjerne hatt mer informasjon	10	25
5 - Nei, jeg fikk ingen informasjon	0	0,0

Analysedata	Verdi
Gjennomsnitt	2,8
Median	3,0
Standardavvik	0,81
Varianse	0,66



Figur 12: Stolpediagram som viser i hvilken grad de ansatte fikk nok informasjon underveis i fusjonsprosessen.

I Tabell 3 kan vi se at gjennomsnittet for de ansatte er på 2,8 og ligger mellom 2 - *Ja, de informerte godt underveis* og 3 - *Jeg synes jeg fikk tilstrekkelig med informasjon*, mens for mellomlederne var gjennomsnittet 3,4 og ligger mellom 3 - *Jeg synes jeg fikk tilstrekkelig med informasjon* og 4 - *Delvis, men skulle gjerne hatt mer informasjon*. De ansatte og mellomledere hadde begge en median på 2,0 med en middels spredning for de ansatte og en middels til stor spredning for mellomledere i svaralternativene. Det er få respondenter for mellomledere, og svarene trenger derfor ikke å være representativt for selskap Grønn. Det er derfor en større overføringsverdi for resultatene vi har for de ansatte enn for mellomlederne.

Vi ser her at resultatene er mer positive når vi filtrerer på de ansatte enn når vi filtrerer på mellomledere. Dette kan bety at mellomlederne har gjort en god jobb med å informere de ansatte. At de faktisk har vært flinkere til å informere videre til sine ansatte enn det deres ledere har vært. Det kan vitne om de har vært bevisste viktigheten av informasjon. Det kan hende at de også har følt på at deres ledere ikke har informert godt

nok, og har forsøkt å unngå og gjøre det samme selv. Lederne til mellomlederne har antakelig vært godt informert underveis i prosessen, og har kanskje ikke vært like bevisst på hva de da har informert videre til sine ansatte. Det ser vi også når vi filterer på toppledelsen og ser at 80% synes de fikk god informasjon og ingen savnet informasjon. Vi vet at de praktiserte å sende ut jevnlig informasjonsbrev i denne fusjonen. Det innebærer at alle har fått den samme informasjonen gjennom dette nyhetsbrevet. Det kan derfor også bety at disse resultatene indikerer at som leder har du et ønske og et større behov for informasjon enn de ansatte kanskje har. Som leder holder det ikke at du skal være trygg bare i din stilling, men du bør også klare å signalisere og spre den tryggheten videre i organisasjonen. Det er altså viktig å være klar over at svarene til dette spørsmålet vil være subjektive selv om kanskje respondenten selv mener at de svarer objektivt. Mengden av mottatt informasjon vil være en opplevd følelse og kan ikke kvantifiseres på et objektivt grunnlag. Derimot er det denne subjektive opplevelsen som er viktig, og ved neste fusjon kan det tenkes at de med mellomlederansvar bør bli informert bedre. I dette spørsmålet var det 3 positive alternativer og 2 negative alternativer. Vi kan derfor ikke bruke gjennomsnittsverdiene direkte, men kun som en sammenligningsparameter for ulike filtreringer da svaralternativene har vært like.

4.3.2. Opplevelsen av å være leder under fusjonsprosessen

Vi spurte alle lederne i Grønn "Hvordan opplevde du å være leder når fusjonen pågikk i organisasjonen?". De skulle svare i en skala fra 1 - Enig til 5 - Uenig, og i tillegg 6 - Vet ikke, for de ulike alternativene:

- *Jeg så på det som en mulighet til forbedring*
- *Jeg hadde tid til en jevnlig kommunikasjon med de ansatte i min gruppe*
- *Jeg liker forandringer og synes det var spennende*
- *Jeg manglet kompetanse til å delta i en slik prosess*
- *Jeg manglet tilstrekkelig informasjon om endringen og forståelse for endringen*
- *Jeg hadde lite tid og det tok fokus fra andre arbeidsoppgaver*
- *Det var ubehagelig og jeg følte meg utrygg*

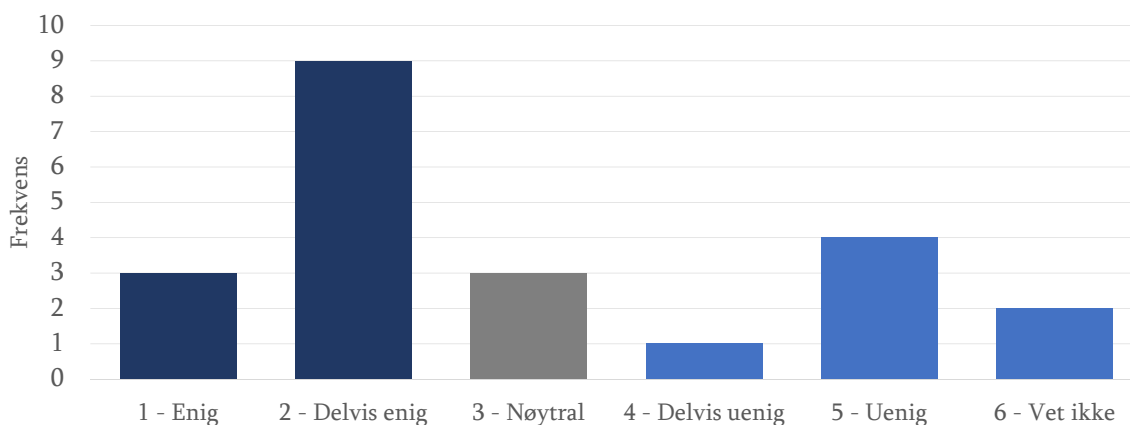
På spørsmålet var det ingen av lederne som valgte 1 - Enig eller 2 - Delvis enig på alternativet *Jeg manglet kompetanse til å delta i en slik prosess*. Dette er veldig positivt, og indikerer at selskap Grønn besitter endringskapasitet som antakeligvis vil gjøre fusjo-

nen med Rød til Brun enklere. Kompetanse om endringer og endringserfaring er en type endringskapasitet [4]. Hvis du som leder besitter dette vil du antakelig oppleve fusjonsprosessen mindre krevende, se kapittel 2.2.5. 80% av de som er mellomledere var enige i alternativet *Jeg liker forandringer og synes at fusjonsprosessen var spennende*. Dette vil også virke veldig positivt inn på fusjonsprosessen. 20% svarte 2 - *Delvis enig* på *Det var ubehagelig og jeg følte meg utrygg*, 75% følte ikke dette. Flertallet opplevde altså dette som en trygg opplevelse. 20% er en liten andel, men på en parameter som dette ville det vært ønskelig om alle svarte at de følte seg trygge.

Tabell 4: Leder: *Jeg hadde lite tid og det tok fokus fra andre arbeidsoppgaver* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent
1 - Enig	3	14
2 - Delvis enig	9	41
3 - Nøytral	3	14
4 - Delvis uenig	1	4,5
5 - Uenig	4	18
6 - Vet ikke	2	9,1

Analysedata	Verdi
Gjennomsnitt	3,0
Median	2,0
Standardavvik	1,63
Varianse	2,67



Figur 13: Stolpediagram som viser i hvilken grad de som leder følte de hadde lite tid og det tok fokus fra andre arbeidsoppgaver under fusjonsprosessen.

På alternativet *Jeg hadde lite tid og det tok fokus fra andre arbeidsoppgaver* svarte i underkant av 55% at de var 1 - *Enig* eller 2 - *Delvis enig*, se Figur 13. Tyngden av svar ligger altså der, samtidig ser vi at variansen og standardavviket for svarene er ganske høy (over 1), se Tabell 4. Det betyr at det er ganske stor forskjell i hvordan ledere har opplevd dette. At det også var ett svaralternativ mer på dette spørsmålet, 6 - *Vet*

ikke, vil selvsagt spille inn og påvirke resultatene slik at spredningen blir større. Hadde vi vært mer påpasselig på dette da vi laget undersøkelsen, hadde det vært lettere å sammenligne disse svarene direkte. Filtrerer vi på mellomledere ser vi at fordelingen samsvarer med svarene til andre ledere. Vi kan derfor ikke se at svarene avhenger av hvilken type lederstilling de har, og vi vurderer resultatene som pålitelige.

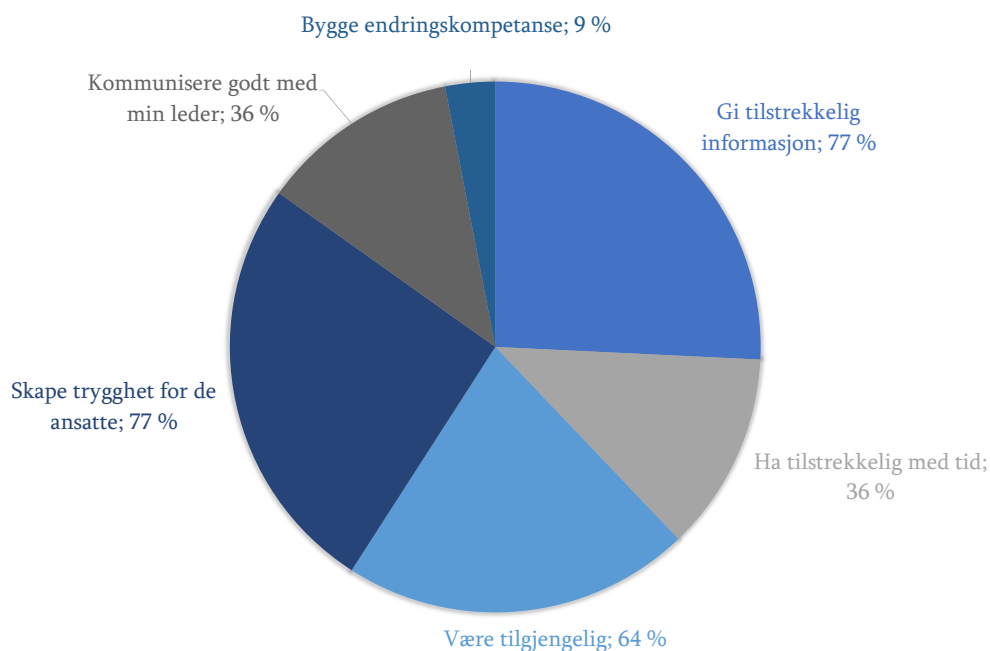
Vi spurte alle lederne om *Hvilke lederoppgaver mener du det er viktig å fokusere på i endringsprosesser?*, der de kunne huke av på flere alternativer. Her kunne lederne huke av for:

- *Gi tilstrekkelig informasjon*
- *Ha tilstrekkelig med tid*
- *Være tilgjengelig*
- *Skape trygghet for de ansatte*
- *Kommunisere godt med min leder*
- *Bygge endringskompetanse*

Vi viser svarene i et kakediagram, Figur 14 hvor %-en viser hvor mange prosent av lederne som huket av for de ulike alternativene.

77% av lederne svarte at det å *Gi tilstrekkelig informasjon* og *Skape trygghet for de ansatte* var viktig å fokusere på i endringsprosesser. 75% svarte at det var viktig å *Være tilgjengelig*, mens 40% svarte at det var viktig å *Ha tilstrekkelig med tid* og *Kommunisere godt med min leder*. Bare 10% syntes det var viktig å *Bygge endringskompetanse*.

Vi kan se at det ikke bare er i teorien det fokuseres på viktigheten av å informere [4], men at lederne også vurderer dette som viktig. Denne parameteren har vi gått nærmere inn på i kapitlet 4.3.1. Å skape trygghet for de ansatte er også vurdert som viktig av lederne. Dette er svært positivt. Det å gi tilstrekkelig med informasjon vil som vi har gått inn på tidligere, indirekte påvirke opplevelsen av trygghet for de ansatte. Ved store endringer er det en situasjon som mange ofte opplever som utrygg. At lederne fokuserer på dette er derfor veldig positivt og har forutsetning for å bedre opplevelsen av situasjonen for de ansatte. At de vurderer det å bygge sin egen endringskompetanse som mindre viktig sees i sammenheng med forrige spørsmålet, der ingen hadde svart 1 - *Enig* eller 2 - *Delvis enig* på alternativet *Jeg manglet kompetanse til å delta i en slik prosess*. Hvis du som leder føler at du besitter endringskompetanse vil du heller ikke



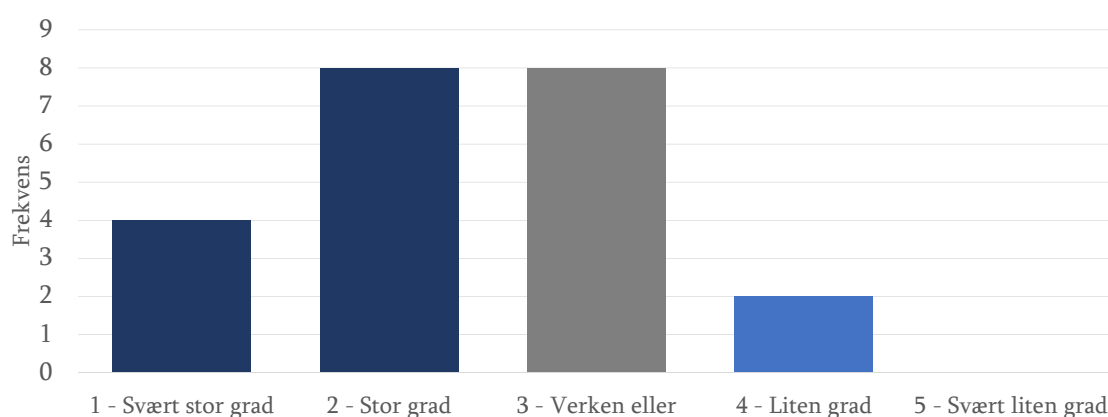
Figur 14: Kakediagram der vi viser hvilke lederoppgaver lederne mener det er viktig å fokusere på i endringsprosesser.

være opptatt av å fokusere på dette.

På spørsmålet *Hvordan opplevde du at gjennomføringen av fusjonsprosessen var i sin helhet?* svarer også 55% av ledere at det i svært stor grad eller i stor grad var forstyrrende i forhold til vanlige arbeidsoppgaver, se Figur 15. Vi ser også at medianen er 2,0, altså 2 - *Stor grad*, og gjennomsnittet ligger på 2,4 altså nesten midt mellom 2 - *Stor grad* og 3 - *Verken eller*, se Tabell 5. Når vi filtrerer på alle ansatte viser også flertallet der at de syntes at det var forstyrrende.

Tabell 5: Ledere: *Jeg opplevde fusjonen som forstyrrende i forhold til vanlige arbeidsoppgaver* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	4	18	Gjennomsnitt	2,4
2 - Stor grad	8	36	Median	2,0
3 - Verken eller	8	36	Standardavvik	0,9
4 - Liten grad	2	9,1	Varianse	0,8
5 - Svært liten grad	0	0,0		



Figur 15: Stolpediagram som viser i hvilken grad lederne opplevde fusjonsprosessen som forstyrrende i forhold til vanlige arbeidsoppgaver.

Det er naturlig at flertallet opplever at dette er en prosess som tar tid og fokus fra de vanlige arbeidsoppgavene. Dette er en prosess som skal pågå samtidig med at selskapet skal fortsette å fokusere på resultat og unngå stor endringskostnad. Dette innebærer ofte at de ansatte må jobbe lengre dager for å kunne både levere i forhold til de vanlige arbeidsoppgavene de har, og å kunne bidra til å få til en god integreringsprosess slik at de to selskapene raskest mulig oppleves som ett. [4] Her vil nok også bransje spille inn. Vi jobber selv begge i ingeniørbedrifter, og har erfaringer med at de ansatte i denne typen selskaper er veldig interessert i sitt fagfelt og ønsker å bruke mest mulig tid på dette. Alle forstyrrelser i forhold til de faglige oppgavene kan oppleves forstyrrende. Samtidig kunne selskap Lilla som vi var i samtale med, informere om at prosessen ble lettere på grunn av ansatte med høy kompetanse. Etter samtale med HR i selskap Grønn fikk vi inntrykk av at de med sin fagbakgrunn innen strategi synes at disse prosessene er veldig spennende. En i HR hadde også kompetanse innen endringsledelse, og det er lett å forstå at det er spennende å kunne se teori utført i praksis. De ansatte vil derfor være svært ulikt motivert av en slik omstillingsprosess

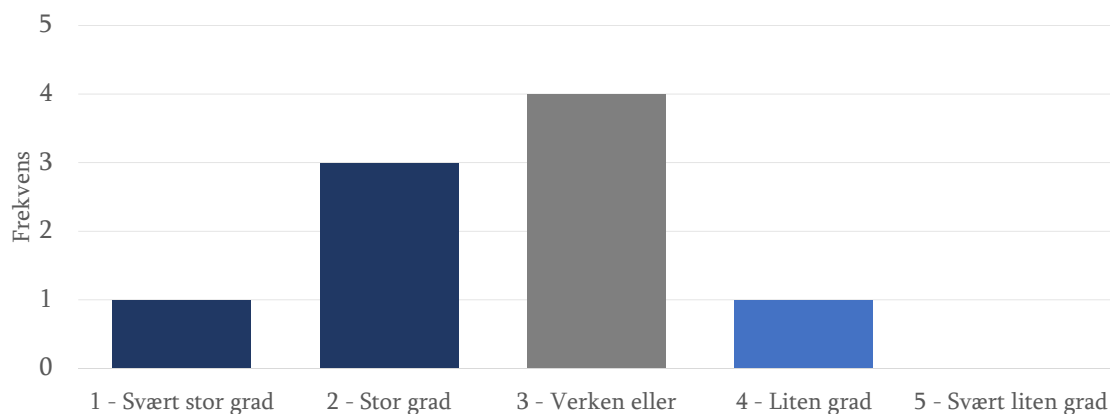
på grunn av ulik fagbakgrunn og erfaringsdatabase. Dette vil vi gå nærmere inn på i Forskningsspørsmål 3.

4.3.3. Merverdi av medvirkning

Noe som kan bidra til økt forståelse og bedre opplevelsen av en fusjonsprosess er involvering og medvirkning. På spørsmålet *"I hvilken grad ga du de ansatte i din ledergruppe mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen"*, svarte hele 70% av alle ledere at de gjorde det i 1 - Svært stor grad eller i 2 - Stor grad. Til de som svarte at de hadde gitt de ansatte mulighet til å medvirke, spurte vi videre om de syntes at det ga en merverdi for endringsprosessen.

Tabell 6: Mellomledere: *I hvilken grad opplevde du at medvirkning fra de ansatte ga merverdi?* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	1	11	Gjennomsnitt	2,6
2 - Stor grad	3	33	Median	3,0
3 - Verken eller	4	44	Standardavvik	0,88
4 - Liten grad	1	11	Varianse	0,78
5 - Svært liten grad	0	0,0		



Figur 16: Stolpediagram som viser om mellomlederne opplever at medvirkning fra de ansatte gir en merverdi for endringsprosessen.

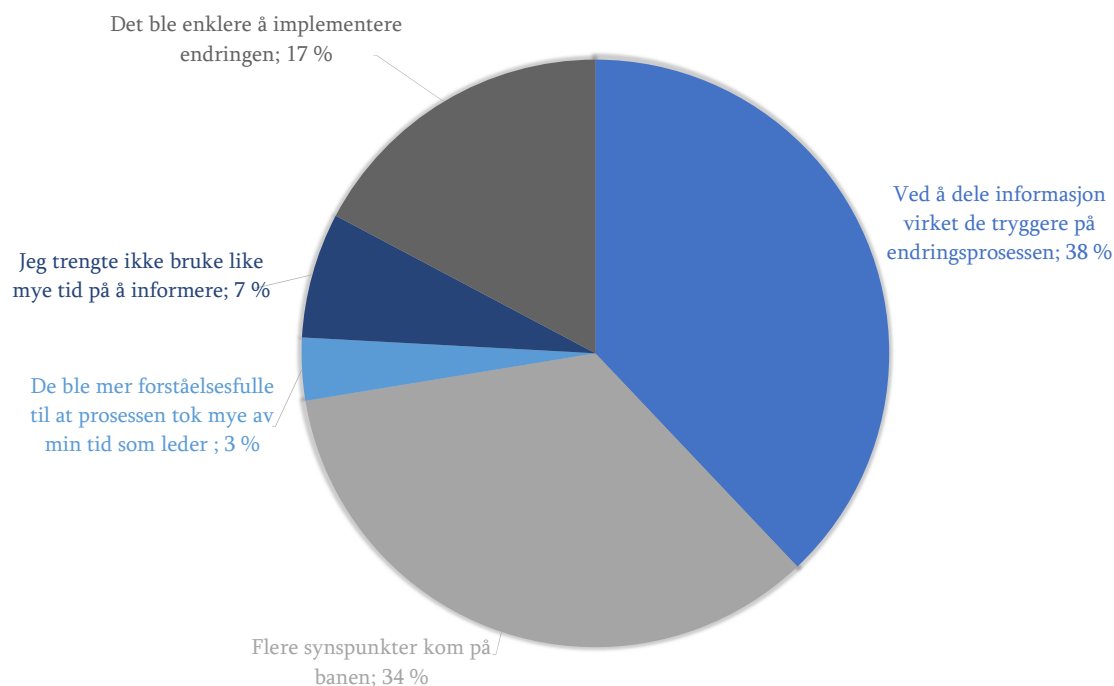
Av mellomlederne var det 44% som svarte at de i stor grad syntes at medvirkning fra de ansatte ga en merverdi for endringsprosessen, se Figur 16 og Tabell 6. Av alle lederne svarte 60% at de syntes det ga en merverdi. Bare 11% av mellomlederne svarte at de mener medvirkning i liten grad bidrar med en merverdi i endringsprosessen.

Medianen ligger på 3,0 og svaralternativ 3 - *Verken eller* og gjennomsnittet ligger på 2,6 mellom 2 - *Stor grad* og 3 - *Verken eller*, som viser at de fleste er nøytrale opp mot 2 - *Stor grad* til at medvirkning gir merverdi. Hvis ledere ikke ser noen merverdi av medvirkning, kan det være en negativ faktor i utførelsen av fusjonsprosessen. Totalt 9 respondenter er et veldig lite antall å gjøre en analyse på, vi har derfor også filtrert på alle ledere som gir oss 22 respondenter. Her ligger gjennomsnittet på 2,3 som altså er litt mer positivt enn for mellomlederne. Det gir oss bedre grunnlag for å si at det generelt er en relativt positiv oppfatning rundt medvirkning i Grønn. Om lederne faktisk gir de ansatte mulighet til å medvirke, og om de ansattes opplevelse av dette samsvarer med ledernes oppfatning er en problemstilling vi vil gå nærmere inn på i Forskningsspørsmål 2.

Av de mellomlederne som svarte at de syntes det ga merverdi, spurte vi videre om hva slags type merverdi dette var, og om det effektiviserte prosessen. Omkring 60% av mellomlederne mener at medvirkning fra de ansatte effektiviserer fusjonsprosessen. Flertallet av mellomlederne svarte at de ansatte virket tryggere på fusjonsprosessen, og flere svarte at det kom flere synspunkter på banen med medvirkning fra de ansatte. Vi filtrerte også på alle ledere, og viser svarene vi fikk i et kakediagram, Figur 17, hvor %-en viser hvor mange prosent av lederne som huket av for de ulike alternativene.

Som for mellomlederne, svarte også flest ledere (38%), at en type merverdi ved medvirkning var at de ansatte virket tryggere på endringsprosessen. Flere svarte også at det kom flere synspunkter på banen gjennom medvirkning, 34%. Ganske mange svarte at det ble enklere å implementere endringen ved å gi de ansatte mulighet til å medvirke i endringsprosessen, 17%. Derimot var det nesten ingen, 3%, som valgte alternativet *de ble mer forståelsesfulle til at prosessen tok mye av tiden som leder* eller at *jeg trengte ikke å bruke like mye tid på å informere*, 7%. Videre svarte også nesten 90% av mellomlederne at de vil involvere de ansatte ved neste stor endring. Vi har her valgt å filtrere på alle ledere for å få et bedre grunnlag for analysen vår. Totalt 22 ledere gir et godt representativt utvalg for totalt 50 mulige ledere i selskap Grønn.

Maktforholdet og kulturen i organisasjonen vil påvirke graden av medvirkning [29]. I den skandinaviske kulturen som er lite hierarkisk styrt, er medvirkning og involvering av de ansatte i organisasjonen i stor grad sentralt [26]. Har de ansatte en overdreven respekt for lederen kan det føre til at det ikke vil være like lett for de ansatte å komme med forslag og innspill. Dette kan både være at lederen ikke gir rom for det, men også at de ansatte ikke tør i frykt for at det kan få negative konsekvenser for dem selv. Er det en kultur som tillater stor deltakelse fra alle ansatte uavhengig av posisjon, kan interessen for deltakelse også påvirke graden av medvirkning. En annen mulighet er



Figur 17: Kakediagram som viser hva slags type merverdi lederne opplever at medvirkning gir.

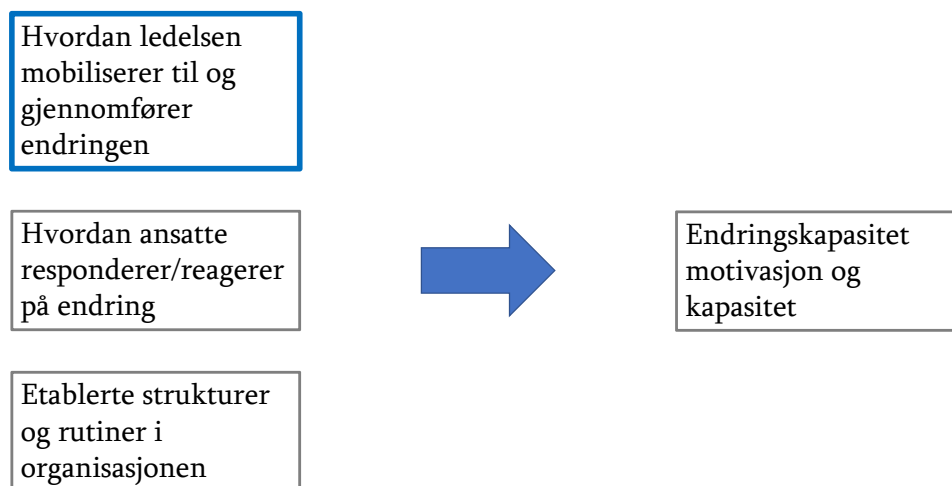
at de ansatte kan ha negative erfaringer med tidligere endringsprosesser og helst vil styre unna. Dette kan være at de ved tidligere prosesser har nedlagt store mengder egeninnsats og kanskje også vært sterkt følelsesmessig involvert, uten at det har gitt resultater, i en såkalt pseudomedvirkning [6].

Selv om medvirkning er noe mange her i Skandinavia kanskje antar som en selvfølge, og som også er lovpålagt gjennom Arbeidsmiljøloven her i Norge, er det ikke alltid slik at det utføres i praksis. Det kan være at ledere med endringserfaring har negative erfaringer med å åpne for medvirkning, da det kan være forstyrrende og medføre mange innspill som forsinker prosessen, som beskrevet i kapittel 2.3.2. Det kan også være slik at ledere blir stilt krav til fra sine ledere og eiere om å gjennomføre prosessen mest mulig effektiv og økonomisk. Det er interessant at mange i ledere i selskap Grønn opplevde at medvirkning fra de ansatte ga en merverdi, at det faktisk effektiviserte prosessen og at de vil gjøre det i større grad i neste store fusjonsprosess.

At det er et høyt ønske om å kunne medvirke når det skjer endringer i din egen jobbsituasjon er forståelig. Spesielt når endringen er så omfattende som den er ved en fusjon. En slik endring kan bety endring av jobblokasjon, stilling, arbeidsoppgaver, kollegaer og i verste fall oppsigelse. Denne fusjonen av Gul og Blå påvirket høyt utdannede som på dette tidspunktet var i en bransje med en enorm konkurranse på arbeidsmarkedet. At dette også videre blir støttet av ledere som oppfatter at medvirkning gir medverdi for endringsprosessen er svært positivt. Det betyr at de ikke bare vil legge til rette for medvirkning fordi de forplikter seg til det i form av sin posisjon eller gjennom systemer i selskapet som sørger for at det blir gjennomført, men at de selv også har et ønske om å gi rom for det. I Forskningsspørsmål 2 vil vi ta for oss hvor mange av lederne i Grønn som også ga de ansatte i sin ledergruppe mulighet til å medvirke.

Vi har også tolket det dithen at økt medvirkning også medfører økt informasjonsdeling. Åpner en for medvirkning opprettes det en dialog og informasjonsflyten vil trolig gå lettere. Når informasjon deles har flertallet av de mellomlederne som responderte svart at de ansatte virket tryggere på endringsprosessen. De opplever ikke at de trenger å bruke mindre tid på å informere, og det viser igjen at det nesten aldri kan bli nok informasjon. Samtidig kan det bety, som vi har tatt for oss i teorien, at ved god informasjonsdeling blir behovet for involvering også mindre. Blir du holdt underrettet om endringsprosessen vil du som ansatt kanskje få den informasjonen som gjør at du blir mer beroliget i forhold til din egen situasjon, og ikke ser et like stort behov for å delta i denne prosessen. Så ved å ta seg tid til å informere, går behovet for medvirkning ned, og det vil totalt sett kanskje spare tid for ledere. Dette kom også frem da flere kunne bekrefte at medvirkning effektiviserte endringsprosessen.

En stor andel svarte også at medvirkning gjorde at flere synspunkter kom på banen. Det betyr at de ikke bare har lagt til rette for medvirkning, men også vært interessert og oppmerksomme på resultatene av medvirkningen. Det har kanskje resultert i at de har følt seg tryggere som leder i en slik prosess. Som leder kan du noen ganger føle at du står litt alene. Å ta en avgjørelse som påvirker dine ansatte kan oppleves mindre ubehagelig hvis den er basert på et forslag fra en ansatt. At endringsarbeidet blir et samarbeid mellom leder og ansatte kan også være årsaken til at det opplevdes at prosessen ble mer effektiv. Sammen vil det kanskje være lettere å se gode løsninger som gjør at de unngår for mange feiltrinn på veien mot en endelig løsning. Det kan også medføre at de ansatte blir mer samarbeidsvillige og i mindre grad vil motarbeide prosessene.



Figur 18: Endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011)

4.3.4. Refleksjoner over funn i Forskningsspørsmål 1

Vi har i dette forskningsspørsmålet *Hvor tilgjengelig er og føler en leder seg i en fusjonsprosess* gått inn på det første punktet i Meyer og Stensaker sin modell over Endringskapasitet, se Figur 18 og Kapittel 2.2.5. Informasjon er viktig i endringsprosesser. Det ligger i vår natur å være skeptisk til endringer, og å motsette oss disse [23]. God informasjonsflyt kan redusere denne effekten, da de ansatte kan føle seg tryggere på situasjonen. I vårt case er de ansatte generelt fornøyde med mengden informasjon de har fått. Mellomlederne er ikke like fornøyd, og dette kan enten begrunnes med at deres ledere har vært dårligere til å informere eller at mellomledere har et større behov for å bli holdt informert. Uavhengig av årsak, så betyr det at det bør fokuseres på å gi mer informasjon til mellomlederne i neste fusjonsprosess. At de som ledere også ser på det å dele informasjon med ansatte som noe av det viktigste å fokusere på som leder poengterer også at de er opptatt av dette. Fusjonsprosessen har for lederne vært forstyrrende og tatt fokus fra vanlige arbeidsoppgaver. Prosessen har blitt oppfattet som effektiv, og har naturlig da vært krevende når det først har stått på. Medvirkning gir merverdi mener lederne. De oppfatter både at det effektiviserer prosessen, at de ansatte virker tryggere og at flere synspunkter kommer på banen noe som signaliserer

at lederne har være oppmerksomme på resultatene av medvirkning. Med tanke på at de ansatte også har et ønske om å medvirke, er dette veldig positivt. Medvirkning har kanskje ført til at de ansatte har motarbeidet prosessen i mindre grad og at mellomlederne har samarbeidet godt med de ansatte, noe som videre vil gi mer effektiv prosess og gjøre at lederne føler seg mindre alene i en krevende situasjon. De ansatte kan derfor oppleves mer fornøyde når de får mulighet til å medvirke, og fornøyde ansatte gir ofte en mer fornøyd leder selv om de ikke opplever at medvirkning nødvendigvis gjør jobben deres noe lettere. At nesten alle vil involvere de ansatte ved neste store endring er også veldig positivt med tanke på endringserfaringen inn i neste fusjonsprosess.

4.4. Forskningsspørsmål 2

I Forskningsspørsmål 2 spurte vi: **Hva forventer ledere og ansatte av hverandre i endringsprosesser, og hvor delaktige er de?** Under dette forskningsspørsmålet har vi satt fokus på medvirkning. Vi har undersøkt i hvilken grad de ansatte generelt sett ønsker å medvirke under en endringsprosess, og i hvilken grad ansatte og ledere fikk medvirke under fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå. Videre ser vi på hvilke forutsetninger som lå tilrette for at de ansatte fikk medvirke i fusjonsprosessen, og deretter i hvilken grad mellomlederne lot de ansatte få mulighet til å medvirke. Det kan være utfordringer for en leder og en ansatt å få tid til medvirkning i en ellers travel hverdag. Hvis de ansatte og lederne føler at medvirkning gir verdi er det ønskelig at virksomheten legger til rette for dette. I tillegg står det i Arbeidsmiljøloven at virksomheten skal sørge for medvirkning fra sine ansatte [28].

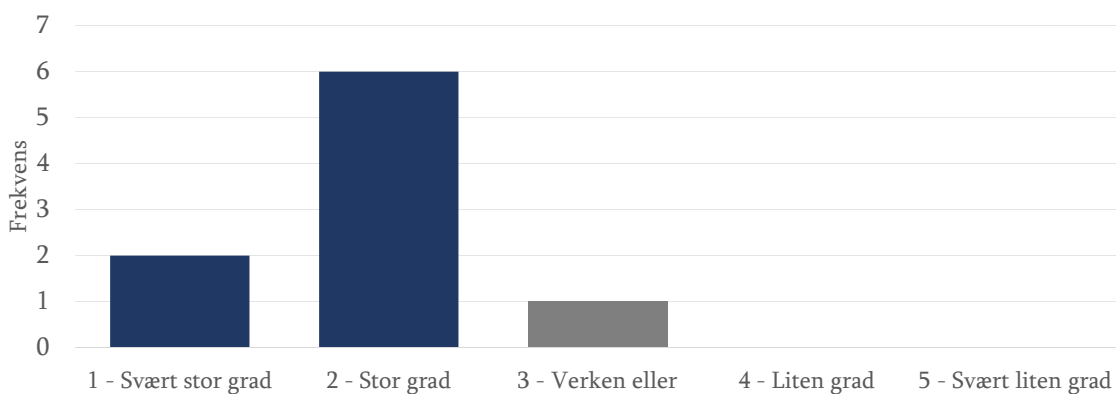
4.4.1. Medvirkning ved generelle endringer

Vi ville undersøke hvor delaktige ansatte og mellomledere ønsker å være når det skjer endringer generelt der de arbeider. Vi spurte alle ansatte *"I hvilken grad er det viktig for deg å medvirke når det skjer endringer på arbeidsplassen?"*. Vi ser først på resultater fra mellomlederne i selskap Grønn, deretter på de ansatte. Tabell 7 viser analysedata over hvor stor grad mellomlederne vil medvirke når det skjer endringer på arbeidsplassen, og Figur 19 viser frekvens av svar fra 1 - *Svært stor grad* til 5 - *Svært liten grad*.

Omkring 90% av mellomlederne svarer at det er viktig for de å medvirke under endringsprosesser på arbeidsplassen. Det er kun én respondent som svarer *3-Verken eller*, og tyngden ligger på *2-Stor grad*. Spredningen er middels da svarene sprer seg over tre svaralternativer som ligger inntil hverandre, med et standardavvik på 0,60. Gjennomsnittet er 1,9 og heller litt mot *1-Svært stor grad* da flere svarer dette enn *3-Verken eller*. Median er 2,0 som i *2-Stor grad*. Da det kun er 9 respondenter som er mellomledere, kan det være grunn til å ikke generalisere, vi har allikvel drøftet resultatene.

Tabell 7: Mellomledere: *I hvilken grad er det viktig for deg å medvirke når det skjer store endringer på arbeidsplassen?* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	2	22 %	Gjennomsnitt	1,9
2 - Stor grad	6	67 %	Median	2,0
3 - Verken eller	1	11 %	Standardavvik	0,60
4 - Liten grad	0	0 %	Varianse	0,36
5 - Svært liten grad	0	0 %		

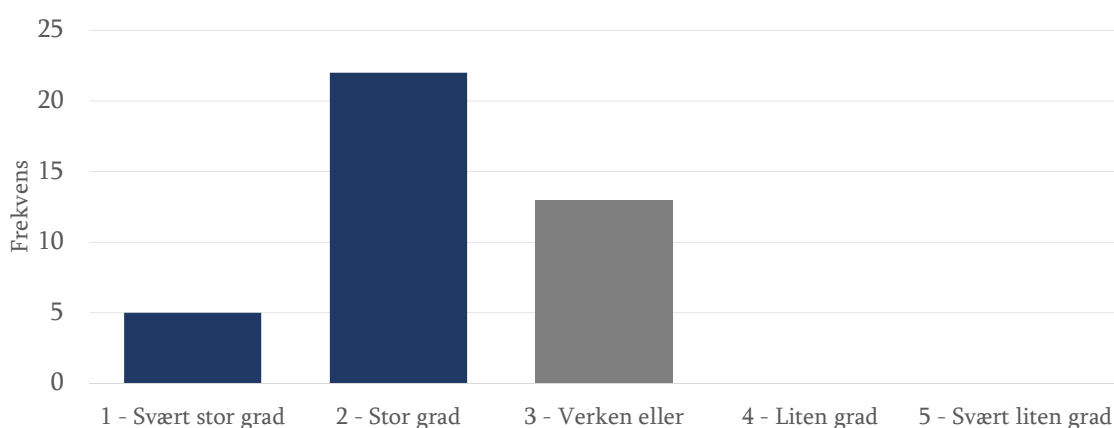


Figur 19: Stolpediagram som viser i hvilken grad det er viktig for mellomledere å medvirke når det skjer store endringer på arbeidsplassen.

Så ser vi på resultatene fra de ansatte i selskap Grønn, Tabell 8 viser i hvor stor grad de ansatte vil medvirke når det skjer endringer på arbeidsplassen, og Figur 20 viser frekvens av svar fra 1-Svært stor grad til 5-Svært liten grad.

Tabell 8: Ansatte: *I hvilken grad er det viktig for deg å medvirke når det skjer store endringer på arbeidsplassen?* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	5	13 %	Gjennomsnitt	2,2
2 - Stor grad	22	55 %	Median	2,0
3 - Verken eller	13	33 %	Standardavvik	0,65
4 - Liten grad	0	0 %	Varianse	0,42
5 - Svært liten grad	0	0 %		



Figur 20: Stolpediagram som viser i hvilken grad det er viktig for de ansatte å medvirke når det skjer store endringer på arbeidsplassen.

Vi ser at 68% av de ansatte synes det er viktig at de får medvirke når det skjer endringer på arbeidsplassen. Resten av de ansatte har ingen spesiell formening, og det er ingen som svarer at de ikke synes det er viktig. Da de fleste har svart at de i *2-Stor grad* har et ønske om å medvirke blir standardavviket og varians ikke så stor. Spredningen er middels da svarene sprer seg over tre svaralternativer som ligger etter hverandre, med et standardavvik på 0,65. Gjennomsnittet er 2,2 og heller litt mot *3-Verken eller* da flere svarer dette enn *1-Svært stor grad*. Median er 2,0 som i *2-Stor grad*.

Mellomlederne svarer som de ansatte at de synes det er viktig å medvirke ved endringsprosesser, hvor mellomlederne synes det er enda viktigere enn de ansatte. Det kan vi se på gjennomsnittet i resultatene, hvor mellomledere ligger på 1,9 og de ansatte på 2,2 og dermed heller mellomledere mer mot *1-Svært stor grad*.

Vi kan ikke se ut fra dette svaret om alle ansatte vil medvirke ved å gjøre motstand eller for å drive endringen fremover, men når alle ansatte ønsker å medvirke viser det et

engasjement. Som beskrevet i kapittel 2.2.4 ønskes det heller motstand enn likgyldighet som ikke skaper noen form for energi. Videre må medarbeiderne ha et ønske om å være med på endringen for at lederen skal klare å få de med. I kapittel 2.3.1 beskrives viktigheten av at medarbeiderne har en interesse, en motivasjon for å medvirke. Det er også beskrevet at de som har vært med på en endringsprosess tidligere, ikke nødvendigvis ønsker å bidra i den neste. En grunn kan være at de ikke har sett noen effekt av deres medvirkning, pseudomedvirkning [6].

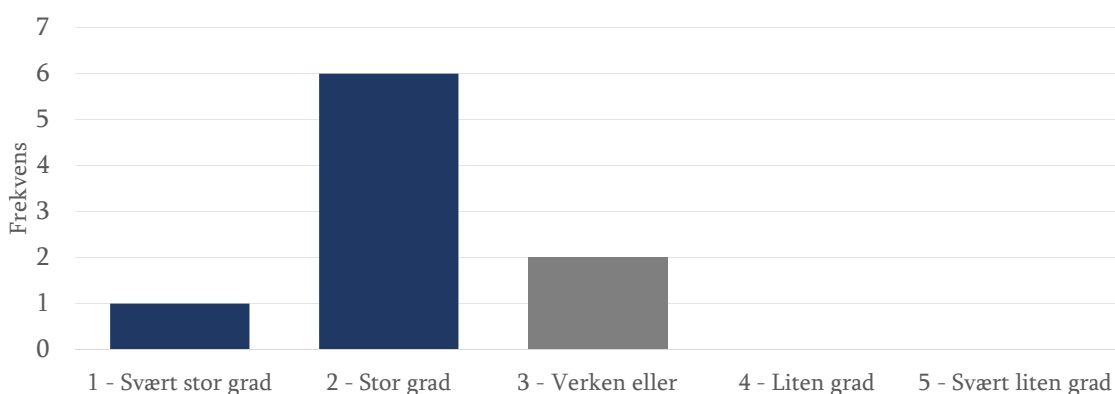
Selskap Blå har seneste tiden vært gjennom flere fusjoner før det gikk i fusjon med Gul. De ansatte som kommer fra selskap Blå har dermed mye erfaring med fusjonsprosesser og da endringsprosesser. Det kan hende at de som svarte nøytralt av de ansatte har vært gjennom flere endringsprosesser før og på den måten ikke har et ønske om å bidra i nye fusjonsprosesser, eller kanskje de har sett at deres medvirkning ikke har hatt noen effekt. Ellers viser frekvensen fra de ansatte og mellomledere at de ønsker å medvirke i endringer etter fusjonen mellom selskap Blå og Gul. I følge kapittel 4.2.2 svarer omkring 2/3 av respondentene at de har vært gjennom en større endringsprosess tidligere, noe som tyder på endringskapasitet. De aller fleste av disse respondentene svarer at de er positive eller nøytrale til en slik prosess. Det tyder på at endringskynismen bare er hos enkelte av respondentene, mindre enn 1/5.

4.4.2. Ønske og mulighet for medvirkning under fusjonsprosessen

Vi ville undersøke hvor delaktige ansatte og mellomledere ønsket å være under fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå. Vi spurte alle ansatte *"I hvilken grad ønsket du å medvirke under fusjonsprosessen?"*. Vi ser først på resultater fra de mellomlederne i selskap Grønn, deretter fra de ansatte. Tabell 9 viser analysedata over hvor stor grad mellomlederne vil medvirke når det skjer endringer på arbeidsplassen med analysedata, og Figur 21 viser frekvens av svar fra 1-Svært stor grad til 5-Svært liten grad.

Tabell 9: Mellomledere: *I hvilken grad ønsket du å medvirke under fusjonsprosessen?* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	1	11 %	Gjennomsnitt	2,1
2 - Stor grad	6	67 %	Median	2,0
3 - Verken eller	2	22 %	Standardavvik	0,60
4 - Liten grad	0	0 %	Varianse	0,36
5 - Svært liten grad	0	0 %		



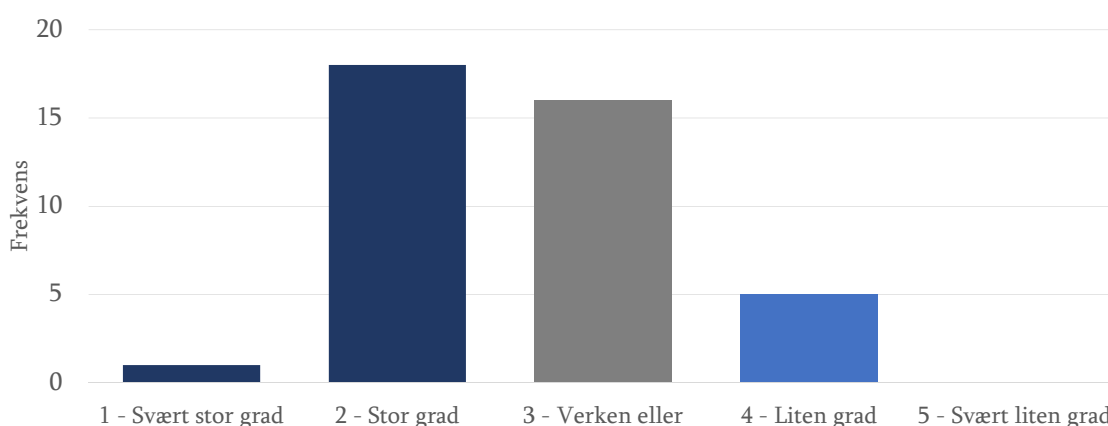
Figur 21: Stolpediagram som viser i hvilken grad mellomlederne ønsket å medvirke under fusjonsprosessen.

78% av mellomlederne svarer at det er viktig for de å medvirke under endringsprosesser på arbeidsplassen. Det er to respondenter som svarer *3-Verken eller*, og tyngden ligger på *2-Stor grad*. Spredningen er middels da svarene sprer seg over tre svaralternativer som ligger inntil hverandre, med et standardavvik på 0,60. Gjennomsnittet er 2,1 og heller litt mot *3-Verken eller* da flere svarer dette enn *1-Svært stor grad*. Median er 2,0 som i *2-Stor grad*.

Så ser vi på resultatene fra ansatte i selskap Grønn. Tabell 10 viser i hvor stor grad ansatte vil medvirke når det skjer endringer på arbeidsplassen, og Figur 22 viser frekvens av svar fra *1-Svært stor grad* til *5-Svært liten grad*.

Tabell 10: Ansatte: *I hvilken grad ønsket du å medvirke under fusjonsprosessen?* vist i frekvens og analyse-data.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	1	2,5 %	Gjennomsnitt	2,6
2 - Stor grad	18	45 %	Median	3,0
3 - Verken eller	16	40 %	Standardavvik	0,74
4 - Liten grad	5	13 %	Varianse	0,55
5 - Svært liten grad	0	0 %		



Figur 22: Stolpediagram som viser i hvilken grad de ansatte ønsket å medvirke under fusjonsprosessen.

Vi ser at 48% av de ansatte ønsket å medvirke under fusjonsprosessen mellom Gul og Blå. Noen få av de ansatte hadde ikke ønske om å medvirke, og relativt mange svarte *3-Verken eller*. Spredningen er relativt stor da svarene sprer seg over fire svaralternativer som ligger inntil hverandre, med et standardavvik på 0,74 som ikke er så høyt da hovedtyngden i svarene var på *2-Stor grad* og *3-Verken eller*. Gjennomsnittet er 2,6 og heller fra *3-Verken eller* til *2-Stor grad*. Median er 3,0 som i *3-Verken eller*. Når vi ser bort fra *3-Verken eller* ligger hovedtyngden i resultatene mot *2-Stor grad*.

Både mellomledere og de ansatte ønsket å medvirke i forrige fusjonsprosess mellom selskap Gul og Blå, hvor mellomlederne ønsket det i større grad. Det kan vi se på gjennomsnittet i resultatene, hvor mellomledere ligger på 2,1 og de ansatte på 2,6 og dermed heller mellomledere mer mot *2-Stor grad*.

Totalt sett er det ca. 65% av ansatte og ledere som ønsket å medvirke ved forrige fusjonsprosess mellom selskap Gul og Blå. Som beskrevet i kapittel 2.3.1 er det viktig at medarbeiderne har en interesse, en motivasjon for å medvirke. Vi kan si at et ønske

om å medvirke kan sammenlignes med å ha en interesse, da det ikke er et ønske hvis en ikke er interessert. En grunn til at mange av de ansatte og lederne svarte *3-Verken eller* kan være at de ikke har sett noen effekt av deres medvirkning i tidligere fusjonsprosesser. Selskap Blå har gått gjennom mange fusjoner i løpet av de siste årene, og de kan dermed ha erfaring fra flere gjennomføringer av fusjoner. Det kan også hende at medarbeiderne fra selskap Blå har en spesielt god endringskapasitet siden de har gått gjennom flere fusjoner og dermed store endringer. I kapittel 2.2.5 beskrives virksomhetens endringskapasitet, den kan utvikles og gjøre selskapet mer rustet til neste endringsprosess [11]. Dette er positivt for den nye fusjonen som selskap Grønn og Rød er inne i nå. God endringskapasitet beskrives blant annet med at verdien av informasjon er veldig høy, og at det kan erstatte involvering [4].

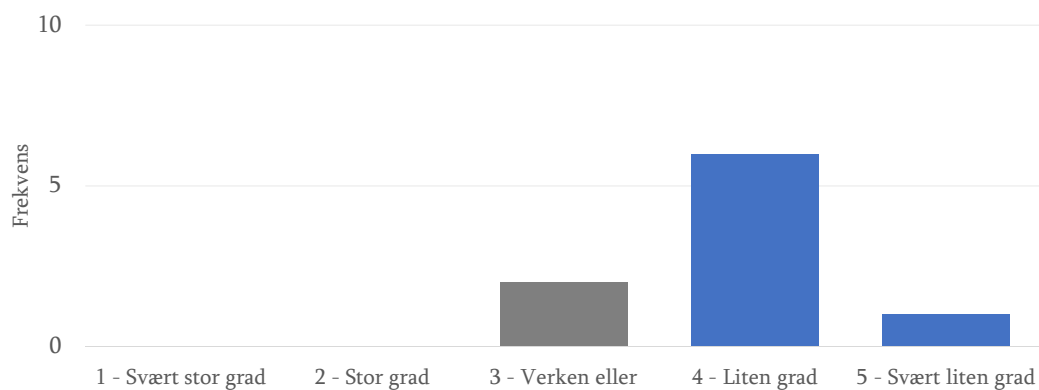
Nå har vi drøftet i hvor stor grad alle de ansatte ønsket å medvirke, og ser videre på hvilken mulighet de fikk til det. Vi spurte *"I hvilken grad fikk du som ansatt mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen?"*. Vi ser først på resultater fra mellomlederne i selskap Grønn, deretter på de ansatte og kommenterer resultat fra alle ledere. Resultater vises i Tabell 11 viser i hvor stor grad mellomlederne fikk mulighet til å medvirke under fusjonsprosessen mellom selskap Blå og Gul, og Figur 23 viser frekvens av svar fra *1-Svært stor grad* til *5-Svært liten grad*.

78% av mellomlederne svarer at de i *4-Liten grad* og *5-Svært liten grad* fikk mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen. Ingen av mellomlederne svarte *1-Svært stor grad* eller *2-Stor grad*. Spredningen er middels da svarene sprer seg over tre svaralternativer som ligger inntil hverandre fra *3-Verken eller* til *5-Svært liten grad*, med et standardavvik på 0,60. Gjennomsnittet er 3,9 og median er 4,0 som vil si i *4-Liten grad*.

Så ser vi på resultatene fra de ansatte i selskap Grønn. Tabell 12 viser i hvor stor grad mellomlederne vil medvirke når det skjer endringer på arbeidsplassen, og Figur 24 viser frekvens av svar fra *1-Svært stor grad* til *5-Svært liten grad*.

Tabell 11: Mellomledere: *I hvilken grad fikk du som ansatt mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen?* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	0	0,0	Gjennomsnitt	3,9
2 - Stor grad	0	0,0	Median	4,0
3 - Verken eller	2	22	Standardavvik	0,60
4 - Liten grad	6	67	Varianse	0,36
5 - Svært liten grad	1	11		

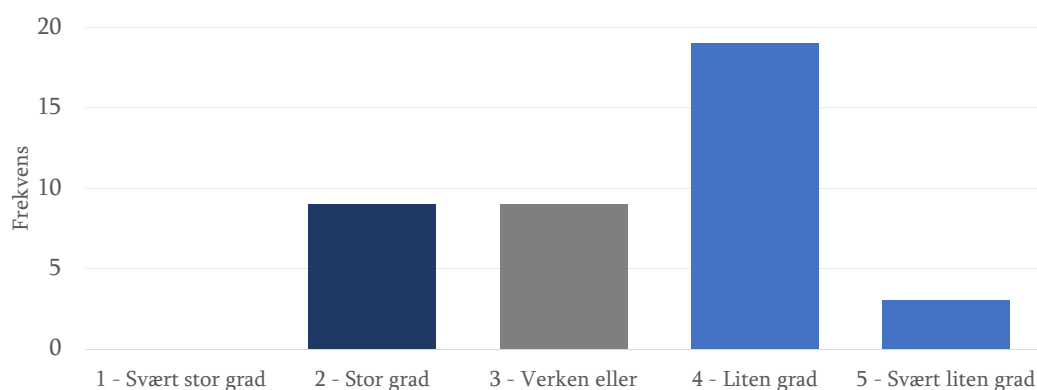


Figur 23: Stolpediagram som viser i hvilken grad mellomledere fikk mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen.

Vi ser at 23% av de ansatte fikk i 2 - *Stor grad* mulighet til å medvirke under fusjonsprosessen mellom Gul og Blå. De fleste av de ansatte, 55%, fikk medvirke i 4 - *Liten grad* eller 5 - *Svært liten grad*, og de resterende svarte 3 - *Verken eller*. Spredningen er relativt stor da svarene sprer seg over fire svaralternativer som ligger inntil hverandre, med et standardavvik på 0,93 som er noe høyt da flere har svart 2-*Stor grad* og 3-*Verken eller* selv om 4 - *Liten grad* har hovedtyngden. Gjennomsnittet er 3,4 og heller fra 3-*Verken eller* mot 4-*Liten grad*, det vil si at flere hører til gruppen som har svart 4-*Liten grad* og 5-*Svært liten grad* enn 2-*Stor grad* og 3-*Verken eller*. Median er 4,0 som i 4-*Liten grad*. Når vi ser bort fra 3-*Verken eller* ligger hovedtyngden i resultatene fortsatt på 4-*Liten grad*.

Tabell 12: Ansatte: *I hvilken grad fikk du som ansatt mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen?* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	0	0,0	Gjennomsnitt	3,4
2 - Stor grad	9	23	Median	4,0
3 - Verken eller	9	23	Standardavvik	0,93
4 - Liten grad	19	48	Varianse	0,86
5 - Svært liten grad	3	7,5		



Figur 24: Stolpediagram som viser i hvilken grad de ansatte fikk mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen.

Det var en andel på 23% av de ansatte som følte de fikk medvirke i svært stor eller stor grad under fusjonsprosessen og ingen den grad av mellomledere. Det kan tyde på at avgjørelsene i selskap Grønn ble gjort i lederstillinger over mellomlederen i selskapshierarkiet. En kan vurdere dette som at ingen av innspillene fra de ansatte til mellomleder kom frem til mellomlederens leder. Det er vanskelig å si om mellomlederne svarer for seg selv og sine innspill til sin leder, eller om mellomleder svarer på vegne av de innspill som kom fra de ansatte i mellomlederens gruppe. At mellomlederne ikke føler de fikk mulighet til å medvirke i svært stor eller stor grad kan skyldes endringsstrategien i selskap Grønn. Dette kan vise en forsterkning i at selskapet gjennomførte en *strategi E* som gjerne er toppstyrt [17].

I den fusjonsprosessen selskap Grønn har vært igjennom har vi nå gått i dybden på hvilken grad de ansatte ønsket å medvirke, i hvilken grad lederne ga de mulighet til å medvirke og om de ansatte følte at de fikk mulighet til å medvirke. I vårt case ser det ut til at medvirkning er noe alle ansatte vurderer positivt, både i form av å

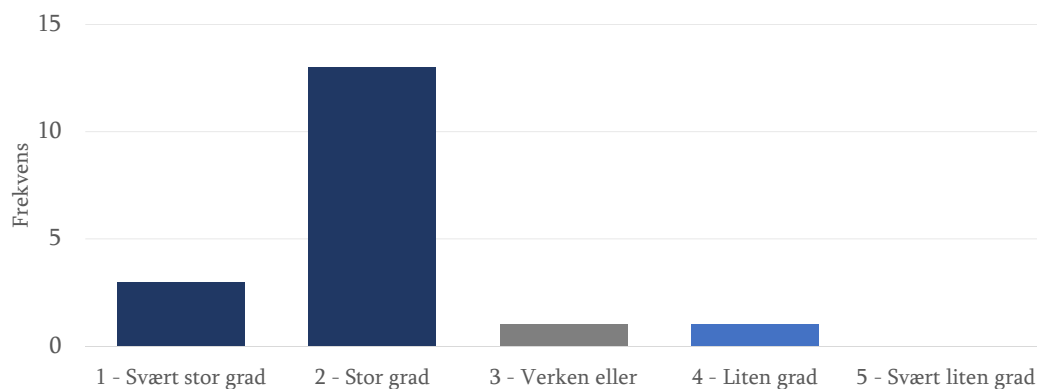
medvirke selv og å gi mulighet for medvirkning. Samtidig er det viktig å se på om deres medvirkning hadde noen effekt. Ble deres ønsker i hensyntatt eller var det bare såkalt pseudomedvirkning? Det skal vi se videre på i neste analysekapittel.

4.4.3. Grad av medvirkning

Vi spurte de ansatte "I hvilken grad føler du at din medvirkning ble i hensyntatt i denne fusjonsprosessen?" Her har vi filtrert på de som svarte at de ønsket å medvirke og fikk mulighet til det, til sammen 18 respondenter.

Tabell 13: Andel av de ansatte: I hvilken grad føler du at din medvirkning ble i hensyntatt i denne fusjonsprosessen? vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	3	16,7	Gjennomsnitt	2,0
2 - Stor grad	13	72,2	Median	2,0
3 - Verken eller	1	5,6	Standardavvik	0,69
4 - Liten grad	1	5,6	Varianse	0,47
5 - Svært liten grad	0	0,0		



Figur 25: Stolpediagram som viser i hvilken grad de ansatte, som ønsket å medvirke og fikk mulighet til å medvirke, føler at deres medvirkning ble i hensyntatt i denne fusjonsprosessen.

Resultatene i Tabell 13 viser i hvor stor grad de ansattes medvirkning ble hensyntatt i fusjonsprosessen mellom selskap Blå og Gul med analysedata, og Figur 25 viser frekvens av svar fra 1-Svært stor grad til 5-Svært liten grad.

Vi ser at nesten 90% svarer at de enten i 1-Svært stor grad eller 2-Stor grad føler at deres medvirkning ble i hensyntatt. Bare én respondent svarer at dens medvirkning

ble i hensyntatt i *4-Liten grad*. Ingen svarte *5-Svært liten grad*. Spredningen er relativ stor da svarene sprer seg over fire svaralternativer som ligger inntil hverandre, med et standardavvik på 0,69 som ikke er så høyt siden de aller fleste svarte *2-Stor grad*. Gjennomsnittet og median er 2,0 og ligger på *2 - Stor grad*.

I dette spørsmålet ønsket vi å få svar på hvilken grad av medvirkning som har blitt praktisert i vårt case. Pateman har delt inn dette i tre kategorier: pseudodeltakelse, delvis deltakelse og full deltakelse, se kapittel 2.3.1 [25]. Full deltakelse er når alle har like stor påvirkningskraft på beslutningene, og vi vurderer at det tilsvare svaret *1-Svært stor grad*. Delvis deltakelse er når du som medarbeider har mulighet til å påvirke, mens det er ledelsen som fatter beslutningen. Vi vurderer det slik at det representerer svaret *2-Stor grad*. Pseudodeltakelse er når det åpnes opp for muligheten til medvirkning, men i realiteten er beslutningen allerede fattet. Dette vurderer vi å tilsvare svarene *4-Liten grad* og *5-Svært liten grad*. Hvordan dette blir vurdert vil avhenge av den typen endring som skal gjennomføres. I vårt case, der det er en fusjon som skal gjennomføres, vil naturlig nok de ansatte ha liten påvirkningsmulighet på beslutningene som skal tas siden dette er en typisk toppstyrt endring. Delvis deltakelse vil derfor oppfattes mer positivt i denne endringsprosessen enn i en mindre radikal endring på arbeidsplassen.

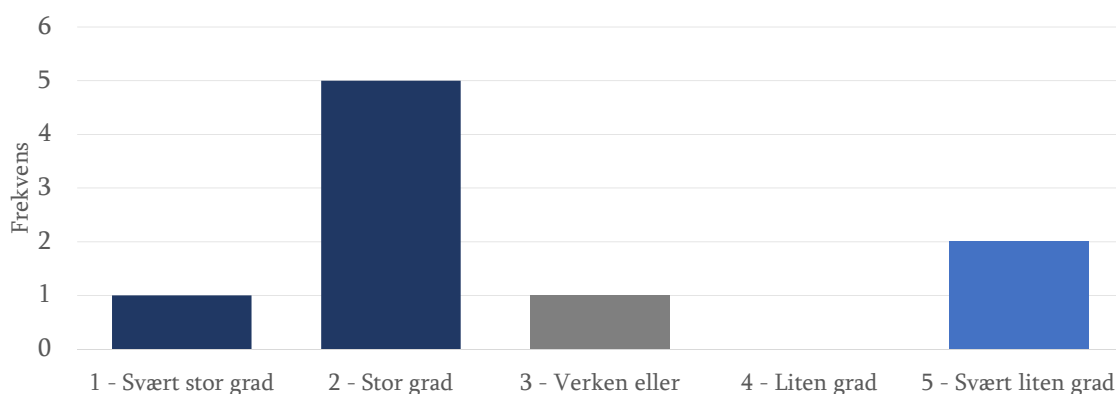
Med tanke på hvilken type endringsprosess dette er, vurderer vi disse resultatene som veldig positive. At så mange svarer at de følte at deres medvirkning ble i hensyntatt er et positivt resultat. Dette legger et godt grunnlag for å skape interesse for medvirkning inn mot neste fusjon. Hadde vi fått inn resultater som tydet på det motsatte, ville antakelig mange av de ansatte ikke prioritere å bruke tid på den neste prosessen siden de hadde dårlige erfaringer med dette fra tidligere. Endringskynismen med tanke på pseudomedvirkning, se kapittel 2.2.4, vurderer vi derfor å være lav i vårt case. Samtidig virker det som at de har vært flinke til å ikke gi de ansatte falske forhåpninger ved å trekke de inn i problemstillinger som de uansett ikke har mulighet til å påvirke. For eksempel hadde det vært svært uheldig hvis de hadde latt de ansatte svare på om de ønsket at denne fusjonen skulle bli gjennomført eller ikke. Dette hadde vært en problemstilling der bestemmelsen allerede hadde vært besluttet og vedtatt, og de ansatte kunne dermed ikke påvirke denne beslutningen. Dette ville bare gitt falske forhåpninger til de som var negativt innstilt til denne avgjørelsen. Samtidig er det i enkelte situasjoner slik at vi mennesker blir mindre fornøyd jo flere valgmuligheter vi får, såkalt "*Paradox of Choice*" [35]. Som leder kan du altså tjene på å gi de ansatte færre valg, siden det kan sørge for at de ansatte vil oppleve en større tilfredsstillelse.

4.4.4. Forutsetninger for medvirkning

Vi har forsøkt å kartlegge hvilke forutsetninger som lå til rette for alle de ansatte med tanke på medvirkning under fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå. Hovedspørsmålet til alle ansatte var følgende: *"I hvilken grad lå disse forutsetningene tilrette for deg?"*, hvor det er snakk om medvirkning i fusjonsprosessen de har gått gjennom mellom selskap Gul og Blå. Vi ønsket at alle ansatte skulle vurdere flere forutsetninger, hvor vi har sett nærmere på *Tilstrekkelig med tid*, *Min leder ville ha innspill*, *Involvering gir verdi* og *Mulighet til å påvirke egen arbeidsdag*. Vi starter med *Tilstrekkelig med tid*, se Tabell 14 som viser i hvor stor grad mellomlederne hadde tid til medvirkning i fusjonen mellom selskap Gul og Blå, og Figur 26 viser frekvens av svar fra 1-Svært stor grad til 5-Svært liten grad.

Tabell 14: Mellomledere: *I hvilken grad lå forutsetningen - tilstrekkelig med tid - tilrette for deg under fusjonsprosessen?* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	1	11 %	Gjennomsnitt	2,7
2 - Stor grad	5	56 %	Median	2,0
3 - Verken eller	1	11 %	Standardavvik	1,4
4 - Liten grad	0	0 %	Varianse	2,0
5 - Svært liten grad	2	22 %		



Figur 26: Stolpediagram som viser frekvens mot grad av tilstrekkelig tid for mellomledere.

Vi ser at 68% av mellomlederne hadde tid tilgjengelig for medvirkning under fusjonsprosessen mellom Gul og Blå. To respondenter svarte 5-Svært liten grad og en respondent var nøytral, 3-Verken eller. Spredningen er stor da svarene sprer seg over fire svaralternativer med en variasjon fra 1-Svært stor grad til 5-Svært liten grad, med et stan-

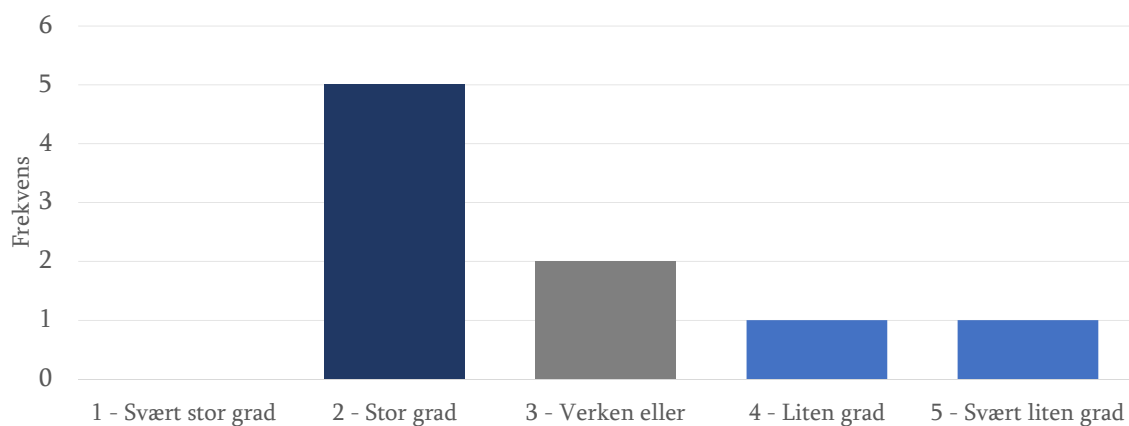
dardavvik på 1,4. Gjennomsnittet er 2,7 og heller fra 3-Verken eller til 2-Stor grad, det vil si at flere hører til gruppen som har svart 2-Stor grad og 1-Svært stor grad enn 3-Verken eller og 5-Svært liten grad. Median er 2,0 som i 2-Stor grad. Når vi ser bort fra 3-Verken eller ligger hovedtyngden av resultatene fortsatt i 2-Stor grad.

I kapittel 2.2.2 ser vi på to endringsstrategier, der *strategi E* fokuserer på måloppnåelse og resultat. Denne strategien brukes gjerne hvis en ønsker at gjennomføringen ikke skal pågå for lenge. Det er ofte ledelsen som har drivkraften i endringen uten å involvere så mange ansatte. Med en slik strategi kreves det ikke så mye tid av ledere som ved bruk av *strategi O*, som fokuserer mer på tid og varighet av endring. Hvis en bruker en slik strategi er det vanlig å innhente synspunkter fra større deler av organisasjonen og utarbeide løsninger sammen, og vi kan se på det som en delvis deltakelse. I det private markedet benyttes strategi E i større grad, dette fordi de er avhengige av å se økonomiske forbedringer etter en stor endring. [17] Når i underkant av 70% av mellomlederne svarer at de hadde tid tilgjengelig kan det også være tid tilgjengelig for å utføre strategi E.

Vi ser videre på neste forutsetning, *Min leder ville ha innspill*, se Tabell 15. Den viser i hvor stor grad mellomlederne følte at deres leder vil ha innspill under fusjonen mellom selskap Gul og Blå, og Figur 27 viser frekvens av svar fra 1-Svært stor grad til 5-Svært liten grad.

Tabell 15: Mellomledere: *I hvilken grad lå forutsetningen - min leder ville ha innspill - tilrette for deg under fusjonsprosessen?* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	0	0 %	Gjennomsnitt	2,8
2 - Stor grad	5	56 %	Median	2,0
3 - Verken eller	2	22 %	Standardavvik	1,1
4 - Liten grad	1	11 %	Varianse	1,2
5 - Svært liten grad	1	11 %		



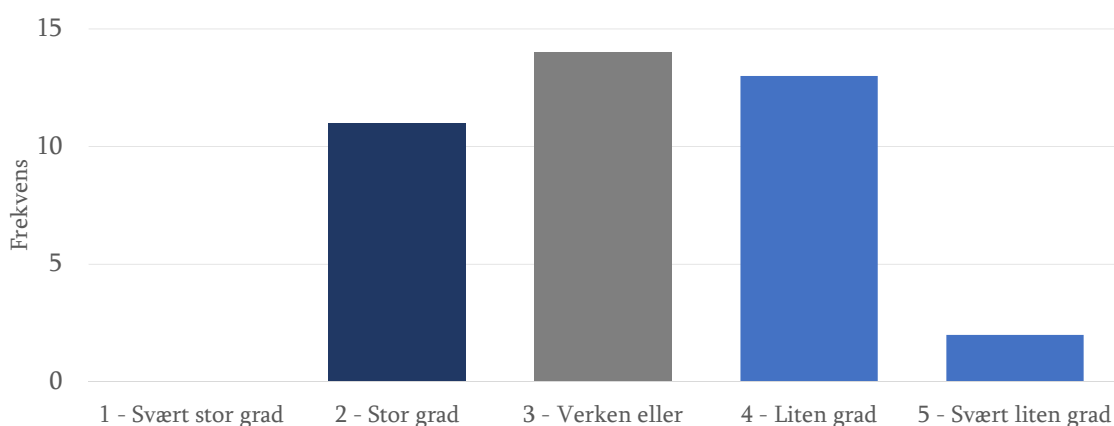
Figur 27: Stolpediagram som viser frekvens mot grad mellomlederne følte at deres leder ville ha innspill under fusjonsprosessen.

Her svarer 56% av mellomlederne at de følte lederen ville ha innspill fra de, under fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå. 22% følte at lederen i *4-Liten grad* eller *5-Svært liten grad* ville ha innspill fra de. Spredningen er relativt stor da svarene sprer seg over fire svaralternativer med en variasjon fra *2-Stor grad* til *5-Svært liten grad*, med et standardavvik på 1,1. Gjennomsnittet er 2,8 og heller fra *3-Verken eller* til *2-Stor grad*. Median er 2,0 som i *2-Stor grad*. Når vi ser bort fra *3-Verken eller* ligger hovedtyngden i resultatene fortsatt mot *2-Stor grad*.

Vi ser videre på den samme forutsetningen for de ansatte slik at vi kan gjøre noen sammenligninger. Tabell 16 viser i hvor stor grad de ansatte følte at deres leder vil ha innspill under fusjonen mellom selskap Gul og Blå, og Figur 28 viser frekvens av svar fra *1-Svært stor grad* til *5-Svært liten grad*.

Tabell 16: Ansatte: I hvilken grad lå forutsetningen - min leder ville ha innspill - tilrette for deg under fusjonsprosessen? vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	0	0,0 %	Gjennomsnitt	3,2
2 - Stor grad	11	28 %	Median	3,0
3 - Verken eller	14	35 %	Standardavvik	0,89
4 - Liten grad	13	33 %	Varianse	0,80
5 - Svært liten grad	2	5,0 %		



Figur 28: Stolpediagram som viser frekvens mot grad de ansatte følte at deres leder ville ha innspill under fusjonsprosessen.

Her svarer 28% av de ansatte at de følte lederen ville ha innspill fra de ansatte under fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå. 38% følte at lederen i 4-Liten grad eller 5-Svært liten grad ville ha innspill fra de. Den siste delen på omkring 35% svarte nøytralt 3-Verken eller. Spredningen er relativt stor da svarene sprer seg over fire svaralternativer med en variasjon fra 2-Stor grad til 5-Svært liten grad, med et standardavvik på 0,89. Gjennomsnittet er 3,2 og heller fra 3-Verken eller til 4-Liten grad. Median er 3,0 som i 3-Verken eller. Når vi ser bort fra 3-Verken eller ligger hovedtyngden i resultatene mot 4-Liten grad.

At de ansatte ikke føler at deres ledere vil ha innspill under en endringsprosess (her fusjonsprosess) kan skyldes endringsstrategien i selskap Grønn. Refererer til kapittel 2.2.2 hvor strategi E viser til en effektiv endringsstrategi uten å involvere så mange ansatte.

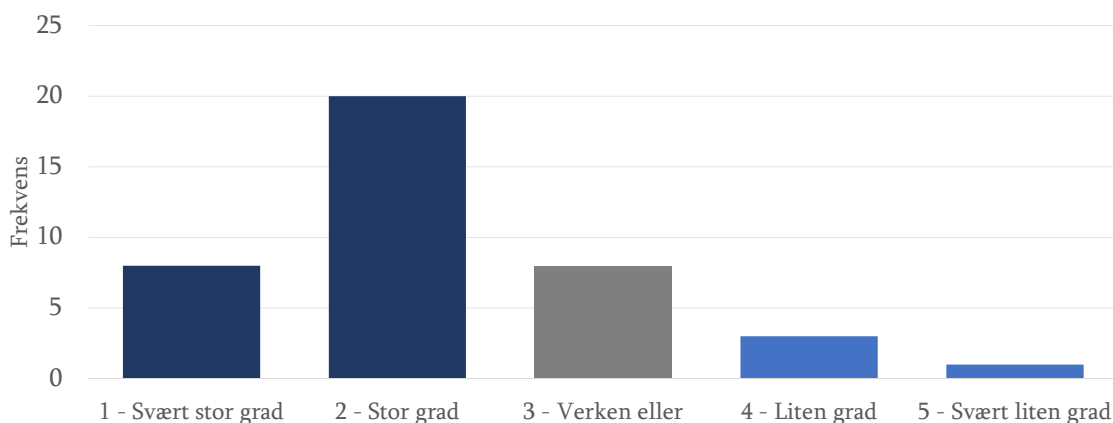
Mellomlederne svarer samlet sett i større grad at deres ledere ville ha innspill, enn i hvor stor grad de ansatte følte at deres ledere ville ha innspill. Vi kan blant annet se

det på gjennomsnittet, hvor de ansatte har et gjennomsnitt på 3,2 og mellomledere på 2,8. Mellomlederne har et resultat som ligger mer i 2-*Stor grad* og de ansatte mer i 3-*Verken eller*. De har også median på henholdsvis 3,0 og 2,0 for de ansatte og mellomledere. Hvis fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå benyttet endringsstrategien *strategi E* vil de ansatte ikke involveres like mye, mens toppladelsen og ledelsen vil ta avgjørelsene. Med en slik strategi vil endringen utføres uten å involvere så mange ansatte.

Vi ser videre på neste forusettning, *Involvering gir verdi*, se Tabell 17. Vi viser her hvor stor grad de ansatte følte at involvering ga verdi under fusjonen mellom selskap Gul og Blå, og Figur 29 viser frekvens av svar fra 1-*Svært stor grad* til 5-*Svært liten grad*.

Tabell 17: Ansatte: *I hvilken grad lå forutsetningen - involvering gir verdi - tilrette for deg under fusjonsprosessen?* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	8	20 %	Gjennomsnitt	2,2
2 - Stor grad	20	50 %	Median	2,0
3 - Verken eller	8	20 %	Standardavvik	0,95
4 - Liten grad	3	8 %	Varianse	0,90
5 - Svært liten grad	1	2,5 %		



Figur 29: Stolpediagram som viser frekvens mot grad de ansatte følte at involvering ga verdi under fusjonsprosessen.

Når det gjelder forutsetningen *Involvering gir verdi*, svarte 70% av respondentene 1-*Svært stor grad* og 2-*Stor grad* for fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå. Omkring 10% følte at involvering i 4-*Liten grad* eller 5-*Svært liten grad* hadde verdi. Spredningen er stor da svarene sprer seg over alle fem svaralternativer med en variasjon fra 1-*Svært*

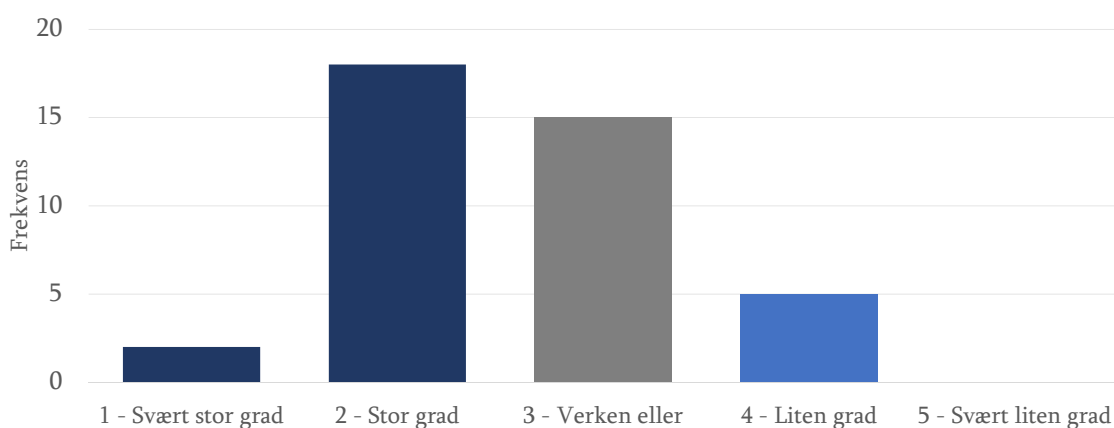
stor grad til 5-Svært liten grad, med et standardavvik på 0,95. Gjennomsnittet er 2,2 og heller fra *2-Stor grad til 3-Verken eller*. Median er 2,0 som i *2-Stor grad*. Når vi ser bort fra *3-Verken eller* ligger hovedtyngden i resultatene fortsatt mot *2-Stor grad*.

Det er tydelig at de ansatte føler at involvering gir verdi. Involvering beskrives i kapittel 2.3.1 ulike former for deltakelse for medvirkning. Pateman har skrevet at en er nødt til å involvere de ansatte i en eller annen form for å gjennomføre en endring. Om så bare gjennom informasjon om hvordan endringen skal gjennomføres. De ansatte kan være av en oppfatning om at involvering gir verdi for en fusjonsprosess, men det er ikke nødvendigvis slik. [25] I kapittel 2.2.6 beskrives det at involvering og medvirkning er sentrale begreper ved endringer, som en fusjon. Fusjonen mellom selskap Gul og Blå var toppstyrt, og slike prosesser ønskes ofte gjennomført effektivt blant annet i økonomisk hensyn, og medvirkning kan forsinke denne prosessen og til og med ta prosessen i en uønsket retning. Derfor kan det hende være en ubalanse i at de ansatte mener involvering gir verdi i en fusjonsprosess, når det kan ta prosessen i en uønsket retning. [14] Det spørres hva de ansatte har lagt i ordet involvering. Hvis de tenker på tilgang på informasjon, så er det fullt mulig å ha en effektiv endringsprosess hvor ledelsen informerer de ansatte godt om hva som skjer. Da kan selskapet blant annet benytte endringsagenter, slik som mellomledere, for å kommunisere og informere godt ut til de ansatte underveis i endringsprosessen.

Vi ser videre på siste forutsetning *Mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag*. Tabell 18 viser i hvor stor grad de ansatte følte de fikk mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag under fusjonen mellom selskap Gul og Blå, og Figur 30 viser frekvens av svar fra *1-Svært stor grad til 5-Svært liten grad*.

Tabell 18: Ansatte: *I hvilken grad lå forutsetningen - mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag - tilrette for deg under fusjonsprosessen?* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	2	5,0 %	Gjennomsnitt	2,6
2 - Stor grad	18	45 %	Median	2,5
3 - Verken eller	15	38 %	Standardavvik	0,78
4 - Liten grad	5	13 %	Varianse	0,61
5 - Svært liten grad	0	0,0 %		



Figur 30: Stolpediagram som viser frekvens mot grad de ansatte følte de fikk mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag under fusjonsprosessen.

Når det gjelder forutsetningen *Mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag* svarte 50% av respondentene *1-Svært stor grad* og *2-Stor grad* for fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå. 13% følte i *4-Liten grad* mulighet for å påvirke egen arbeidshverdag. Den siste delen på i underkant av 40% svarte nøytralt *3-Verken eller*. Spredningen er relativt stor da svarene sprer seg over fire svaralternativer med en variasjon fra *1-Svært stor grad* til *4-Liten grad*, med et standardavvik på 0,78. Gjennomsnittet er 2,6. Median er 2,5 som ligger i mellom *2-Stor grad* og *3-Verken eller*. Når vi ser bort fra *3-Verken eller* ligger hovedtyngden i resultatene i *2-Stor grad*.

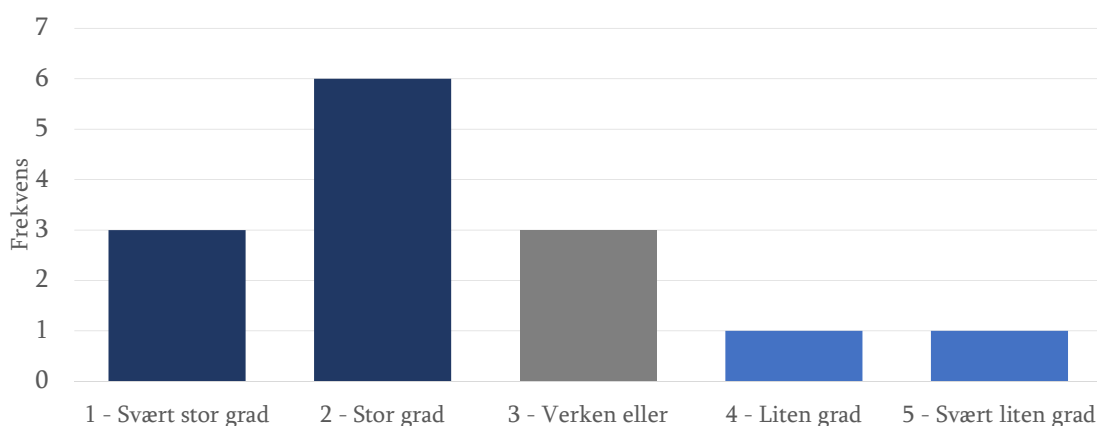
Hvis en omstillingsprosess medfører endring av betydning for arbeidstakers arbeidssituasjon, skal blant annet arbeidsgiver sørge for nødvendig medvirkning, som gitt i Arbeidsmiljøloven sitert i kapittel 2.3.1. Slik at de ansatte skal ha mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag hvis den medfører endringer av betydning. I Norge er det ikke så hierarkiske systemer, slik at alle skal ha mulighet til å delta i beslutningsprosesser, se 2.3.1. Organisasjonskulturen vil spille tydelig inn her, har selskap Grønn en individualistisk kultur eller en mer kollektiv kulturmentalitet?

4.4.5. De ansattes mulighet for medvirkning

Vi har sett på i hvor stor grad lederne ga de ansatte mulighet til å medvirke under fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå. Hovedspørsmålet til lederne var følgende *I hvilken grad ga du dine ansatte mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen?*. Vi har sett på mellomledere sammen med toppledere, og mellomledere isolert for å se etter forskjeller. Vi ser først på mellomledere sammen med toppledere, se Tabell 19 som viser i hvor stor grad mellomlederne og toppledere ga sine ansatte mulighet til medvirkning i fusjonen mellom selskap Gul og Blå, og Figur 31 viser frekvens av svar fra 1-Svært stor grad til 5-Svært liten grad.

Tabell 19: Mellomleder og toppledere: *I hvilken grad ga du dine ansatte mulighet til å medvirke under fusjonsprosessen?* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	3	21 %	Gjennomsnitt	2,4
2 - Stor grad	6	43 %	Median	2,0
3 - Verken eller	3	21 %	Standardavvik	1,2
4 - Liten grad	1	7 %	Varianse	1,3
5 - Svært liten grad	1	7 %		



Figur 31: Stolpediagram som viser frekvens mot grad av mulighet for medvirkning som toppledere og mellomledere ga til sine ansatte.

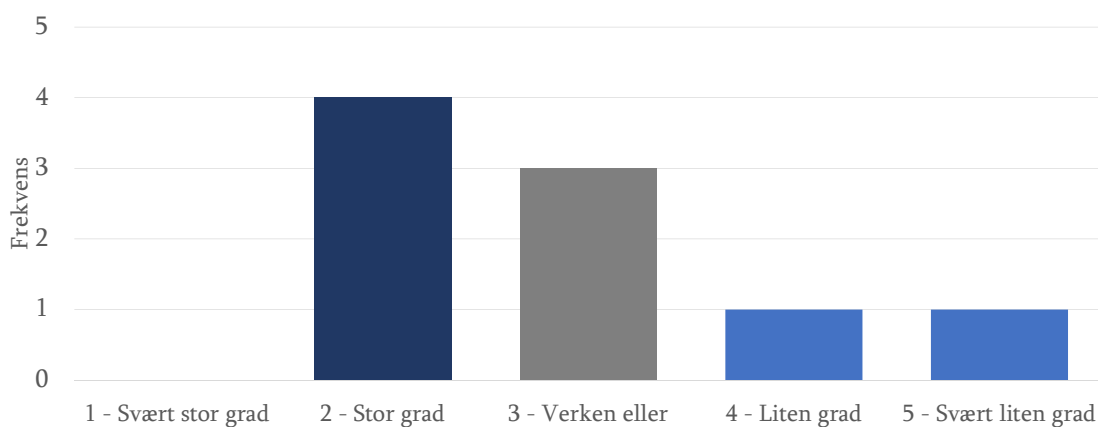
Vi ser at 64% av mellomlederne og toppledere ga sine ansatte mulighet for medvirkning under fusjonsprosessen mellom Gul og Blå. To respondenter svarte 5-Svært liten grad og 4-Liten grad, og tre respondenter var nøytrale, svarte 3-Verken eller. Spredningen er stor da svarene sprer seg over fem svaralternativer med en variasjon fra 1-Svært stor grad til 5-Svært liten grad, med et standardavvik på 1,2. Gjennomsnittet er 2,4 og

heller fra 2-*Stor grad* til 3-*Verken eller*. Median er 2,0 som i 2-*Stor grad*. Når vi ser bort fra 3-*Verken eller* ligger hovedtyngden i resultatene mot 1-*Svært stor grad* og 2-*Stor grad*.

Vi ser videre på resultatet for mellomledere, for å se om vi kan se noen sammenhenger med teorien, se Tabell 20. Den viser i hvor stor grad mellomlederne ga sine ansatte mulighet til medvirkning i fusjonen mellom selskap Gul og Blå, og Figur 32 viser frekvens av svar fra 1-*Svært stor grad* til 5-*Svært liten grad*.

Tabell 20: Mellomledere: I hvilken grad ga du dine ansatte mulighet til å medvirke under fusjonsprosessen? vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	0	0 %	Gjennomsnitt	2,9
2 - Stor grad	4	44 %	Median	3,0
3 - Verken eller	3	33 %	Standardavvik	1,1
4 - Liten grad	1	11 %	Varianse	1,1
5 - Svært liten grad	1	11 %		



Figur 32: Stolpediagram som viser frekvens mot grad av mulighet for medvirkning som mellomledere ga til sine ansatte.

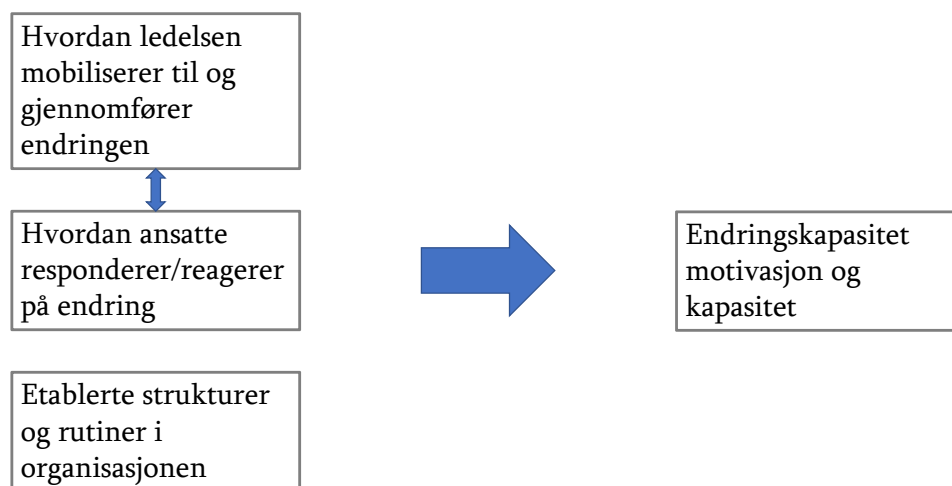
Vi ser at 44% av mellomlederne ga sine ansatte mulighet for medvirkning under fusjonsprosessen mellom Gul og Blå. To respondenter hadde svart 5-*Svært liten grad* og 4-*Liten grad*, og tre respondenter var nøytrale, svart 3-*Verken eller*. Spredningen er relativt stor da svarene sprer seg over fire svaralternativer med en variasjon fra 2-*Stor grad* til 5-*Svært liten grad*, med et standardavvik på 1,1. Gjennomsnittet er 2,9 og heller fra 3-*Verken eller* til 2-*Stor grad*. Median er 3,0 som i 3-*Verken eller*. Når vi ser bort fra 3-*Verken eller* ligger hovedtyngden i resultatene mot 2-*Stor grad*.

Når vi sammenligner resultatene om lederne ga sine ansatte mulighet for medvirkning under fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå ser vi at topplederne i større grad ga sine ansatte mulighet til medvirkning. Dette kan skyldes at fusjonsprosessen er toppstyrt, slik at det er de som sitter lengst opp i hierarkiet som har påvirkningskraft. I kapittel 2.2.2 ble *Strategi E* beskrevet, som er en typisk toppstyrt strategi hvor ledelsen leder prosessen, som nevnte fusjonsprosess, uten å involvere så mange ansatte. Denne strategien velges ofte av virksomheter som er avhengig av økonomisk forbedring, som oftest i private selskaper. Selskap Grønn er et privat selskap som ble dannet av to private selskaper, og det er derfor rimelig å tro at de har benyttet Strategi E i sin fusjonsprosess. Når mellomlederne viser at de ikke i samme utstrekning har gitt sine ansatte mulighet til å medvirke kan det ha vært førende fra deres ledere, og ikke nødvendigvis deres personlige valg å la være å spørre sine ansatte. Videre har ofte toppledere færre personer de har ansvar for enn en mellomleder har. Slik at en mellomleder må involvere flere personer enn toppledere for å kunne svare at de har gitt sine ansatte mulighet til medvirkning i *1-Svært stor grad* og *2-Stor grad*.

Det var en rekke forutsetninger i tillegg til de tre som er tatt opp i dette kapitlet. I overkant av 60% av respondentene svarte *1-Svært stor grad* og *2-Stor grad* når det kom til andre forutsetninger som *Kompetanse for endringen*, *Godt forhold til leder*, *Tilstrekkelig informasjon og forståelse for endringen* og *Ønske om å få frem min mening*. Når så mange av respondentene svarer at de har kompetanse, var det ment som kompetanse innen fusjonsprosesser. Dette kan si noe om hvor stor endringskapasitet medarbeiderne i selskap Grønn har. Kompetanse blir i følge kapittel 2.2.5 sett på som verdifullt for selskapet. Et selskap som har endringskapasitet vil inneha konkurransefortrinn overfor selskaper som mangler denne kompetansen. [11] Det påpekes også at det er viktig for et selskap å besitte kompetanse som har egne erfaringer, og ikke nødvendigvis teoretisk erfaring. Tilstrekkelig med informasjon er fremvist og diskutert i kapittel 4.3.1.

4.4.6. Refleksjoner over funn i Forskningsspørsmål 2

Vi har i dette forskningsspørsmålet *Hva forventer ledere og ansatte av hverandre i fusjonsprosesser, og hvor delaktige er de?* gått inn på samspillet mellom det første og det andre punktet i Meyer og Stensaker sin modell over Endringskapasitet, se Figur 33 og Kapittel 2.2.5. Når vi sammenligner resultater fra spørsmålene *"I hvilken grad ønsket du å medvirke under fusjonsprosessen?"* og *"I hvilken grad det er viktig for deg å medvirke når det skjer endringer på arbeidsplassen?"* så ønsker flere ansatte å medvirke mer ved generelle endringer på arbeidsplassen enn å medvirke ved fusjoner. Det kan ha noe med i hvilken grad de ser at deres medvirkning har noen effekt. Siden fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå var toppstyrt er det grunn til å tro at de ansatte og mellomlederne



Figur 33: Endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011)

ikke hadde så stor påvirkningskraft i alle beslutninger som skulle tas, det kan antas at på noen nivåer var det en pseudodeltakelse [25]. Det kan være lettere for en ansatt å få frem sin mening under mindre endringsprosesser på jobben. Når det gjøres en *Strategi E* endringsstrategi, vil den ofte være effektiv. Det gir antakeligvis mindre tid for de ansatte å kunne medvirke. Som vi har diskutert i kapitlene over, er det heller ikke alltid ønskelig at de ansatte medvirker da det kan endre eller forsinke prosessen, beskrevet i kapittel 2.2.6. Under en mer generell endringsprosess kan gjennomføringen ha et lengre tidsspenn, og det kan være mulighet for å benytte en endringsstrategi som kan være mer lik *Strategi O* hvor det fokuseres mer på tid og varighet av endringen. Denne endringsstrategien er ofte ikke kritisk til tid og en kan derfor innhente synspunkter fra større deler av organisasjonen og dermed utarbeide en løsning sammen, refererer til kapittel 2.2.2.

Omkring 67% av mellomlederne responderte at de hadde tid tilgjengelig under fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå. Videre svarer de ansatte at kun 28% av deres ledere ville ha innspill fra de under denne fusjonsprosessen. Mellomlederne mener at 56% av deres ledere ville ha innspill fra de. Hvis det her har vært en endringsstrategi *Strategi E* kan dette stemme overens med resultatene her. Med strategi E vil det

være ledelsen som styrer endringsprosessen, her fusjonsprosessen, og de ansatte vil ikke være delaktige i avgjørelser. Ledelsen vil heller informere mye for at de ansatte skal føle at de er involverte i endringsprosessen. Mellomledere er nærmere ledelsen og det er mer sannsynlig at de vil få medvirke enn de ansatte som er lengre ned i organisasjonen.

Selv om de ansatte ikke følte de fikk medvirke i så stor grad, siden bare 28% av lederne ville ha innspill fra de, er de allikevel veldig positive til at medvirkning har verdi med 70%. Det kan tolkes som at de ansatte ser at medvirkning har en stor verdi, og at de vil bidra med medvirkning for å få til en bedre fusjonsprosess. Selv om kun 28% av de ansatte følte de hadde ledere som ville ha innspill, var det 50% som følte at de fikk mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag under fusjonen mellom selskap Gul og Blå. Av de ansatte som ville medvirke og fikk medvirke var det 89% som følte at deres medvirkning ble hensyntatt. Vi kan med dette si at mellomlederne har vært gode til å kommunisere og implementere en del av de synspunktene som deres ansatte hadde. Det kan være at synspunktene ga seg utslag i medvirkning hvor mellomlederne hadde makt til å implementere uten å måtte forhøre seg lenger opp i ledelseshierarkiet. Dette kan også bekreftes i noen grad siden mellomlederne i liten og svært liten grad følte at de fikk mulighet til å medvirke. Det er vanskelig å si om mellomlederne svarte på vegne av seg selv eller på vegne av de innspill de hadde fått fra sine ansatte med tanke på deres medvirkning til sine ledere, men som sagt så kan en mulighet ha vært at mellomlederne kunne tilrettelegge for sine ansatte uten å få bekreftelse fra sine ledere.

Videre var det interessant å se i hvilken grad toppledere og mellomledere følte de ga mulighet for medvirkning til de ansatte. Her mente 64% av toppledere og mellomledere at de ga de ansatte mulighet for å medvirke under fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå. Dette er en høyere prosent-andel enn de ansatte følte. De ansatte følte at 28% av lederne ville ha innspill og at omkring 50% av de ansatte fikk mulighet til å medvirke. Hvis vi nå bare ser på mellomledere, der var det 44% som mente at de ga sine ansatte mulighet for medvirkning. Dette ligger i intervallet mellom 28% (min leder ville ha innspill) og 50% (jeg fikk mulighet til å medvirke). Dermed kan det se ut som de ansatte og mellomlederne hadde noe lik oppfatning i hvor stor grad de ansatte fikk medvirke under fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå.

4.5. Forskningsspørsmål 3

I Forskningsspørsmål 3 spurte vi: **Hvordan opplever de ansatte en fusjonsprosess?** I dette spørsmålet har vi sett på hvordan ansatte og ledere opplevde gjennomføringen av fusjonen, og vi har forsøkt å finne positive og negative effekter av fusjonsprosessen til selskap Grønn. Kan dette si noe om deres endringskapasitet? Eller har det blitt etablert endringskynisme i selskap Grønn ettersom de har gjennomgått flere fusjoner tidligere? Vi har valgt å stille et spørsmål med flere utsagn som svaralternativer, hvor respondenten kan huke av de alternativene de er enige i, og spørsmål med skalering fra *1-Svært stor grad* til *5-Svært liten grad*.

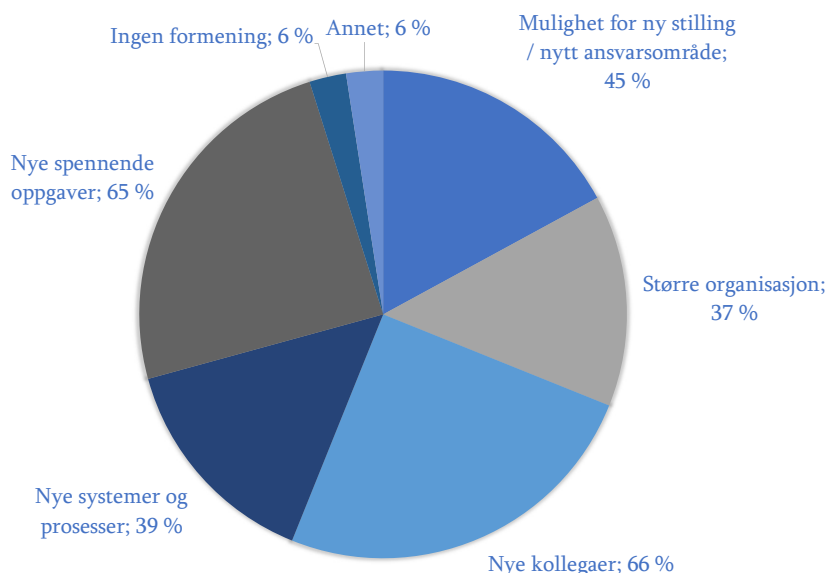
4.5.1. Positive og negative effekter av fusjonsprosessen

Vi spurte først om positive effekter, hvor spørsmålsstillingen var *“Hva ser du på som positive effekter ved fusjonen?”*. Her snakker vi om fusjonen mellom selskap Gul og Blå. I disse spørsmålene ble alle ansatte stilt det samme spørsmålet, og vi har ikke isolert ut ansatte, mellomledere eller toppledere, derfor er det 62 respondenter i hvert alternativ. Enten har respondenten huket av et svar eller valgt å ikke huke av et svar. En prosent på f.eks. 20% vil bety at 20% av 62 respondenter huket av på dette svaralternativet, og at 80% valgte bort å huke av på dette svaralternativet. Vi ser først på hva alle ansatte i selskap Grønn føler er positive effekter ved fusjonen mellom selskap Gul og Blå. De ulike svaralternativene var:

- *Mulighet for ny stilling/nytt ansvarsområde*
- *Større organisasjon*
- *Nye kollegaer*
- *Nye systemer og prosesser*
- *Nye spennende oppgaver*
- *Ingen formening*
- *Annet*

Med tanke på fusjonen mellom Blå og Gul, og det nye selskapet Grønn, ønsket vi å vite hvilke positive effekter fusjonen hadde hatt for alle ansatte. Dette var et spørsmål hvor de kunne huke av for så mange alternativer som de ønsket. Hvis alle har huket av for et alternativ vil spørsmålet få 100%.

Figur 34 viser en kakefordeling for de positive effektene de ansatte har hatt i endt fusjonsprosess mellom selskap Blå og Gul og prosentandelen av alle ansatte som har huket av for de ulike alternativene.



Figur 34: Kakefordeling av alle ansattes opplevde positive effekter etter fusjonsprosessen.

Vi kan se at de mest positive effektene fra fusjonsprosessen er *Nye kollegaer* tett etterfulgt av *Nye spennende arbeidsoppgaver*, hvor omkring 2/3 av alle ansatte huker av for disse to verdiene. Selv om de er mest fornøyde med nye kollegaer er de minst fornøyd med en *Større organisasjon* og *Nye systemer og prosesser*. Vi har også fått inn svar i form av fritekst som går inn på de positive effektene, slik som "Det lønner seg å ha en positiv innstilling å ikke bruke energi på noe du ikke kan gjøre noe med", finnes på siste side i Appendiks II. Dette utsagnet kan anses som noe passivt, at den ansatte ikke nødvendigvis ser at hen har mulighet til å medvirke. Det blir vanskelig å drøfte hva denne respondenten har ment. Det er flere i selskap Grønn som har gått gjennom flere fusjonsprosesser, og vi kan si at noen av de vil inneha en endringskapasitet. Hvis vi korrelerer mot de som har svart at deres umiddelbare respons til forrige fusjon enten var svært tilfreds eller tilfreds, viser det seg at de fleste (over 70%) svarer at *Nye spennende arbeidsoppgaver* er det meste positive.

Vi ser videre på de negative effektene av fusjonen mellom selskap Gul og Blå. De ulike

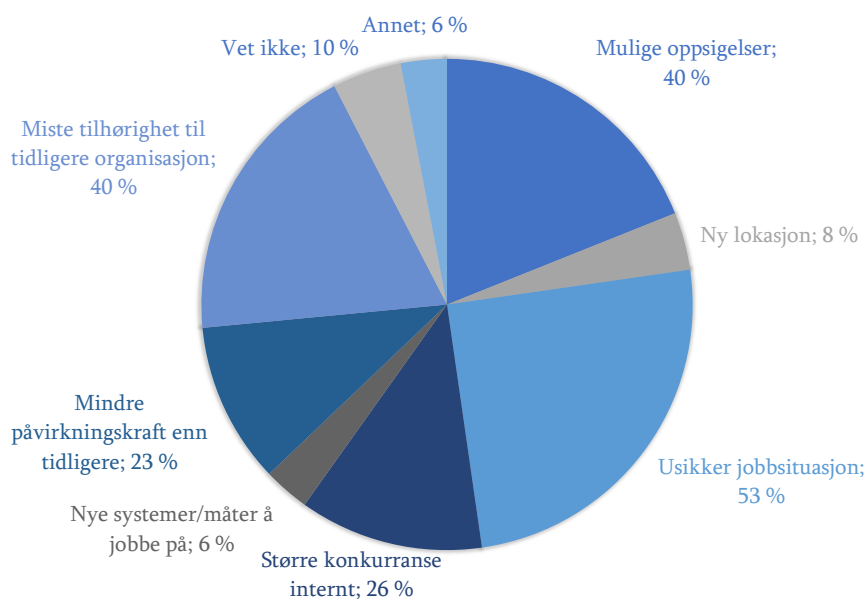
svaralternativene var:

- *Mulige oppsigelser*
- *Usikker jobbsituasjon*
- *Ny lokasjon*
- *Større konkurranse internt*
- *Mindre påvirkningskraft enn tidligere*
- *Nye systemer/måter å jobbe på*
- *Miste tilhørighet til tidligere organisasjon*
- *Ingen formening*
- *Annet*

Figur 35 viser en kakefordeling for de negative effektene de ansatte har hatt i endt fusjonsprosess mellom selskap Blå og Gul og prosentandelen av alle ansatte som har huket av for de ulike verdiene.

Vi kan se at det er spesielt én negativ effekt fra fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå, og det er *Usikker jobbsituasjon* med 53%. Videre velger 40% å huke av for *Mulige oppsigelser* og *Miste tilhørighet til tidligere organisasjon*. *Større konkurranse internt* og *Mindre påvirkningskraft enn tidligere* ligger på 26% og de to alternativene som færrest har huket av på er *Ny lokasjon* og *Nye systemer/måter å jobbe på*. Hvis vi korrelerer mot de som har svart at deres umiddelbare respons til forrige fusjon enten var svært lite tilfreds eller lite tilfreds, viser det seg at over 80% svarer at det å miste tilhørighet til tidligere organisasjon er det mest negative. Ingen har valgt ny lokasjon eller større konkurranse internt som negativ effekt. Bare 40% svarer at usikker jobbsituasjon og mulige oppsigelser er en negativ effekt.

Det kan være flere som har det Amundsen og Kongsvik beskriver som endringskynisme [6], hvor muligens flere av de som jobber i selskap Grønn er lei av fusjoner. I kapittel 2.3.1 står det at jo flere som har vært med på en endringsprosess tidligere, dess færre ønsker å bidra neste gang. De som jobber i selskap Grønn kan ha etablert endringskynisme, noe som kan ses på i sammenheng med Lewins endringsteori, der en skal *tine, kommunisere og fryse* endringen. [20] Det er mulig at de som jobber i selskapet ikke får tid til å fryse den gamle fusjonen/endingen før en ny setter i gang.



Figur 35: Kakefordeling av alle ansattes opplevde negative effekter etter fusjonsprosessen.

Dette kan også sammenlignes med Kotter sin åtte-trinnsmodell hvor det åttende steget er forankring av endringen slik at den blir integrert i virksomheten, som beskrevet i kapittel 2.2.3 [15]. Siden flere av de som jobber i selskap Grønn har vært i fusjoner tidligere kan det være en utfordring når den ene fusjonen glir over i den andre, vi kan se på de som multiple endringer. Multiple endringer kan være krevende, se kapittel 2.2.5, og kanskje spesielt fusjoner da de kan ha en såpass stor inngripen i medarbeidernes hverdag. At de som er mest preget av endringskynisme svarer at det å *miste tilhørighet til tidligere organisasjon* er den mest negative effekten, tyder på at tilhørighet er svært viktig for de ansatte og kanskje så viktig at de blir negative til hele endringsprosessen. Kanskje føler de at den forrige organisasjonen kunne tilby noe som den nye ikke kan. Dette kan være samhold, arbeidskultur, miljø, eller status forbundet med tidligere organisasjon. Siden vi har stilt disse spørsmålene etter at de er ferdig med fusjonen til Grønn, er det naturlig å tenke at dette også er det de er mest engstelig for ved neste fusjon. I en fusjonsprosess er det lett å tenke at så lenge du som ansatt beholder jobben, fortsetter med de samme arbeidsoppgavene og kan bo på samme sted er alt i orden. Det at faktisk dobbelt så mange av de som er negativt innstilt er opptatt av tilhørigheten til tidligere organisasjon fremfor usikker jobbsituasjon og mulige oppsigelser, motbeviser dette. Samtidig er det viktig å huske på at de svarer nå etter at forrige fu-

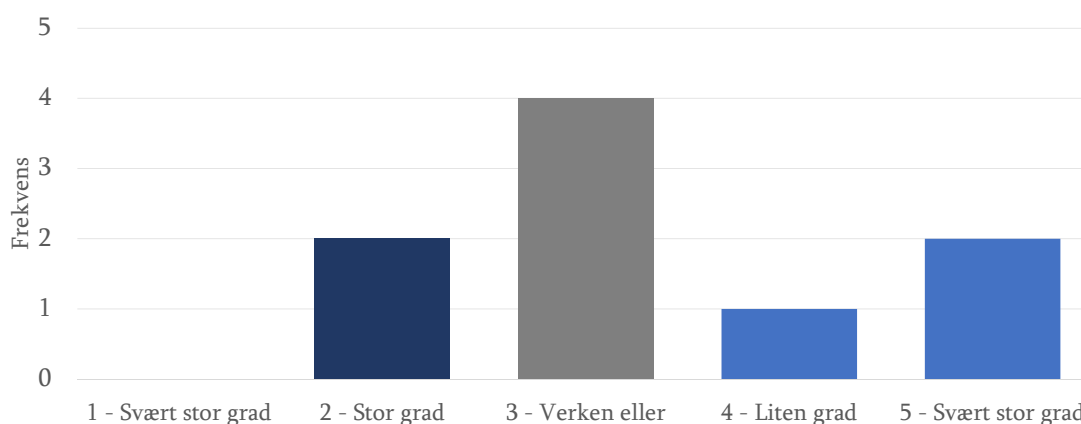
sjon er gjennomført, og er jo derfor trygge på at de ikke mistet jobben. Siden vi har sett på responsen fra det totale utvalget på 62 respondenter, kan vi også vurdere disse svarene som robuste og at det gir oss en høy overføringsverdi.

4.5.2. Syn på gjennomføring av fusjonsprosessen

Vi har sett på i hvor stor grad de ansatte og mellomledere følte fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå var involverende og krevende. Hovedspørsmålet til de ansatte og mellomlederne var følgende *Hvordan opplevde du gjennomføringen av fusjonsprosessen i sin helhet?*, der to beskrivelser som de ansatte skulle svare på var *Involverende* og *Krevende*. Vi ser på grad av *Involverende* først. Vi har her sett på hva mellomledere og de ansatte har svart hver for seg, og vi ser først på mellomlederne. Tabell 21 viser i hvor stor grad mellomlederne følte at fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå var involverende, og Figur 36 viser frekvens av svar fra 1-Svært stor grad til 5-Svært liten grad.

Tabell 21: Mellomledere: I hvilken grad opplevde du gjennomføringen av fusjonsprosessen i sin helhet med tanke på - Involverende? vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	0	0 %	Gjennomsnitt	3,3
2 - Stor grad	2	22 %	Median	3,0
3 - Verken eller	4	44 %	Standardavvik	1,1
4 - Liten grad	1	11 %	Varianse	1,3
5 - Svært stor grad	2	22 %		



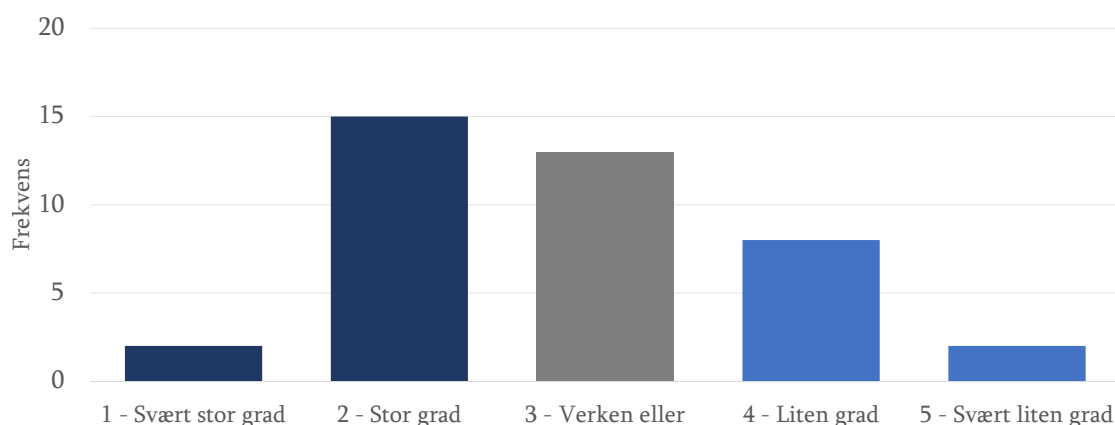
Figur 36: Stolpediagram som viser frekvens mot grad av involvering mellomlederne følte under fusjonsprosessen.

Vi ser at 22% av mellomlederne opplevde gjennomføringen av fusjonsprosessen mellom Gul og Blå som involverende. 33% har svart 5-Svært liten grad og 4-Liten grad. Spredningen er relativt stor da svarene sprer seg over fire svaralternativer med en variasjon fra 2-Stor grad til 5-Svært liten grad, med et standardavvik på 1,1. Gjennomsnittet er 3,3 og heller fra 3-Verken eller mot 4-Liten grad. Median er 3,0 som i 3-Verken eller. Når vi ser bort fra 3-Verken eller ligger hovedtyngden i resultatene mot 4-Liten grad og 5-Svært liten grad.

Vi ser videre på hva de ansatte svarte på det samme spørsmålet, se Tabell 22. Den viser i hvor stor grad de ansatte følte at fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå var involverende, og Figur 37 viser frekvens av svar fra 1-Svært stor grad til 5-Svært liten grad.

Tabell 22: Ansatte: I hvilken grad opplevde du gjennomføringen av fusjonsprosessen i sin helhet med tanke på - Involverende? vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	2	5,0 %	Gjennomsnitt	2,8
2 - Stor grad	15	38 %	Median	3,0
3 - Verken eller	13	33 %	Standardavvik	0,98
4 - Liten grad	8	20 %	Varianse	0,97
5 - Svært liten grad	2	5,0 %		



Figur 37: Stolpediagram som viser frekvens mot grad av involvering de ansatte følte under fusjonsprosessen.

Vi ser at 43% av de ansatte opplevde gjennomføringen av fusjonsprosessen mellom Gul og Blå som involverende. 25% har svart 5-Svært liten grad og 4-Liten grad. Spredningen er stor da svarene sprer seg over fem svaralternativer med en variasjon fra

1-Svært stor grad til *5-Svært liten grad*, med et standardavvik på 0,98. Gjennomsnittet er 2,8 og heller fra *3-Verken eller* mot *2-Stor grad*. Median er 3,0 som i *3-Verken eller*. Når vi ser bort fra *3-Verken eller* ligger hovedtyngden i resultatene mot *2-Stor grad*.

Vi ser at de ansatte følte seg mer involvert enn hva mellomlederne gjorde under fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå. 43% av de ansatte og 22% av mellomlederne har svar *1-Svært stor grad* og *2-Stor grad*. Vi kan også se på gjennomsnittet for de ansatte på 2,8 og mellomledere på 3,3 at de ansatte følte seg mer involvert. Når vi ser bort fra de som svarte *3-Verken eller* vil også de ansatte komme ut med at de følte seg mer involverte enn mellomlederne. Da spør det hvilken form for involvering de ansatte og mellomlederne tenkte på da de svarte. Mente de involvering i form av for eksempel å kunne si sin mening til sin nærmeste leder eller å få informasjon fra selskapet underveis i fusjonsprosessen? Hvis toppledelsen var gode på å informere alle de ansatte under fusjonen mellom selskap Gul og Blå kan det oppfattes som involverende og dermed gi en tyngde mot *1-Svært stor grad* og *2-Stor grad*. Det kan hende at mellomlederne fikk informasjon samtidig med de ansatte og dermed ikke fikk noe tid til å forberede seg på videre spørsmål fra sine ansatte. Vi har her sett på totalt 40 ansatte, altså ansatte uten lederansvar, og 9 mellomledere. Svarene fra de ansatte er derfor mer robuste og har en større overføringsverdi enn svarene fra mellomlederne. Et svar fra en mellomleder vil gi mye større utslag, og påliteligheten i resultatene kan derfor være lavere.

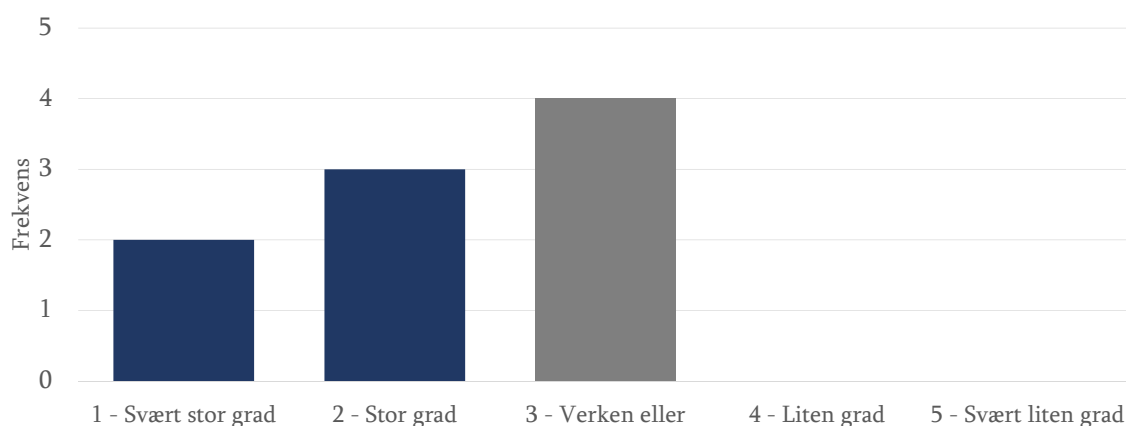
For å fungere som en endringsagent, trengs det tid for å etablere en felles kultur og et felles miljø etter fusjonsprosessen når ansatte fra Gul og Blå skal arbeide sammen. Endringen må forankres, slik som trinn 8 i Kotters åttetrinns-modell sier [15], se 2.2.3. Under en endringsprosess, her fusjonsprosess, får ofte mellomlederne en rolle som endringsagent, refererer til kapittel 2.2.6. Endringsagenter er leddet mellom de ansatte og kan bistå ledelsen med endringsprosessen. Derfor bør mellomledere bli integrert tidlig i prosessen slik at de skal få mulighet til å bidra med sin kompetanse og sine perspektiver. Hvis mellomlederne ikke fikk tilstrekkelig informasjon før de andre ansatte, ga det dem en utfordring å funksjonere som en endringsagent. Det kan virke som mellomlederne ikke er fornøyde med den påvirkningen de fikk hvis de i denne fusjonen hadde en rolle som endringsagent. På den måten vil trolig mellomlederne mene at informasjonen ikke var tilstrekkelig, og at fusjonsprosessen ikke var involverende. Det kan også hende at mellomlederne i sin posisjon hadde bedre innsikt og opplevde at avgjørelsene ble tatt lenger opp i hierarkiet, og at de følte at ikke hadde noen påvirkning i form av medvirkning hvis ledelsen brukte en *Strategi E* [17].

Vi ser videre på i hvor stor grad av *Krevende* fusjonsprosessen var. Vi har sett på hva

mellomledere og de ansatte har svart hver for seg og vi ser først på mellomlederne, se Tabell 23. Den viser i hvor stor grad mellomlederne følte at fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå var krevende, og Figur 38 viser frekvens av svar fra 1-Svært stor grad til 5-Svært liten grad.

Tabell 23: Mellomledere: I hvilken grad opplevde du gjennomføringen av fusjonsprosessen i sin helhet med tanke på - Krevende? vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	2	22 %	Gjennomsnitt	2,2
2 - Stor grad	3	33 %	Median	2,0
3 - Verken eller	4	44 %	Standardavvik	0,83
4 - Liten grad	0	0 %	Varianse	0,69
5 - Svært liten grad	0	0 %		



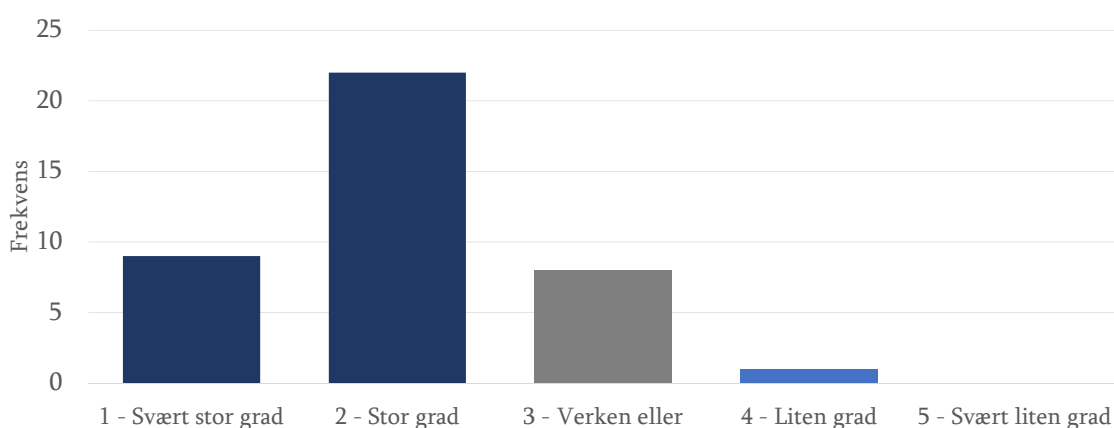
Figur 38: Stolpediagram som viser frekvens mot grad av hvor krevende mellomlederne følte fusjonsprosessen var.

Vi ser at 55% av mellomlederne opplevde gjennomføringen av fusjonsprosessen mellom Gul og Blå som krevende. Resterende respondenter svarte nøytralt, 3-Verken eller. Spredningen er middels da svarene sprer seg over tre svaralternativer med en variasjon fra 1-Svært stor grad til 3-Verken eller, med et standardavvik på 0,83. Gjennomsnittet er 2,2 og heller fra 4-Liten grad mot 3-Verken eller. Median er 2,0 som i 2-Stor grad. Når vi ser bort fra 3-Verken eller ligger resultatene mot 2-Stor grad.

Vi ser videre på hva de ansatte svarte på det samme spørsmålet, se Tabell 24. Den viser i hvor stor grad mellomlederne følte at fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå var krevende, og Figur 39 viser frekvens av svar fra 1-Svært stor grad til 5-Svært liten grad.

Tabell 24: Ansatte: *I hvilken grad opplevde du gjennomføringen av fusjonsprosessen i sin helhet med tanke på - Krevende?* vist i frekvens og analysedata.

Svaralternativer	Frekvens	Prosent	Analysedata	Verdi
1 - Svært stor grad	9	23 %	Gjennomsnitt	2,0
2 - Stor grad	22	55 %	Median	2,0
3 - Verken eller	8	20 %	Standardavvik	0,73
4 - Liten grad	1	3 %	Varianse	0,54
5 - Svært liten grad	0	0,0 %		



Figur 39: Stolpediagram som viser frekvens mot grad av hvor krevende de ansatte følte fusjonsprosessen var.

Vi ser at 78% av de ansatte opplevde gjennomføringen av fusjonsprosessen mellom Gul og Blå som krevende. 3% hadde svart *5-Svært liten grad* og *4-Liten grad*. Spredningen er relativt stor da svarene sprer seg over fire svaralternativer med en variasjon fra *1-Svært stor grad* til *4-Liten grad*, med et standardavvik på 0,73. Gjennomsnittet og median er 2,0 som i *2-Stor grad*. Når vi ser bort fra *3-Verken eller* ligger hovedtyngden i resultatene mot *2-Stor grad*.

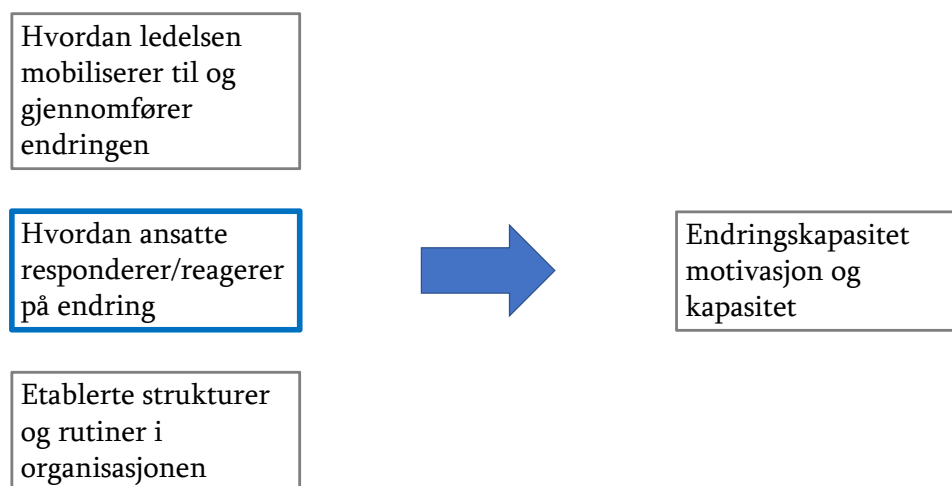
Når vi sammenligner svarene fra de ansatte og mellomlederne er det kun én respondent som har sagt at gjennomføringen av fusjonsprosessen ikke var krevende, at den i liten grad var krevende med 0% av mellomlederne og 3% av de ansatte. Totalt sett er det flere prosent av de ansatte (78%) som syntes gjennomføringen av fusjonsprosessen var krevende enn for mellomlederne (55%). Vi ser dette godt på gjennomsnittet der de ansatte har et gjennomsnitt på 2,0 og mellomlederne på 2,2. Muligens har mellomlederne større endringskapasitet [4], da de kan ha vært gjennom flere slike prosesser tidligere. Det kan være avgjørende for selskaper som opererer i det private markedet,

som selskap Grønn, å utføre endringen raskt for å beholde sin posisjon i markedet. Hvis det er slik at fusjonsprosessen hadde en typisk *Strategi E* som skulle være effektiv (2.2.2), kan det være krevende for både mellomledere og ansatte å følge med. Alle ansatte som skal gjennom en stor endringsprosess, her fusjonsprosess, går gjennom et typisk reaksjonsmønster hvor første fase er fornektelse, neste er uro, deretter forvirring og til slutt håper en på et engasjement [5], beskrevet i 2.2.4. Det kan være krevende å gå gjennom disse fasene, spesielt hvis prosessen varer lenge. En endringsagent har blant annet som funksjon å gjøre overgangen enklere for de ansatte. Det kan derfor være krevende å ha rollen som mellomleder, og antakelig endringsagent, og samtidig utføre sine vanlige arbeidsoppgaver. Når mellomlederne har opplevd gjennomføringen av fusjonsprosessen som krevende kan det være på grunn av deres dobbelrolle både som endringsagent og ansatt, da de selv også muligens går gjennom et typisk reaksjonsmønster.

Det var flere underspørsmål til hovedspørsmålet her, hvor vi kan legge til at 65% av de ansatte mente fusjonsprosessen var ryddig, de er ikke merkverdig redde for å miste jobben (omkring 7%) og 55% mener de fikk god informasjon. Informasjon for de ansatte og for mellomledere er beskrevet i kapittel 4.3.1. Vi har også her sett på totalt 40 ansatte, altså ansatte uten lederansvar, og 9 mellomledere. Svarene fra de ansatte er derfor mer robuste og har en større overføringsverdi enn svarene fra mellomlederne. Et svar fra en mellomleder vil gi mye større utslag, og påliteligheten i resultatene kan derfor være lavere.

4.5.3. Refleksjoner over funn i Forskningsspørsmål 3

Vi har i forskningsspørsmål *Hvordan opplever de ansatte en fusjonsprosess?* gått inn på det andre punktet i Meyer og Stensaker sin modell over Endringskapasitet, se Figur 18 og Kapittel 2.2.5. Vi ser at de ansatte ved selskap Grønn mener at *Nye og spennende oppgaver* og *Usikker jobbsituasjon* er henholdsvis av de mest positive og negative effektene fra fusjonsprosessen. Siden 65% har svart *Nye og spennende oppgaver* og 53% har svart *Usikker jobbsituasjon* vil det si at noen respondenter har svart begge deler, de ser både frem til nye arbeidsoppgaver og synes jobbsituasjonen er usikker. Hvis de får nye arbeidsoppgaver kan de være usikre på om de vil mestre de og derfor føle at jobbsituasjonen er usikker. Det kan også være at de er positive til nye arbeidsoppgaver, men er usikker generelt på hva som skjer med selskapet under fusjonen, for eksempel usikkerhet til hva som er i vente under fusjonsprosessen. Det er mange av de som jobber i selskap Grønn som har gått gjennom fusjonsprosesser tidligere, og en kan forvente at de har en form for endringskapasitet. Videre er det ikke slik at alle de ansatte i et selskap er like, slik at det alltid vil være noen som vil gi noe motstand eller som er like-



Figur 40: Endringskapasitet (Meyer og Stensaker, 2011)

gyldige til endringen. Det er derfor ikke så merkelig at respondentene viser nettopp det i de positive og negative effektene ved fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå. Vi kan også se at både mellomledere og ansatte opplevde fusjonen mellom Gul og Blå som krevende, og at de ansatte følte større involvering enn mellomlederne gjorde i denne prosessen. Det kan være at de ansatte ble mer involvert, men det kan også skyldes at mellomledere føler et større ansvar og har større behov for involvering enn de ansatte. Det er vanskelig å avdekke da dette er en subjektiv opplevelse. At mellomlederne opplevde prosessen som litt mindre krevende enn de ansatte uten lederansvar kan skyldes at de sitter på mer endringserfaring og mer endringskapasitet og dermed er bedre rustet for å takle slike utfordringer.

4.6. Oppsummering av Studiens Funn

Dette kapitlet har vist mange funn, og for å få en oversiktlig fremstilling viser vi en oppsummering i Tabell 25, Tabell 26 og Tabell 27 for forskningsspørsmålene. Vi har inndelt oppsummeringen i forskningsspørsmålene hvor vi viser frekvens i prosent og analysedata for besvarelsen av spørsmålene vi har valgt å ta med i analysen.

Tabell 25: Oppsummeringstabeller for forskningsspørsmål 1. *Hvor tilgjengelig er og føler en leder seg i en fusjonsprosess?*

Oppsummering av graderte spørsmål vist som stolpediagram i analysen	Svar i prosent og analysedata							
	1 - Enig (%)	2 - Delvis enig (%)	3 - Nøytral (%)	4 - Delvis uenig (%)	5 - Uenig (%)	6 - Vet ikke (%)	Gj.snitt. Median Std. avvik Varians	
Forskningsspørsmål 1: Hvor tilgjengelig er og føler en leder seg i en fusjonsprosess? Hvordan opplevde du å være leder når fusjonen pågikk i din organisasjon? - Mellomledere: Jeg hadde tid til jevnlig kommunikasjon med de ansatte i min gruppe. - Ledere: Jeg hadde lite tid og det tok fokus fra andre arbeidsoppgaver	0	67	22	11	0	-	2,4 2,0 0,7 0,5	
	14	41	14	5,0	18	9,0	3,0 2,0 1,6 2,7	
Oppsummering av spørsmål vist som kakediagram i analysen	Enig	Uenig						
Forskningsspørsmål 1: Hvor tilgjengelig er og føler en leder seg i en fusjonsprosess? Hvilke lederoppgaver mener du det er viktigst å fokusere på i endringsprosesser? (ledere) - Gi tilstrekkelig informasjon - Ha tilstrekkelig med tid - Være tilgjengelig - Skape trygghet for de ansatte - Kommunisere godt med min leder - Bygge endringskompetanse - Bygge endringskompetanse I hvilken grad opplevde du at medvirkning fra ansatte ga en merverdi for endringsprosessen? (ledere) - Det ble enklere å implementere endringer - Jeg trengte ikke bruke like mye tid på å informere - De ble mer forståelsesfulle til at prosessen tok mye av min tid som leder - Flere synspunkter kom på banen - Ved å dele informasjon virket de tryggere på endringsprosessen	77	23	36	64	64	36	64	
	77	23	36	64	64	36	64	
	9,0	91	17	83	7,0	93	3,0 97	
	34	66	38	62				
Oppsummering av graderte spørsmål vist som stolpediagram i analysen	1 - Svært stor grad (%)	2 - Stor grad (%)	3 - Verken eller (%)	4 - Liten grad (%)	5 - Svært liten grad (%)	Gj.snitt. Median Std. avvik Varians		
Forskningsspørsmål 1: Hvor tilgjengelig er og føler en leder seg i en fusjonsprosess? Hvordan opplevde du gjennomføringen av fusjonsprosessen var i sin helhet? - Mellomledere: Forstyrrende i forhold til vanlige arbeidsoppgaver I hvilken grad opplevde du at medvirkning fra de ansatte ga merverdi? (mellomledere)	18	36	36	9,0	0	2,4 2,0 0,90 0,80		
	11	33	44	11	0	2,6 3,0 0,9 0,8		

Tabell 26: Oppsummeringstabeller for forskningsspørsmål 2. Hva forventer ledere og ansatte av hverandre i fusjonsprosesser, og hvor delaktige er de?

Oppsummering av graderte spørsmål vist som stolpediagram i analysen	Svar i prosent og analysedata							Std.avvik	Median	Gj.snitt.	Varians
	1 - Svært stor grad (%)	2 - Stor grad (%)	3 - Verken eller (%)	4 - Liten grad (%)	5 - Svært liten grad (%)						
Forskningsspørsmål 2: Hva forventer ledere og ansatte av hverandre i fusjonsprosesser, og hvor delaktige er de?											
I hvilken grad er det viktig for deg å medvirke når det skjer endringer på arbeidsplassen? (ansatte)	13	55	33	0	0	2,2	2,0	0,65	0,42		
I hvilken grad er det viktig for deg å medvirke når det skjer endringer på arbeidsplassen? (mellomledere)	22	67	11	0	0	1,9	2,0	0,60	0,36		
I hvilken grad ønsket du å medvirke under fusjonsprosessen? (ansatte)	2,5	45	40	13	0	2,6	3,0	0,74	0,55		
I hvilken grad ønsket du å medvirke under fusjonsprosessen? (mellomledere)	11	67	22	0	0	2,1	2,0	0,60	0,36		
I hvilken grad fikk du som ansatt mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen? (ansatte)	0	23	23	48	8,0	3,4	4,0	0,93	0,86		
I hvilken grad fikk du som ansatt mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen? (mellomledere)	0	0	22	67	11	3,9	4,0	0,60	0,36		
I hvilken grad føler du at din medvirkning ble hensyntatt i denne fusjonsprosessen? (andel av ansatte)	17	72	6,0	6,0	0	2,0	2,0	0,69	0,47		
I hvilken grad lå disse forusettningene til rette for deg under fusjonsprosessen?											
- Tilstrekkelig med tid (mellomledere)	11	56	11	0	22	2,7	2,0	1,4	2,0		
- Min leder ville ha innspill (ansatte)	0	28	35	33	5,0	3,2	3,0	0,89	0,80		
- Min leder ville ha innspill (mellomledere)	0	56	22	11	11	2,8	2,0	1,1	1,2		
- Involvering gir verdi (ansatte)	20	50	20	8,0	2,0	2,2	2,0	0,95	0,90		
- Mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag (ansatte)	5,0	45	38	13	0	2,6	2,5	0,78	0,61		
I hvilken grad ga du dine ansatte mulighet til å medvirke under fusjonsprosessen? (mellomledere og toppledere)	21	43	21	7,0	7,0	2,4	2,0	1,2	1,3		
I hvilken grad ga du dine ansatte mulighet til å medvirke under fusjonsprosessen? (mellomledere)	0	44	33	11	11	2,9	3,0	1,1	1,1		

Tabell 27: Oppsummeringstabeller for forskningsspørsmål 3. *Hvordan opplever de ansatte en fusjonsprosess?*

Oppsummering av graderte spørsmål vist som stolpediagram i analysen	Svar i prosent og analysedata								
	1 - Svært stor grad (%)	2 - Stor grad (%)	3 - Verken eller (%)	4 - Liten grad (%)	5 - Svært liten grad (%)	Gj.snitt	Median	Std.avvik	Varians
Forskningsspørsmål 3: Hvordan opplever de ansatte en fusjonsprosess?									
I hvilken grad opplevde du gjennomføringen av fusjonsprosessen i sin helhet?									
- Involverende (ansatte)	5,0	38	33	20	5,0	2,8	3,0	0,98	0,97
- Involverende (mellomledere)	0	22	44	11	22	3,3	3,0	1,1	1,3
- Krevende (ansatte)	23	55	20	3,0	0	2,0	2,0	0,73	0,54
- Krevende (mellomledere)	22	33	44	0	0	2,2	2,0	0,83	0,69
Oppsummering av spørsmål fra analysen vist som kakediagram i analysen	Ja	Nei							
Forskningsspørsmål 3: Hvordan opplever de ansatte en fusjonsprosess?									
Hva ser du på som positive effekter ved fusjonen? (alle ansatte)									
- Mulighet for ny stilling/nytt ansvarsområde	45	55							
- Større organisasjon	37	63							
- Nye kollegaer	66	34							
- Nye systemer og prosesser	39	61							
- Nye spennende oppgaver	65	35							
- Ingen formening	6,0	94							
- Annet	6,0	94							

5. Konklusjon

Samfunnet er stadig i endring og vi ser at det skjer fusjoner i økende grad. En faktor innenfor store endringer på en arbeidsplass, som en fusjon, er muligheten for å medvirke spesielt med tanke på sin egen arbeidshverdag. Med bakgrunn i dette kom vi opp med følgende problemstilling:

Hvilke tanker gjør ansatte og ledere seg om medvirkning i en fusjonsprosess, og er de samstemte i sitt syn på medvirkning?

Vi ønsket her å se på hvordan medvirkning blir vurdert i en fusjonsprosess av to selskaper innenfor samme bransje. I vår studie har vi samarbeidet med det vi har kalt selskap Grønn. Det er et selskap som opprinnelig bestod av selskap Blå og Gul som hadde en fusjonsprosess fra slutten av 2017 til første kvartal i 2018. Selskapet jobber innenfor oljesektoren, og vi har sendt spørreundersøkelse til alle ansatte som jobber ved kontorer i Norge samt lederne som jobber offshore på norsk sokkel. Nå er selskapet i en ny fusjonsprosess med selskap Rød for å danne selskap Brun. Vi har sett på hvordan fusjonsprosessen de gikk gjennom for et års tid siden, ble ivaretatt med tanke på medvirkning. Vi har delt inn de ansatte i selskap Grønn i: ansatte uten lederansvar som *de ansatte* og ansatte med lederansvar som *ledere*.

Vi har fått et representativt utvalg med tanke på ansatte, og et noe større utvalg av ledere. Ledere i form av mellomledere og toppledere dras frem i enkelte spørsmål for å se om det er sammenheng mellom hva de ansatte og ledere har opplevd i fusjonsprosessen. Selv om det var et representativt utvalg av ledere som svarte er det få respondenter slik at det ikke nødvendigvis kan generaliseres. Vi har valgt å ta med frekvensen i noen av funnene våre, hvor et positivt utfall viser til at respondentene har svart i *svært stor grad* eller *stor grad* å være enig i et utsagn.

For å underbygge problemstillingen, presenterte vi tre forskningsspørsmål. Vi går først gjennom funnene tilhørende forskningsspørsmålene, deretter svarer vi ut problemstillingen vår.

5.1. Svar på Forsknings spørsmål

5.1.1. Forsknings spørsmål 1 - Hvor tilgjengelig er og føler en leder seg i en fusjonsprosess?

I det første forsknings spørsmålet ønsket vi å se på hvordan medvirkning blir oppfattet av lederne. God informasjonsflyt kan redusere motstand til endring da dette kan gjøre at de ansatte føler seg tryggere på prosessen. I følge Kotter og trinn 4 i hans åttetrinns-modell, er det viktig å kommunisere til hele organisasjonen [15]. Som leder, og kanskje først og fremst mellomleder, vil en oppleve at de ansatte i sin organisasjon har behov for informasjon. Dette kan vi se at mellomlederne har vært gode på i selskap Grønn. De ansatte uten lederansvar er generelt tilfreds med informasjonen de har fått. Mellomlederne derimot er ikke like tilfreds. Dette kan skyldes at de har fått mindre informasjon. Antakelig skyldes det heller at de, i form av sin stilling, hadde et større behov for informasjon. Deres ledere igjen er svært tilfredse med tanke på mengden informasjon. I forkant av en fusjonsprosess vil det være nedlagt store mengder forberedelser og analyser. Det betyr at eiere og toppledelsen vil være godt informert. Det kan derfor være utfordrende for de å føle på andres behov for informasjon. Mellomledere har en krevende oppgave der de skal gjøre om ledelsens visjoner og planer til praksis i organisasjonen. Å gi tilstrekkelig informasjon kan være en parameter mellomlederne rangeres høyest på av ledelsesoppgaver i en endringsprosess. Det bør derfor fokuseres mer på god kommunikasjon med mellomlederne i neste fusjonsprosess.

God kommunikasjon kan erstatte medvirkning [4]. Denne fusjonsprosessen har blitt oppfattet som effektiv, krevende og som forstyrrende i forhold til vanlige arbeidsoppgaver for lederne. Det er naturlig for en slik type endring. Selv om medvirkning kan oppfattes som forstyrrende og tidkrevende, er det noe lederne og mellomlederne mener gir merverdi. De opplever at flere synspunkter kom på banen ved å åpne for medvirkning, at det effektiviserer prosessen og at de ansatte virket tryggere. Mellomlederne har da vært oppmerksomme på resultatene av denne medvirkningen. Vi kan tolke det dithen at lederne opplever at de har samarbeidet godt i prosessen. Mer tilfredsstilte og fornøyde ansatte har trolig resultert i mer fornøyde ledere, selv om de ikke opplever at medvirkning har resultert i at jobben deres har blitt mindre krevende. Det er svært positivt for neste fusjonsprosess at endringserfaringen er at 90% av mellomlederne ønsker å involvere de ansatte i neste store endringsprosess.

5.1.2. Forskningsspørsmål 2 - Hva forventer ledere og ansatte av hverandre i fusjonsprosesser, og hvor delaktige er de?

I det andre forskningsspørsmålet så vi på hvordan oppfatningen av medvirkning svarer for ledere og ansatte. Ansatte og ledere vil ha ulike roller under en fusjonsprosess. I følge Kotters trinn 4 er kommunikasjon essensielt i en endringsprosess [15]. Når ledelsen kommuniserer med sine ansatte, spesielt mellomledere, kan det bli en meningsveksling som kan bidra til bedring i utførelsen av fusjonsprosessen. En slik kommunikasjon kan utløpe seg som medvirkning fra for eksempel en ansatt til en mellomleder. Funnene våre viser at både de ansatte og mellomlederne opplever det som viktig å medvirke når det skjer store endringer på arbeidsplassen generelt (68%), og de mener at involvering gir verdi (70%). Når det gjelder fusjonsprosessen de har vært gjennom, dannelsen av selskap Grønn, ønsket omkring halvparten av de ansatte å medvirke og de fleste av mellomlederne (ca. 80%) ønsket å medvirke. Selv om så mange ønsket å medvirke, viste det seg at omkring en fjerdedel av de ansatte fikk mulighet til medvirkning (23%). Dette stemmer relativt godt overens med responsen på at omkring 28% av de ansatte følte at lederen deres ville ha innspill. Det viser at mange av de ansatte ønsket å medvirke under fusjonsprosessen, men at færre fikk mulighet til det i den grad de ønsket. Når det gjelder mellomlederne så følte de i stor grad at lederen deres ville ha innspill (56%), men de føler ikke de fikk mulighet til å medvirke i noe stor grad. Når de ansatte føler at deres medvirkning ble ihensyntatt kan det bety at mellomlederne ga innspill videre til sine ledere, men at deres personlige meninger ikke ble tatt imot av deres ledere. Videre kan det bety at involveringen de ansatte hadde i fusjonsprosessen gikk på et lavere nivå i hierarkiet hvor mellomlederen hadde makt til å bestemme, uten å ta det videre opp i ledelseshierarkiet. På den måten har mellomlederen gjort en god jobb med å involvere og la de ansatte få medvirke under fusjonsprosessen. Det kan også hende at mellomlederne har hatt lite fleksibilitet til å legge til rette for medvirkning.

Ledere er nærmere ledelsen i hierarkiet og kan ha større innflytelse enn de ansatte. Våre funn viser at mellomlederne følte de fikk medvirke mindre enn de ansatte, og topplederne følte de fikk medvirke mest. Vi har kommet frem til at fusjonen mellom selskap Blå og Gul mest sannsynlig var toppstyrt, der mellomledere og ansatte ikke har så stor påvirkningskraft i alle beslutninger som tas. På noen nivåer var det antakeligvis en pseudodeltakelse hvor ledelsen allerede hadde bestemt utfallet, og på andre nivåer kan det ha vært delvis deltakelse. [25] Dette siden det var en god fjerdedel av alle ansatte som følte de fikk medvirke. Vi spurte lederne om de ga sine ansatte mulighet til å medvirke, og mellomlederne svarte med mest tyngde i stor grad og topplederne svarte med tyngde i svært stor grad og stor grad. Det var prosentvis flere topp-

ledere som mente de ga sine ansatte (deriblant mellomledere) mulighet til å medvirke enn det mellomlederne følte de ga til sine ansatte. Ettersom det er få respondenter i gruppen for toppledere og delvis få mellomledere er det vanskelig å generalisere.

Av de ansatte som ville medvirke og fikk mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen, svarte nesten samtlige at deres medvirkning ble hensyntatt av deres leder (89%). Dette er positivt for selskap Grønn, også i den kommende fusjonen med selskap Rød. I form av medvirkning og Meyer og Stensakers modell for endringskapasitet [4], ligger alle de ansatte i selskap Grønn et sted mellom god mobilisering fra ledelsen til gjennomføring av fusjonsprosessen, og at de ansatte responderte på endringen. Ledelsen har hatt en effektiv prosess hvor de har mobilisert toppledelse og mellomledere til å gjennomføre endringen, ettersom det har vært krevende og tatt mye av deres tid. Videre har de ansatte i stor grad villet medvirke og rundt en fjerdedel har fått medvirke. At det er mange av de ansatte som ønsker å medvirke og som får mulighet til det viser at det er endringskapasitet i selskapet og trolig har de lite endringskynisme fra forrige prosess.

5.1.3. Forskningsspørsmål 3 - Hvordan opplever de ansatte en fusjonsprosess?

Det siste forskningsspørsmålet fokuserte på alle de ansatte og hvordan de opplevde fusjonsprosessen. Den mest positive effekten er nye kollegaer, og nye og spennende oppgaver. Det kan da tyde på at mange av de ansatte er opptatt av å ha et godt miljø på jobb. De er også interesserte i forandringer som viser at de er tilpasningsdyktige. Den mest negative effekten er usikker jobbsituasjon. Mange av de ansatte har vært gjennom flere store endringsprosesser bare de siste årene, og disse har kanskje ikke rukket å bli forankret i organisasjonen før neste endringen. Dette er det vi kaller multiple endringer. Hvis vi korrelerer mot de som i utgangspunktet var negativt innstilt til denne endringen, viser det seg at over 80% svarer at det å miste tilhørighet til tidligere organisasjon er det mest negative. Tilhørighet er trolig så viktig for noen av de ansatte, at de blir kyniske til hele endringen. Dette kan skyldes et savn til tidligere organisasjons arbeidskultur og miljø, eller status. Kanskje har de ikke klart å etablere dette i den nye organisasjonen ennå. Prosessen har blitt opplevd mindre involverende av mellomlederne enn av de ansatte uten lederansvar. Sammenligner vi ansatte uten lederansvar og mellomledere, er det flere av de ansatte som opplever prosessen svært krevende. En fusjonsprosess er en omfattende endring som vil gjøre stor inngripen i de ansattes arbeidshverdag. Det er naturlig at dette har vært krevende. At mellomlederne har opplevd det som mindre krevende kan skyldes at de sitter på mer endringserfaring og en større endringskapasitet. Samtidig ser vi at mellomlederne har et ønske om å bli involvert mer i fremtidige prosesser.

I en kvantitativ analyse som dette er, vil ikke nyansene komme frem. Der har den kvalitative analysen sin styrke. Det kan derfor være resultater som vi har mistolket og vurdert feil.

5.2. Svar på Problemstilling

Problemstillingen er som følger:

Hvilke tanker gjør ansatte og ledere seg om medvirkning i en fusjonsprosess, og er de samstemte i sitt syn på medvirkning?

Ut i fra våre funn og samtale med HR i selskap Grønn ser det ut til at fusjonsprosessen mellom selskap Gul og Blå var toppstyrt. Dette blant annet siden prosessen ble oppfattet som effektiv og velkommunisert fra ledelsens side. Siden mellomlederne ikke følte de hadde noen medvirkning til sine ledere kan vi anta at de ansatte fikk medvirke i sin arbeidshverdag som ikke trengte bekreftelse fra ledere høyere opp i hierarkiet. Videre følte toppledelsen at de hadde mulighet til å medvirke, noe som er naturlig når fusjonsprosessen var toppstyrt.

Generelt sett er det viktig for alle ansatte i selskap Grønn å medvirke i store endringsprosesser, som en fusjonsprosess. Hvor det er noe viktigere for lederne (89%) enn for de ansatte (68%). Lederne er spesielt opptatt av å informere de ansatte og har et stort fokus på det for å bedre prosessen. Videre syntes lederne at prosessen har vært tidkrevende, forstyrrende og har tatt fokus fra vanlige arbeidsoppgaver. Det er naturlig når fusjonsprosessen gikk over noen få måneder og var effektiv.

Det var omkring 25% av de ansatte som følte de fikk mulighet til å medvirke under fusjonsprosessen, og omkring 44% av mellomlederne følte de hadde gitt sine ansatte mulighet til å medvirke. Videre følte 50% av de ansatte at de fikk mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag. Når vi ser på et gjennomsnitt for mulighet til medvirkning og mulighet til å påvirke sin egen arbeidshverdag, stemmer det ganske godt overens med hvor mye mellomlederne følte de ga sine ansatte medvirkning. Det kan være en utfordring å svare på i hvor stor grad en har fått lov til å medvirke i en fusjonsprosess når det ikke spesifiseres noe mer konkret, og det kan være derfor flere svarer at de fikk medvirke i form av å påvirke sin egen arbeidshverdag enn at de fikk medvirke generelt under fusjonsprosessen.

Når det gjelder forutsetninger som lå til grunn for medvirkning, viser funnene at mellomledere i stor grad hadde tid til kommunikasjon med sine ansatte (67%) og de hadde fokus på å gi tilstrekkelig med informasjon (78%). Det kan tenkes at noen av de ansat-

te hadde mulighet til å medvirke, men ikke var interessert i å medvirke under denne fusjonsprosessen, og en annen mulighet er at lederne ikke kommuniserte godt nok til sine ansatte at de ville ha innspill. Når det gjelder medvirkning fra de ansatte viser responsen fra lederne at omkring halvparten mente det ga en merverdi. Dette i størst grad gjennom at det kom flere synspunkter på banen, prosessen ble effektivisert og i tillegg følte lederne at de ansatte virket tryggere på fusjonsprosessen da de fikk komme med sine synspunkt. Mange av de ansatte og lederne følte de hadde mulighet til å medvirke under fusjonsprosessen, og at deres medvirkning ble hensyntatt (90%). Vi vet ikke hvilket nivå synspunktene til de ansatte lå på, men vi vil tro at det var mindre endringer som deres mellomledere hadde makt til å styre og endre på for å bedre arbeidshverdagen deres.

Vi ser at verken de ansatte eller lederne svarer at de ønsker å medvirke 100%. Det er naturlig at ikke alle er interessert i å medvirke. Grunner til det kan være endringskynisme ettersom selskapene har gått gjennom flere fusjonsprosesser tidligere, kanskje andre tenker at de ikke har tid til å bidra, noen tror det ikke kommer noe ut av det og velger å ikke gi noen innspill. Med tanke på fusjonsprosessen mellom selskap Grønn og Rød kan se ut som de ansatte kan ha mulighet til medvirkning i større grad enn de tror er mulig, med den forutsetning at denne fusjonen likner på forrige fusjon mellom selskap Gul og Blå. Nesten samtlige ledere svarte at de vil involvere de ansatte ved neste store fusjonsprosess. Når de ansatte har synspunkter ser det ut til at lederne er interesserte og har tid til å høre på dem, og at de kan hensynta deres medvirkning til en viss utstrekning.

5.3. Videre forskning

For å få frem flere nyanser og få et bedre inntrykk av hvilken type medvirkning de ansatte fikk mulighet til å bidra med, kan det være interessant å intervjuer noen av de ansatte for å høre om dette med en kvalitativ metode. Videre å få flere detaljer om hvordan lederne gikk frem for å invitere til medvirkning. Var det opp til de ansatte å komme med innspill eller var lederne gode til å kommunisere at de gjerne ønsket det? Det kan også være interessant å se på når de ansatte og lederne fikk mulighet til å medvirke - ble de involvert tidlig? Kanskje fikk de mye informasjon i starten og etter hvert dukket det opp spørsmål fra de ansatte som lederne forsøkte å besvare og ha en dialog om med de ansatte? Hvis de ansatte ble invitert til å medvirke på et tidligere tidspunkt hadde kanskje flere benyttet anledningen til det.

Vi valgte å ikke filtrere på tillitsvalgte eller verneombud med tanke på anonymisering av oppgaven, men det kan være interessant å høre om deres mulighet for medvirkning

i fusjonsprosessen. Vi har i vår oppgave spurt om de ansattes medvirkning opp mot deres leder, men det kan være mulig at de ansatte fikk mulighet til å medvirke gjennom andre kanaler, som gjennom tillitsvalgte og verneombud. Det kan derfor være interessant å se på dette i videre arbeid. Vi har også valgt å se bort fra for eksempel kjønn, alder og utdanning med tanke på anonymisering. Det hadde vært interessant å undersøke om vi kunne sett noen trender hvis vi hadde filtrert på disse parameterne.

For å forsterke påliteligheten i oppgaven, hadde det vært interessant å gjennomføre en slik undersøkelse på flere ulike tidspunkt i en fusjonsprosess. Ofte har en forskjellige oppfatninger når en er midt oppe i en prosess enn når en har fått den litt på avstand. Da unngår en også at svarene blir for mye farget av den bestemte dagen en svarer på en undersøkelse. Har intervjuobjektet hatt en dårlig dag, kan kanskje alle svarene tendere i en mer negativ retning enn de hadde gjort på en annen dag. [31] Samtidig har vi sørget for å ikke utsette de ansatte for påvirkning underveis i datainnsamlingen siden vi har benyttet oss av et Internettbasert spørreskjema.

6. Fagterminologi

- Bias – Ordet kan ha mange betydninger, men her brukes det innen vitenskapelig metodikk og har betydningen metodefeil
- BOHICA – Bend over, here it comes again
- Deskriptiv studie – Beskrivende studie som viser fordelingen av ulike faktorer
- Diskrepans – Uoverensstemmelse eller motsetning
- Endringsagent – Ansvarlig person for å fasilitere implementering av endring
- Endringskapasitet – Et selskaps evne til å gjennomføre multiple og kontinuerlige endringsprosesser under normal drift uten å bli skadelidende
- Endringskostnad – Kostnad for endringer eller omstillinger
- Endringsstrategi E – “Effektiv” - top-down prosess
- Endringsstrategi O – “Organisasjon” - bottom-up prosess
- Eksklusjonskriterier – Kriterier for respondenter som ikke skal inkluderes i et forskningsarbeid
- Episodisk endring – Når selskaper bevisst utfører en endringshandling
- Fusio – Sammensmelting
- Gjennomsnitt – Middelerverdi av et datagrunnlag
- Inhabilitet – Svekket tillitt til en persons upartiskhet
- Inklusjonskriterier – Kriterier for respondenter som skal inkluderes i et forskningsarbeid
- Kausalitet – Beskrivelse av årsak og virkning
- Konkurransefortrinn – Den effekt et selskap får ved å besitte og utnytte kompetanse eller ressurser som gir selskapet en fordel/-er i konkurranse med andre selskaper

- Lean – Jobbe rasjonelt med en høy grad av standardisering
- Median – Midterste verdien i datagrunnlaget, sentraltendensen
- Medvirkning – Innflytelse på beslutningstaking
- Multiple endringer – At det skjer mange parallelle endringer
- Paradigme – En holdning til eksisterende kunnskap som er akseptert, og er bygd inn i alt vi gjør
- Populasjon – Samling av enheter i en problemstilling
- Radikal – Omfattende eller betydelig endring
- Reliabilitet – Pålitelighet i datagrunnlaget
- SPSS – Statistical Package for the Social Sciences, analyseverktøy
- Standardavvik – Avvik fra gjennomsnittet
- Strategi E – Effektiv endringsstrategi
- Strategi O – Organisatorisk endringsstrategi
- Strategisk fornying – Endring der det eksisterende paradigmet blir ivaretatt
- Strategisk forsterkning – Endring der selskapets eksisterende plattform og praksis blir utfordret og nye arbeidsformer vokser frem
- Validitet – Gyldighet i datagrunnlaget
- Varians – Mål på hvor mye datagrunnlaget avviker fra gjennomsnittet
- Questback – Verktøy for å gjennomføre spørreundersøkelse på nett
- Åtte-trinnsmodellen – Modell utviklet av John P. Kotter for vellykket endring

Referanser

- [1] Acquisitions The Institute of Mergers and Alliances (IMAA). Number & value of m&a worldwide, October 2018. <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>.
- [2] Corporate Finance Institute. Mergers acquisitions m and a process. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/deals/mergers-acquisitions-ma-process/>.
- [3] Edinburgh Napier University. Kotter's 8-step change model. <https://staff.napier.ac.uk/services/hr/workingattheUniversity/LandD/organisational-change/support/building-your-resilience/Pages/Kotter%27s-8-Step-Change-Model.aspx>.
- [4] Christine B. Meyer og Inger G. Stensaker. *Endringskapasitet*. Fagbokforlaget, 2016.
- [5] Direktoratet for forvaltning og IKT. Erfaringar frå endringsprosessar generelt, og involvering av brukarar og tilsette spesielt, Januar 2014. <https://www.difi.no/sites/difino/files/difi-rapport-2014-1-erfaringar-fraa-endringsprosessar-generelt-og-involvering-av-brukarar-og-tilsette-spesielt.pdf>.
- [6] Oscar Amundsen og Trond Kongsvik. *Endringskynisme*. Gyldendal, 2016.
- [7] DNB. Historien vår. <https://www.dnb.no/om-oss/om-konsernet/historien-vaar.html>.
- [8] Lars Sørgård. Fusjoner og oppkjøp. drivkrefter og virkninger, Desember 2000. <https://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2000/Rapport24.html>.
- [9] Store Norske Leksikon. Store Norske Leksikon, Oktober 2018. <http://www.snl.no>.
- [10] Helge Thorbjørnsen. Fusjoner og oppkjøp, April 2011. <https://www.magma.no/fusjoner-og-oppkjop>.
- [11] Einar Wergeland-Jenssen. Endringsledelse - råd for å styrke bedriftens endringskapasitet, Juli 2014. <https://www.ledernytt.no/endringsledelse-raad-for-aa-styrke-bedriftens-endringskapasite.5543519-112537.html>.

- [12] Verena Kusstatscher og Cary L. Cooper. *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. Edward Elgar Publishing, 2005.
- [13] Heidi Enehaug og Taran Thune. Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser, Januar 2017.
- [14] Bjørn W Hennestad og Øivind Revang. *Endringsledelse og ledelsesendring fra plan til praksis*. Universitetsforlaget, 2017.
- [15] Morten Erichsen og Frode Solberg og Trond Stiklestad. *Ledelse i små og mellomstore bedrifter*. Fagbokforlaget, 2015.
- [16] Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik. *Hvordan organisasjoner fungerer, 4. utgave*. Fagbokforlaget, 2015.
- [17] Dag Ingvar Jacobsen. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget, 2012.
- [18] Arne Kjøde. Ledere og Endringsprosesser, April 2004. <https://www.magma.no/ledere-og-endringsprosesser>.
- [19] John P. Kotter. Leading change: Why transformation efforts fail, April 1995. <https://eoleadership.hee.nhs.uk>.
- [20] Syed Talib Hussain et al. Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3):123–127, 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.
- [21] Therese S. Kindal. Hvor der ingen kamp er, kan der heller ingen seier komme, Februar 2015. <https://www.magma.no/hvor-der-ingen-kamp-er-kan-der-heller-ingen-seier-komme>.
- [22] Daryl Connor. Understanding the key roles in significant change, Mars 2010. <http://www.connerpartners.com/roles-and-responsibilities/understanding-the-key-roles-in-significant-change>.
- [23] Charlotte Shelton and Martha Lynn. Podcast: Good business, Episode: Change Management, December 2009.
- [24] Kjersti Melberg og Aslaug Mikkelsen. Endringsledelse i nedgangstider, Juli 2015. <https://www.magma.no/endringsledelse-i-nedgangstider>.

- [25] Carole Pateman. *Participation and Democratic Theory*. Cambridge University Press, 1970.
- [26] Jonas Ingvaldsen og Monica Rolfsen og Henrik D. Finsrud. Lean organisering i norsk arbeidsliv: slutten på medvirkning?, April 2012. <https://www.magma.no/lean-organisering-i-norsk-arbeidsliv-slutten-pa-medvirkning>.
- [27] Tor Grennes. På jakt etter en norsk ledelsesmodell, April 2012. <https://www.magma.no/pa-jakt-etter-en-norsk-ledelsesmodell>.
- [28] Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) (lov-2005-06-17-62). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62>.
- [29] Abraham Sagie og Zeynep Aycan. A cross-cultural analysis of participative decision-making in organizations, 2003. <http://zeynepaycan.net/doc/j21.pdf>.
- [30] Edwin A.Locke og David M.Schweiger og Gary P.Latham. Participation in decision making: When should it be used?, 1986. *Organizational Dynamics*, Volume 14, Issue 3.
- [31] Per Arne Tufte Asbjørn Johannessen, Line Christoffersen. *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. abstrakt forlag, 2011.
- [32] Indian J. Anaesth. Methodology for research, September 2016. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5037944/>.
- [33] Hans Petter Hornæs. Formelsamling statistikk, Mai 2007.
- [34] Daniel Gilbert. *Stumbling on Happiness*. Vintage, 2007.
- [35] Erlend Vestre. Flere valgmuligheter kan gjøre deg misfornøyd, Mars 2018. <https://www.dagensperspektiv.no/2018/flere-valgmuligheter-kan-gjore-deg-misfornoyd>.

Appendiks

Appendiks I: Anonymisert spørreundersøkelse fra Questback
side iii-xxx

Appendiks II: Anonymisert respons fra spørreundersøkelsen
side xxxi-cx

Appendiks III: Utsendt informasjon i e-post med spørreundersøkelse
side cxi-cxiv

Appendiks IV: NSD meldeskjema
side cxv-cxvii

Appendiks I:

Anonymisert spørreundersøkelse fra Questback

Medvirkning i endringssituasjoner

I mars 2017 ble det offentliggjort at selskap Blå kjøpte flere opererende felt av selskap Gul og fusjonerer med deler av organisasjonen. I denne undersøkelsen ønsker vi å se på hvordan denne fusjonen ble gjennomført for medarbeiderne i selskapene, heretter kalt *fusjonen*.

Videre vil vi se på hvordan erfaringene fra denne prosessen kan brukes når selskap Grønn skal fusjonere med selskap Rød.

Undersøkelsen vil ta i underkant av 10 minutter.

Din identitet vil holdes skjult.

Når skjult identitet brukes i undersøkelser, vil ingen identifiserbar informasjon, som f.eks. nettlesertype og -versjon, IP-adresse, operativsystem eller e-postadresse, bli lagret med svaret. Dette er for å beskytte respondentens identitet.

1) * Hvor jobbet du før fusjonen mellom selskap Blå og selskap Gul?

- Jeg kommer opprinnelig fra selskap Blå
- Jeg kommer opprinnelig fra selskap Gul
- Jeg begynte å jobbe her etter fusjonen

2) * Hvor i organisasjonen i selskap Grønn jobber du?

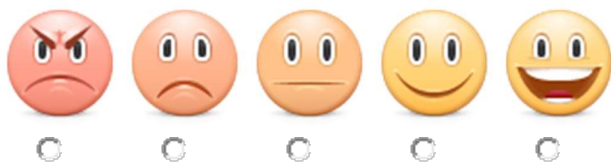
- Jeg jobber på land
- Jeg jobber turnus offshore



3) * Når fikk du først vite at fusjonen mellom selskap Blå og selskap Gul skulle bli gjennomført?

- Da det ble offentliggjort ca mars 2017
- I et møte på jobb, før det ble offentlig i media
- Tilfeldig av noen kollegaer, før det ble offentlig i media
- Tilfeldig av noen kollegaer, etter det ble offentlig i media
- Tidspunkt:

4) * Hva var din umiddelbare reaksjon på dette?



5) * Fikk du nok informasjon underveis i fusjonsprosessen?

- 1- Ja, det ble egentlig litt for mye
- 2 - Ja, de informerte godt underveis
- 3 - Jeg synes jeg fikk tilstrekkelig informasjon
- 4 - Delvis, men skulle gjerne hatt mer informasjon
- 5 - Nei, jeg fikk ingen informasjon
- Ingen formening



6) * I hvilken grad er det viktig for deg å medvirke når det skjer store endringer på arbeidsplassen?

- 1 - Svært stor grad
- 2 - Stor grad
- 3 - Verken eller
- 4 - Liten grad
- 5 - Svært liten grad

7) * I hvilken grad fikk du som ansatt mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen?

- 1 - Svært stor grad
- 2 - Stor grad
- 3 - Verken eller
- 4 - Liten grad
- 5 - Svært liten grad

8) * I hvilken grad ønsket du å medvirke under fusjonsprosessen?

- 1 - Svært stor grad
- 2 - Stor grad
- 3 - Verken eller
- 4 - Liten grad
- 5 - Svært liten grad



Med bakgrunn i din medvirkning i fusjonen mellom selskap Blå og selskap Gul.

9) * I hvilken grad lå disse forutsetningene til rette for deg?

	Svært stor grad	Stor grad	Verken eller	Liten grad	Svært liten grad
Tilstrekkelig med tid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interesse for endringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetanse innenfor endringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Godt forhold til leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilstrekkelig informasjon og forståelse for endringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ønske å få frem din mening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Min leder ville ha innspill	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Involvering gir verdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Generelt, ved store endringer på arbeidsplassen.

10) * I hvilken grad bør disse forutsetningene ligge til rette for deg og din medvirkning?

	Svært stor grad	Stor grad	Verken eller	Liten grad	Svært liten grad
Tilstrekkelig med tid	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interesse for endringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kompetanse innenfor endringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Godt forhold til leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilstrekkelig informasjon og forståelse for endringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Svært stor grad	Stor grad	Verken eller	Liten grad	Svært liten grad
Ønske å få frem din mening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leder vil ha innspill	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Involvering gir verdi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



11) * I hvilken grad føler du at din medvirkning ble i hensyntatt i denne fusjonsprosessen?

- 1 - Svært stor grad
- 2 - Stor grad
- 3 - Verken eller
- 4 - Liten grad
- 5 - Svært liten grad



12) * Har du lederansvar i din organisasjon?

- Ja
- Nei
- Delvis

13) * Hadde du lederansvar i perioden januar-november i 2017?

- Ja
- Nei
- Ja, i deler av perioden
- Delvis



14) * Hva slags type lederstilling er dette?

Sitter i toppledelsen

Mellomleder

Gruppeleder

Annen type leder:



15) * Hva slags type lederstilling var dette?

Sitter i toppledelsen

Mellomleder

Gruppeleder

Annen type leder:



16) * I din rolle som mellomleder, i hvilken grad opplevde du at du fikk medvirke i endringsprosessen?

- 1 - Svært stor grad
- 2 - Stor grad
- 3 - Verken eller
- 4 - Liten grad
- 5 - Svært liten grad



17) * I hvilken grad ga du de ansatte i din ledergruppe mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen?

- 1 - Svært stor grad
- 2 - Stor grad
- 3 - Verken eller
- 4 - Liten grad
- 5 - Svært liten grad



18) * I hvilken grad opplevde du at medvirkning fra ansatte ga en merverdi for endringsprosessen?

- 1 - Svært stor grad
- 2 - Stor grad
- 3 - Verken eller
- 4 - Liten grad
- 5 - Svært liten grad



19) * Hva slags type merverdi var det? (huk av flere ved behov)

- Ved å dele informasjon virket de tryggere på endringsprosessen
- Det ble enklere å implementere endringen
- Flere synspunkter kom på banen
- De ble mer forståelsesfulle til at prosessen tok mye av min tid som leder
- Jeg trengte ikke bruke like mye tid på å informere
- Vet ikke

20) * I hvilken grad mener du at medvirkning fra de ansatte effektiviserte endringsprosessen?

- 1 - Svært stor grad
- 2 - Stor grad
- 3 - Verken eller
- 4 - Liten grad
- 5 - Svært liten grad



21) * I hvilken grad vil du involvere de ansatte ved neste store endring?

- 1 - Svært stor grad
- 2 - Stor grad
- 3 - Verken eller
- 4 - Liten grad
- 5 - Svært liten grad



23) * Hvilken type kompetanse manglet du?

- Lederkompetanse
- Kompetanse innen endringsledelse
- Krisehåndtering
- Annen type kompetanse:
- Vet ikke



24) * Hvilke lederoppgaver mener du det er viktig å fokusere på i endringsprosesser? (huk av flere ved behov)

- Gi tilstrekkelig informasjon
- Ha tilstrekkelig med tid
- Være tilgjengelig
- Skape trygghet for de ansatte
- Kommunisere godt med min leder
- Bygge egen endringskompetanse



25) * Hvordan opplevde du at gjennomføringen av fusjonsprosessen var i sin helhet?

	Svært stor grad	Stor grad	Verken eller	Liten grad	Svært liten grad
Effektiv	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Grundig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryddig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Krevende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skånsom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tydelig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Involverende	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En ansvarlig gruppe for endringen var synlig tilstede	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Forstyrrende i forhold til vanlige arbeidsoppgaver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



26) * Hva ser du på som positive effekter av fusjonen? (huk av flere ved behov)

- Mulighet for ny stilling / nytt ansvarsområde
- Større organisasjon
- Nye kollegaer
- Nye systemer og prosesser
- Nye spennende oppgaver
- Annet
- Ingen formening

27) * Hva ser du på som negative effekter av fusjonen? (huk av flere ved behov)

- Mulige oppsigelser
- Usikker jobbsituasjon
- Ny lokasjon
- Større konkurranse internt
- Mindre påvirkningskraft enn tidligere
- Nye systemer/måter å jobbe på
- Miste tilhørighet til tidligere organisasjon
- Annet
- Vet ikke



I juli 2018 ble det offentliggjort at selskap Grønn og selskap Rød slår seg sammen til selskap Brun.

28) * Hvordan opplever du denne fusjonsprosessen i forhold til forrige fusjon?

- Jeg er positiv
- Jeg er negativ
- Vanskelig å si så tidlig i prosessen
- Annet:



I juli 2018 ble det offentliggjort at selskap Grønn og selskap Rød slår seg sammen til selskap Brun.

29) * Hvordan opplever du denne fusjonen?

- Jeg er positiv
- Jeg er negativ
- Vanskelig å si så tidlig i prosessen
- Annet:



30) * I hvilken grad er følgende beskrivende for din opplevelse av fusjonen mellom selskap Grønn og selskap Rød?

	1 - Svært stor grad	2 - Stor grad	3 - Verken eller	4 - Liten grad	5 - Svært liten grad
Jeg ser frem til endringene som kommer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informasjonen har vært god	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har blitt involvert i fusjonen av min leder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er redd for å miste jobben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg har tid tilgjengelig til å komme med innspill	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessen er ryddig	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

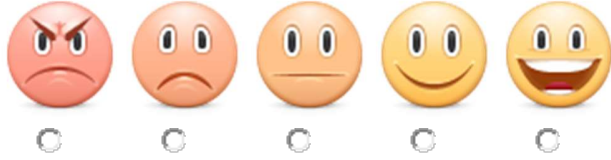


31) * Har du vært gjennom større endringsprosesser, som en fusjon, tidligere?

- Ja
- Nei
- Jeg vet ikke



32) * Hva er dine tidligere erfaringer fra slike endringsprosesser?





33) Er det noe annet du ønsker å dele med oss, i tillegg til tilbakemeldingene du allerede har gitt?

[Send]

100 % fullført

Appendiks II:

Anonymisert respons fra spørreundersøkelsen

Medvirkning i endringssituasjoner

1. Svarlogg

65

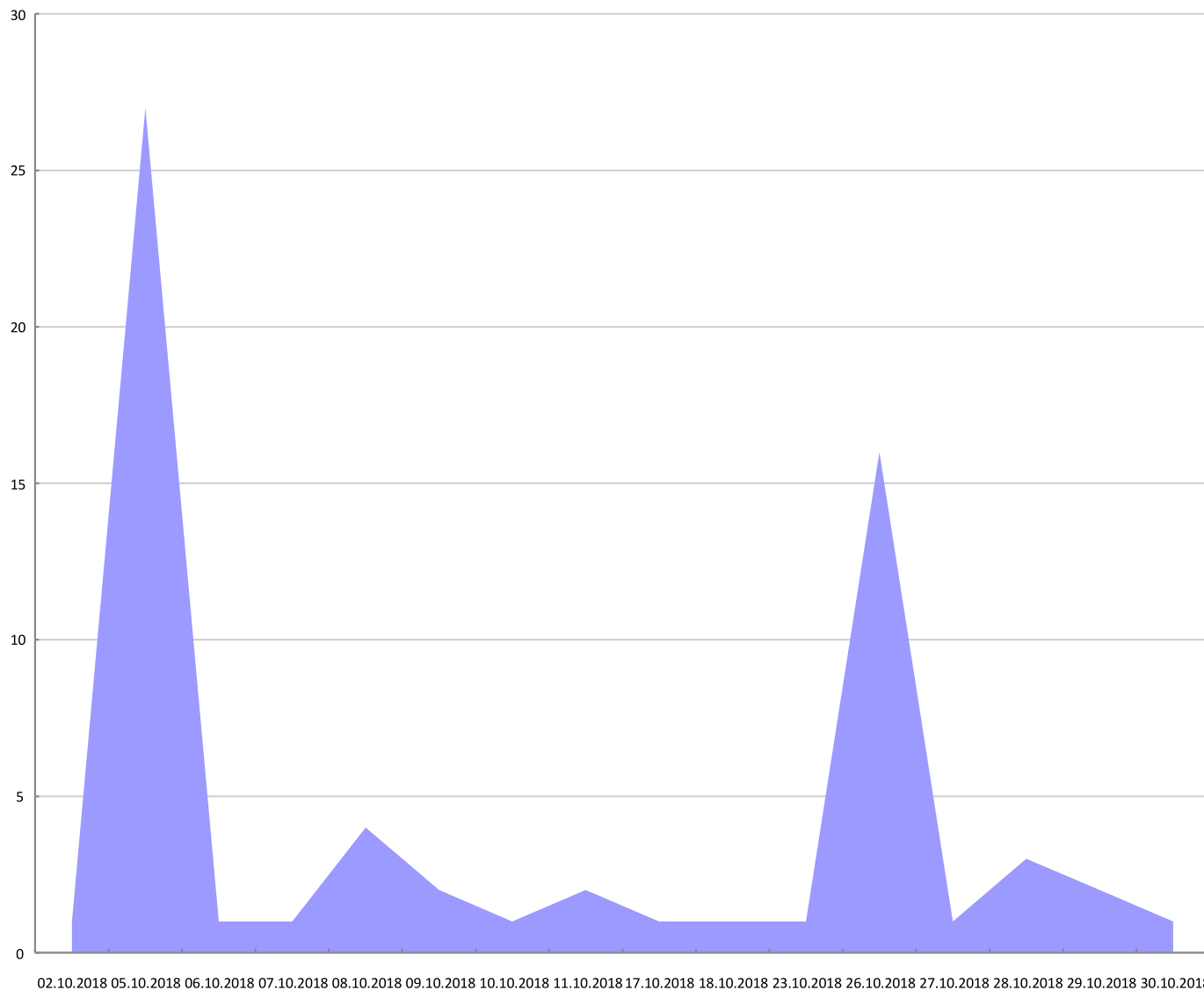
Svar

1

Unike respondenter

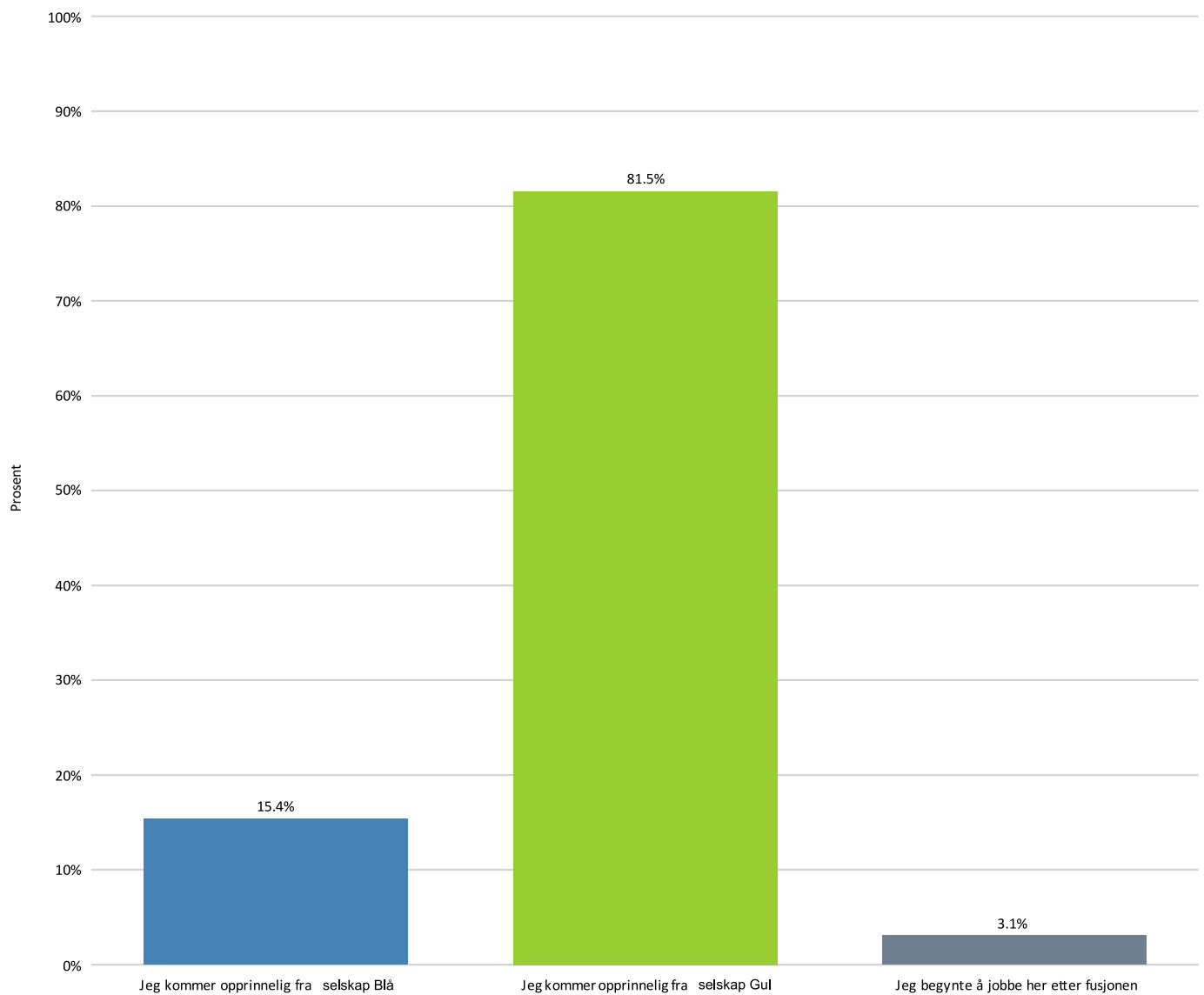
1

Via lenkedistribusjon



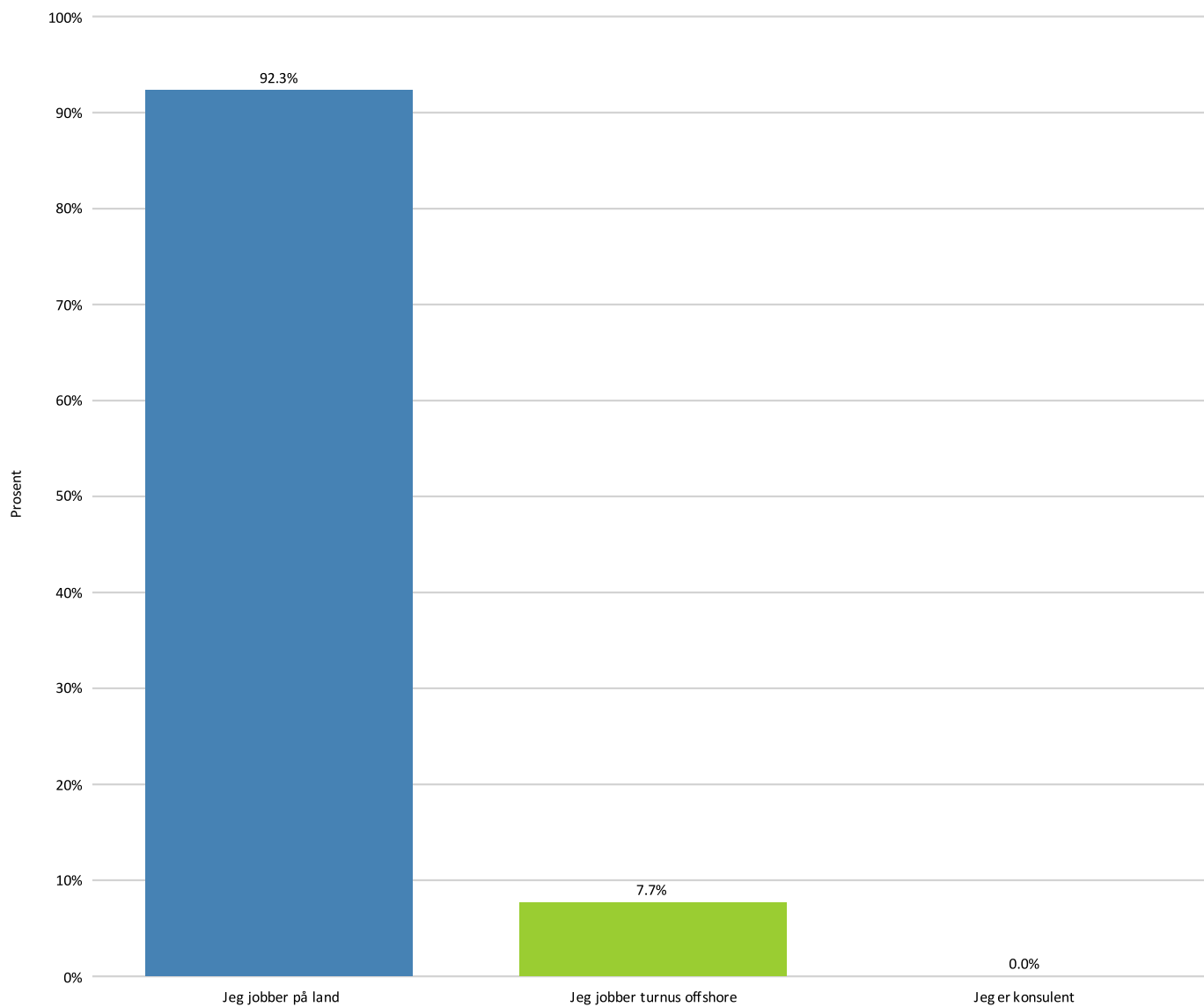
Dato	Via lenke	Sum
02.10.2018	1	1
05.10.2018	27	27
06.10.2018	1	1
07.10.2018	1	1
08.10.2018	4	4
09.10.2018	2	2
10.10.2018	1	1
11.10.2018	2	2
17.10.2018	1	1
18.10.2018	1	1
23.10.2018	1	1
26.10.2018	16	16
27.10.2018	1	1
28.10.2018	3	3
29.10.2018	2	2
30.10.2018	1	1

2. Hvor jobbet du før fusjonen mellom selskap Blå og selskap Gul?



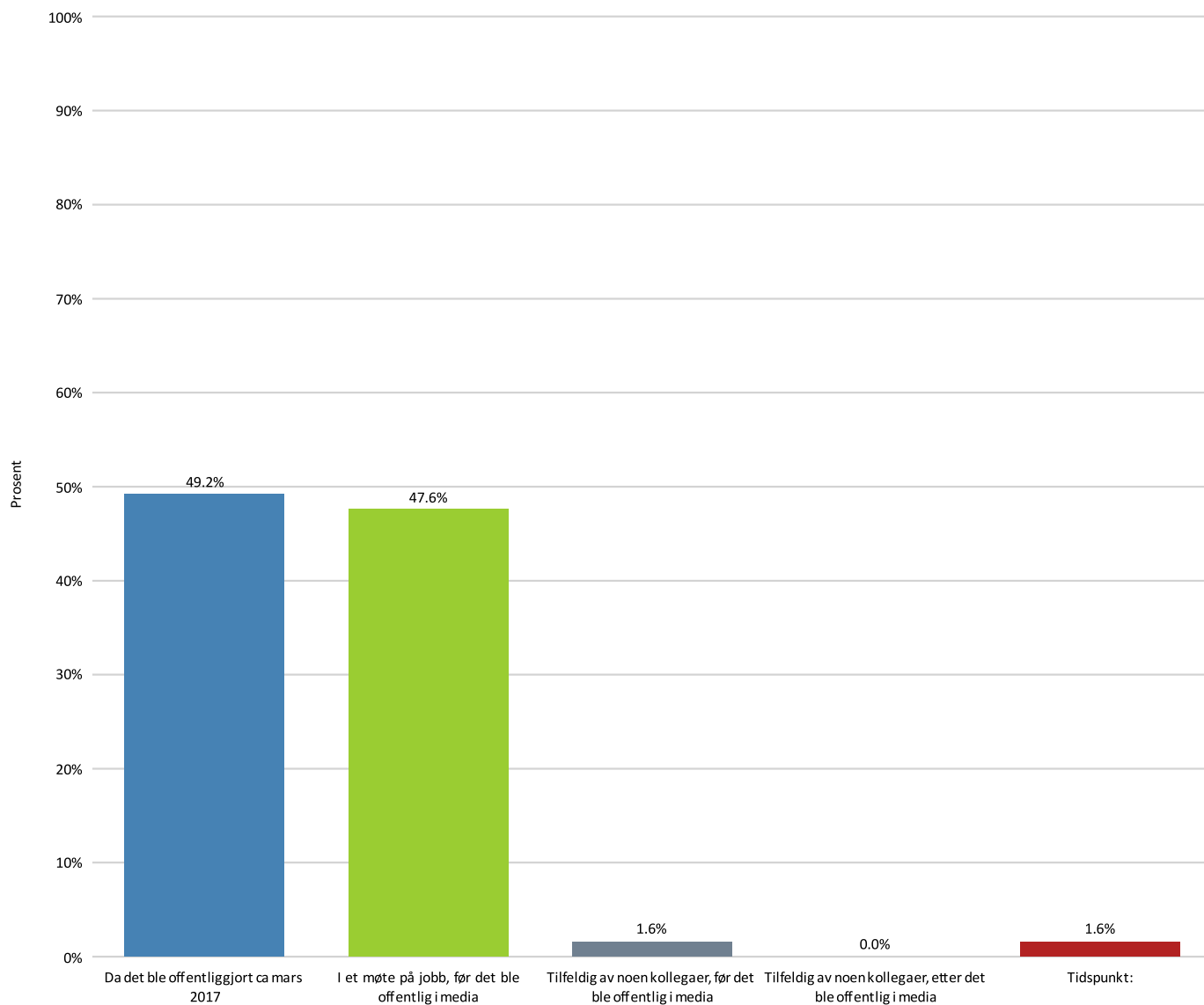
Navn	Prosent
Jeg kommer opprinnelig fra selskap Blå	15,4%
Jeg kommer opprinnelig fra selskap Gul	81,5%
Jeg begynte å jobbe her etter fusjonen	3,1%
N	65

3. Hvor i organisasjonen i selskap Grønn jobber du?



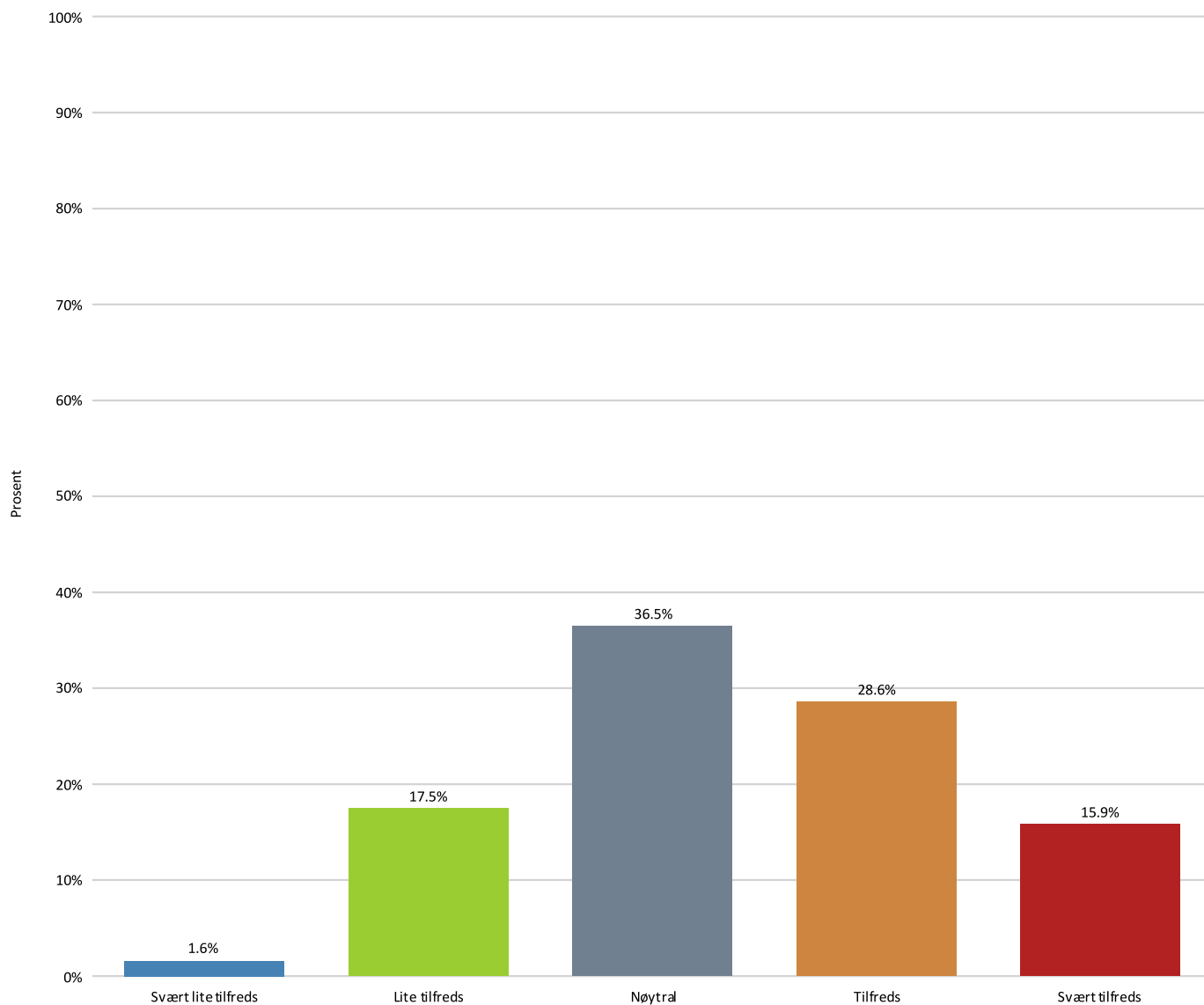
Navn	Prosent
Jeg jobber på land	92,3%
Jeg jobber turnus offshore	7,7%
Jeg er konsulent	0,0%
N	65

4. Når fikk du først vite at fusjonen mellom selskap Blå og selskap Gul skulle bli gjennomført?



Navn	Prosent
Da det ble offentliggjort ca mars 2017	49,2%
I et møte på jobb, før det ble offentlig i media	47,6%
Tilfeldig av noen kollegaer, før det ble offentlig i media	1,6%
Tilfeldig av noen kollegaer, etter det ble offentlig i media	0,0%
Tidspunkt:	1,6%
N	63

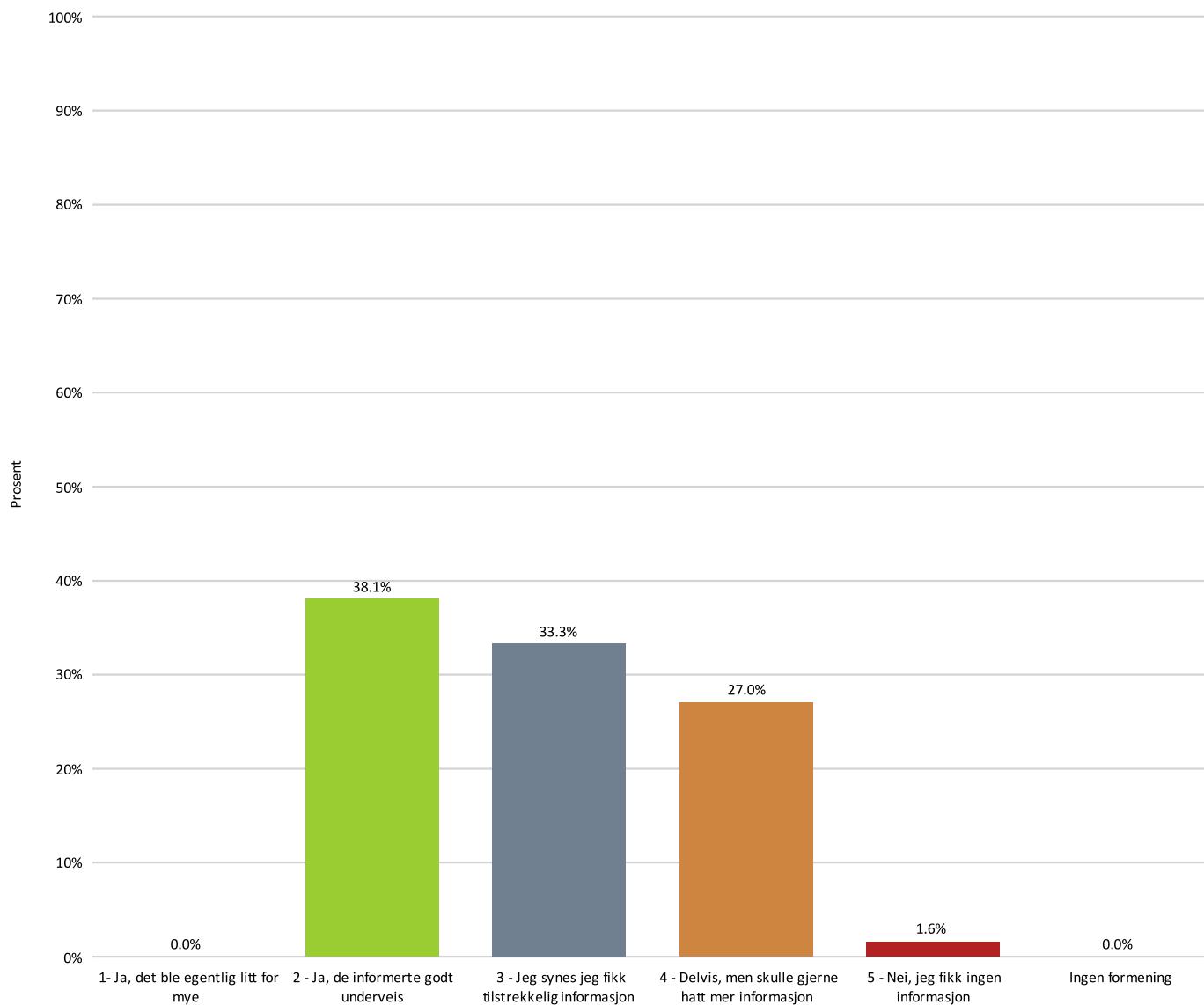
5. Hva var din umiddelbare reaksjon på dette?



Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Hva var din umiddelbare reaksjon på dette?	63	3,40	1,00	3,00

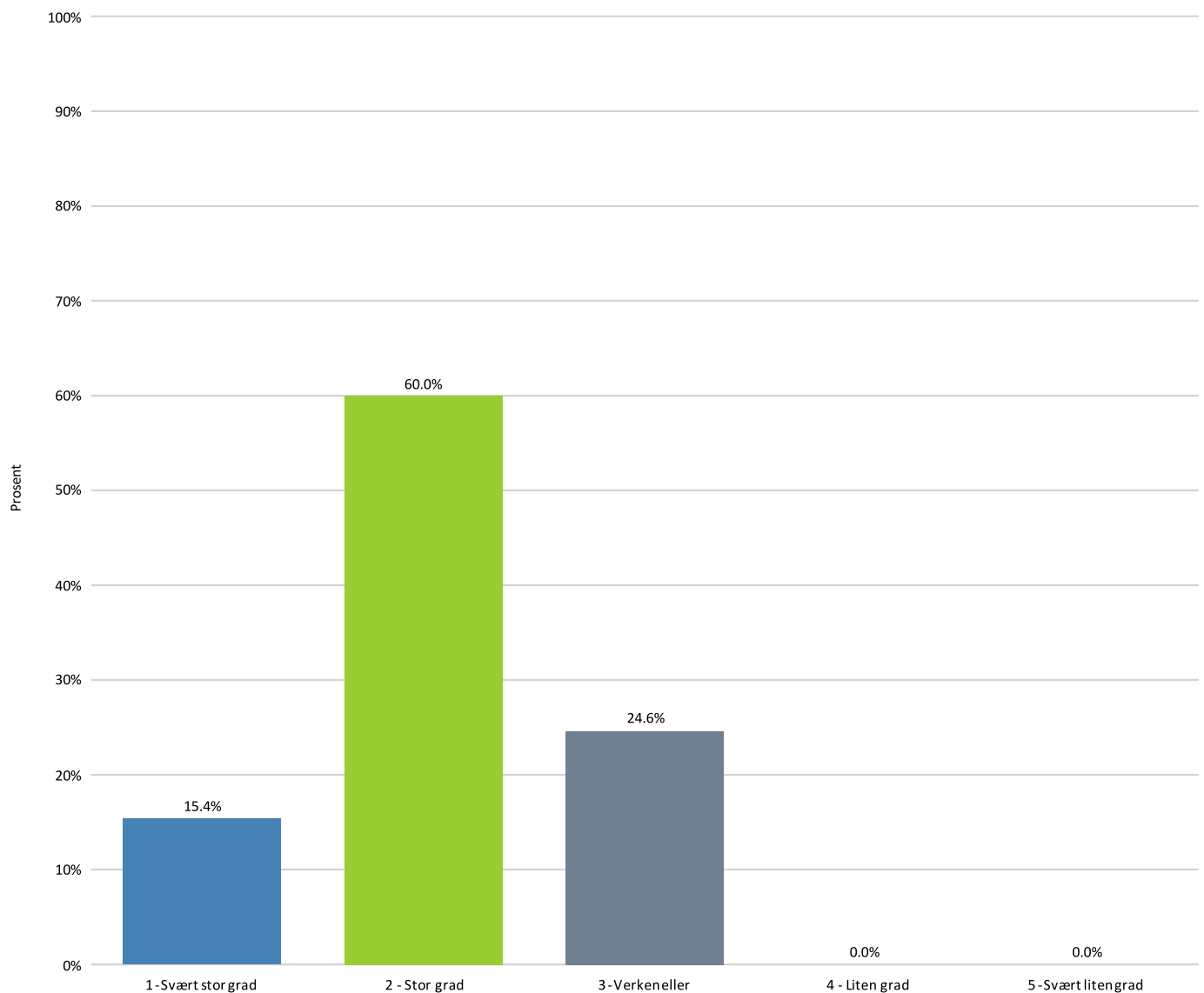
Navn	Prosent
Svært lite tilfreds	1,6%
Lite tilfreds	17,5%
Nøytral	36,5%
Tilfreds	28,6%
Svært tilfreds	15,9%
N	63

6. Fikk du nok informasjon underveis i fusjonsprosessen?



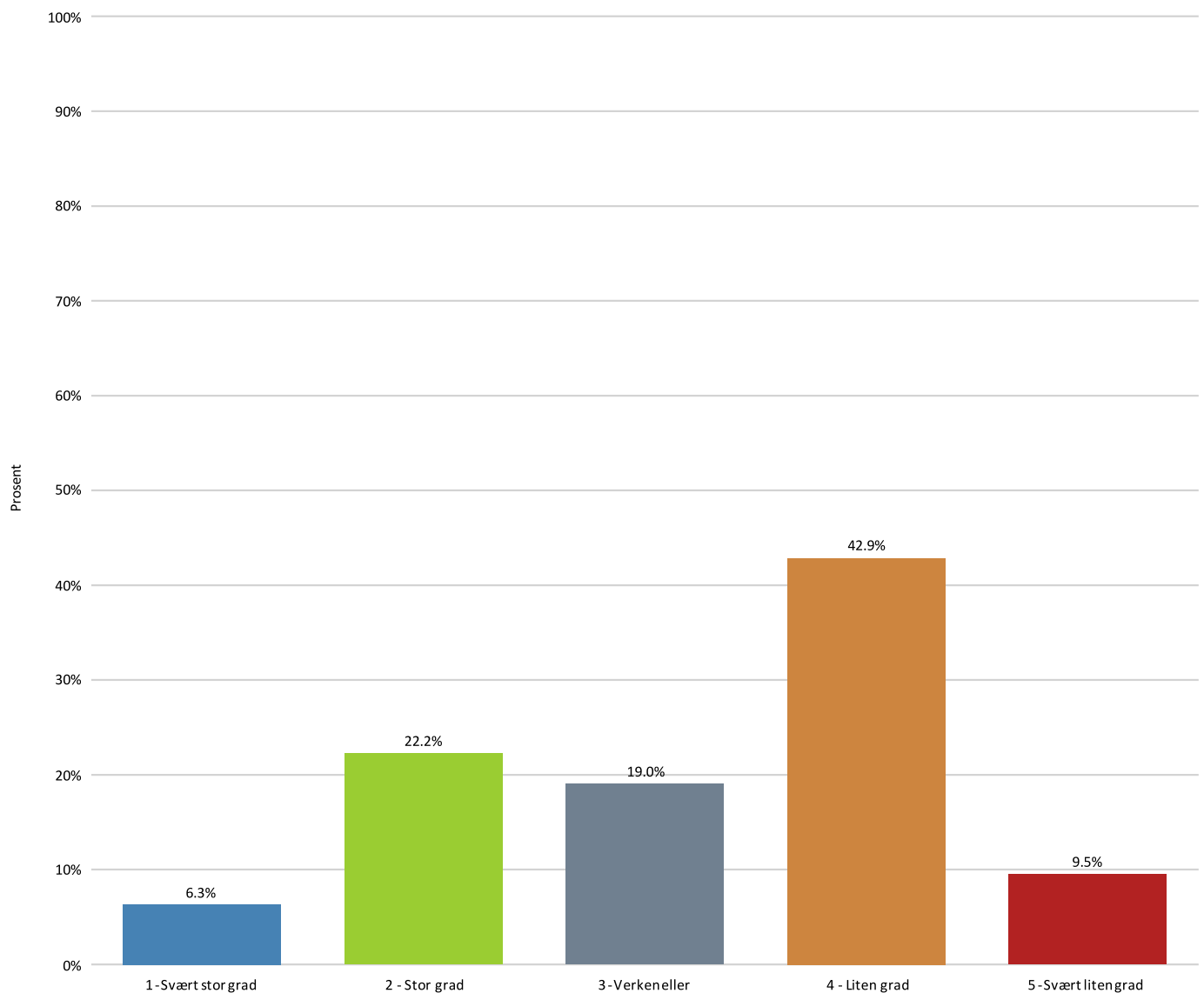
Navn	Prosent
1- Ja, det ble egentlig litt for mye	0,0%
2 - Ja, de informerte godt underveis	38,1%
3 - Jeg synes jeg fikk tilstrekkelig informasjon	33,3%
4 - Delvis, men skulle gjerne hatt mer informasjon	27,0%
5 - Nei, jeg fikk ingen informasjon	1,6%
Ingen formening	0,0%
N	63

7. I hvilken grad er det viktig for deg å medvirke når det skjer store endringer på arbeidsplassen?



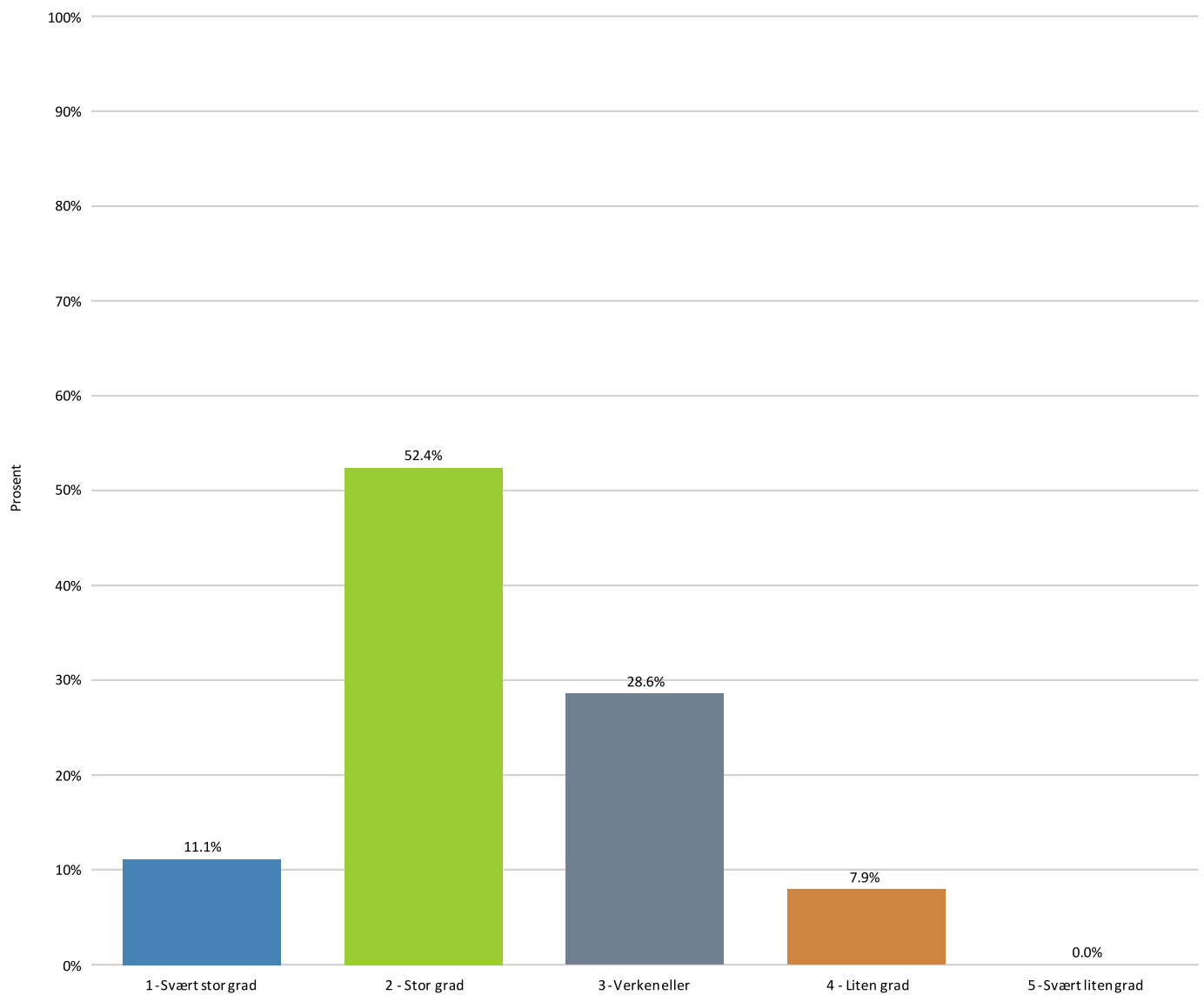
Navn	Prosent
1 - Svært stor grad	15,4%
2 - Stor grad	60,0%
3 - Verken eller	24,6%
4 - Liten grad	0,0%
5 - Svært liten grad	0,0%
N	65

8. I hvilken grad fikk du som ansatt mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen?



Navn	Prosent
1 - Svært stor grad	6,3%
2 - Stor grad	22,2%
3 - Verken eller	19,0%
4 - Liten grad	42,9%
5 - Svært liten grad	9,5%
N	63

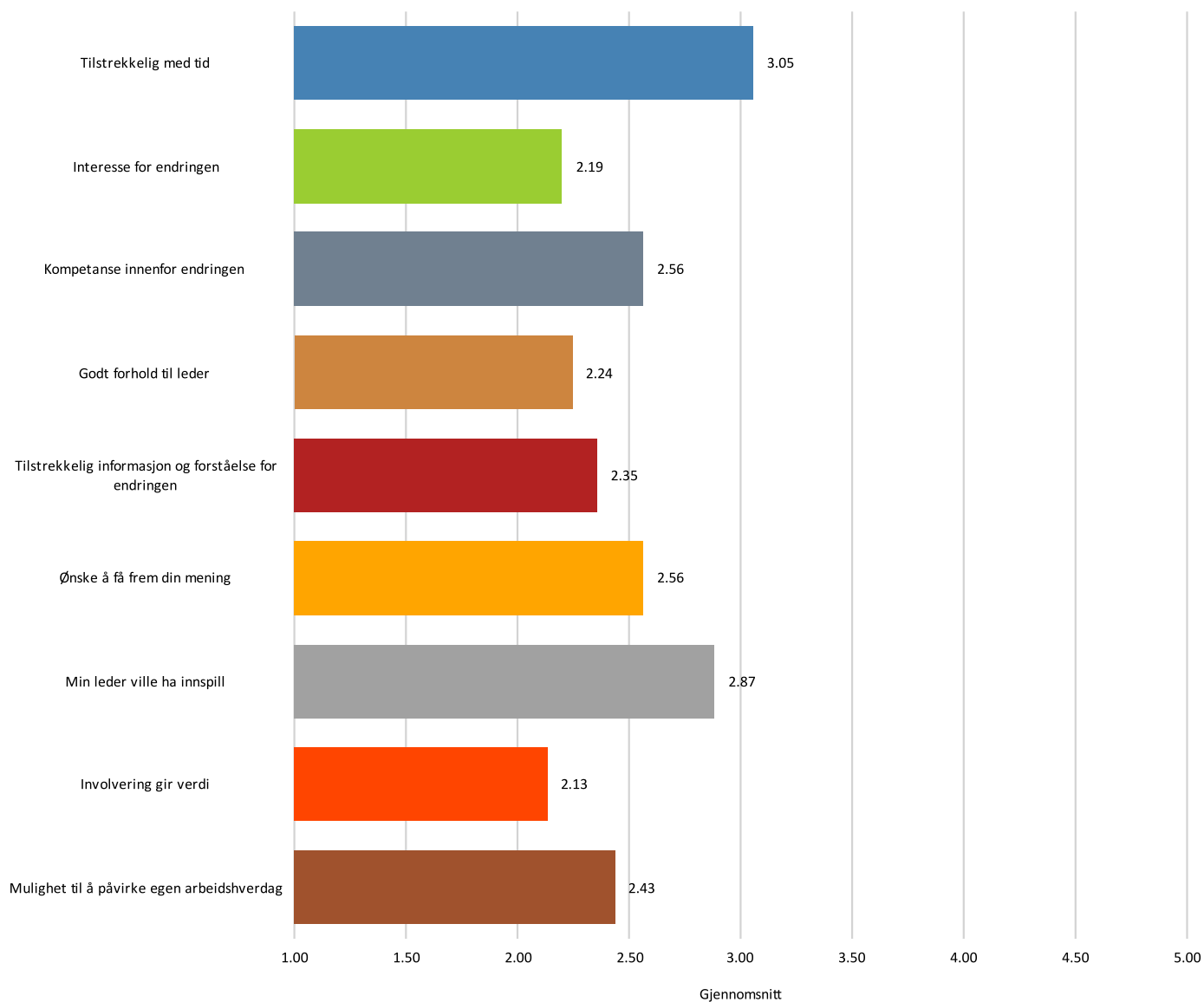
9. I hvilken grad ønsket du å medvirke under fusjonsprosessen?



Navn	Prosent
1 - Svært stor grad	11,1%
2 - Stor grad	52,4%
3 - Verken eller	28,6%
4 - Liten grad	7,9%
5 - Svært liten grad	0,0%
N	63

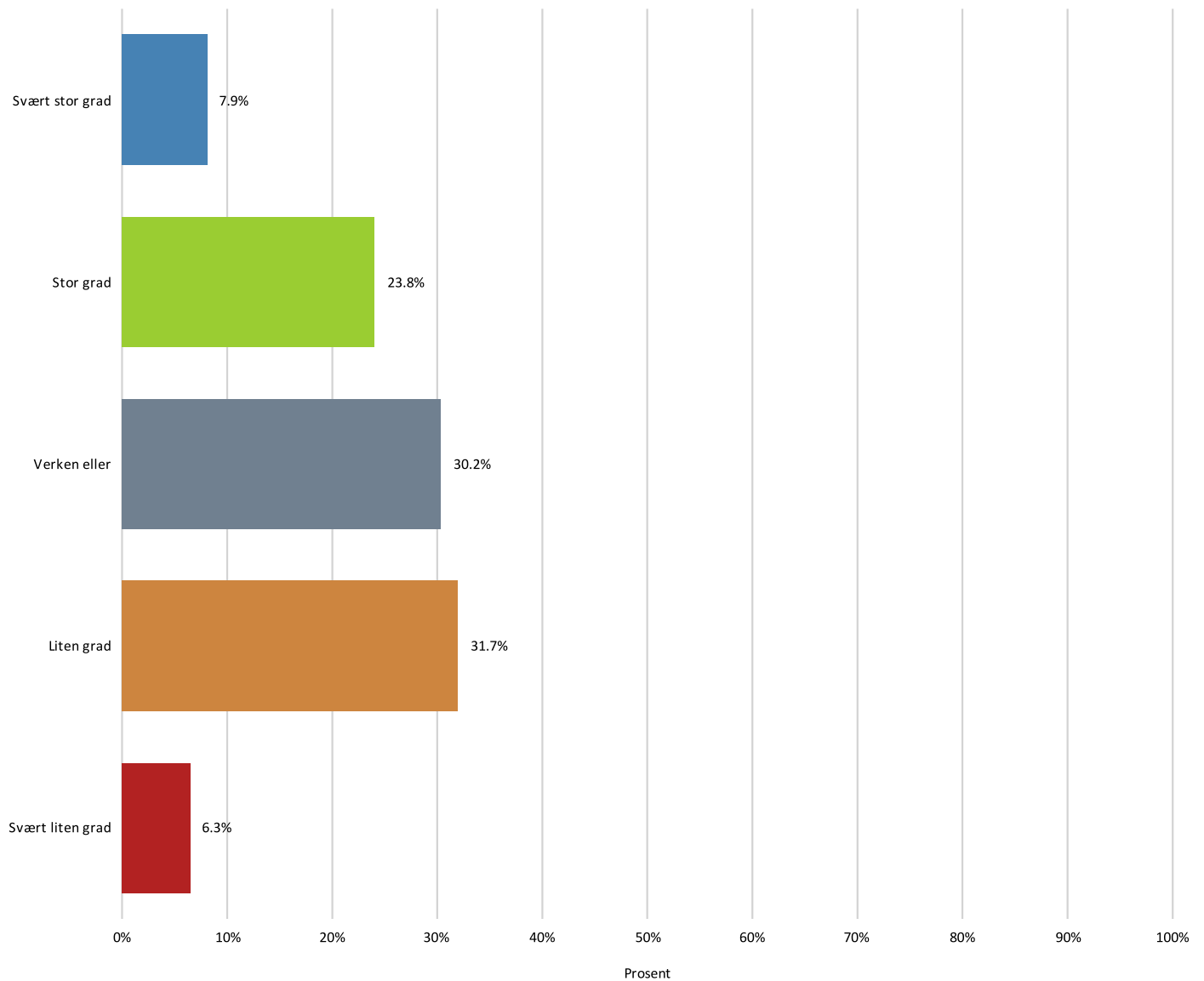
10. I hvilken grad lå disse forutsetningene til rette for deg?

Med bakgrunn i din medvirkning i fusjonen mellom selskap Blå og selskap Gul.



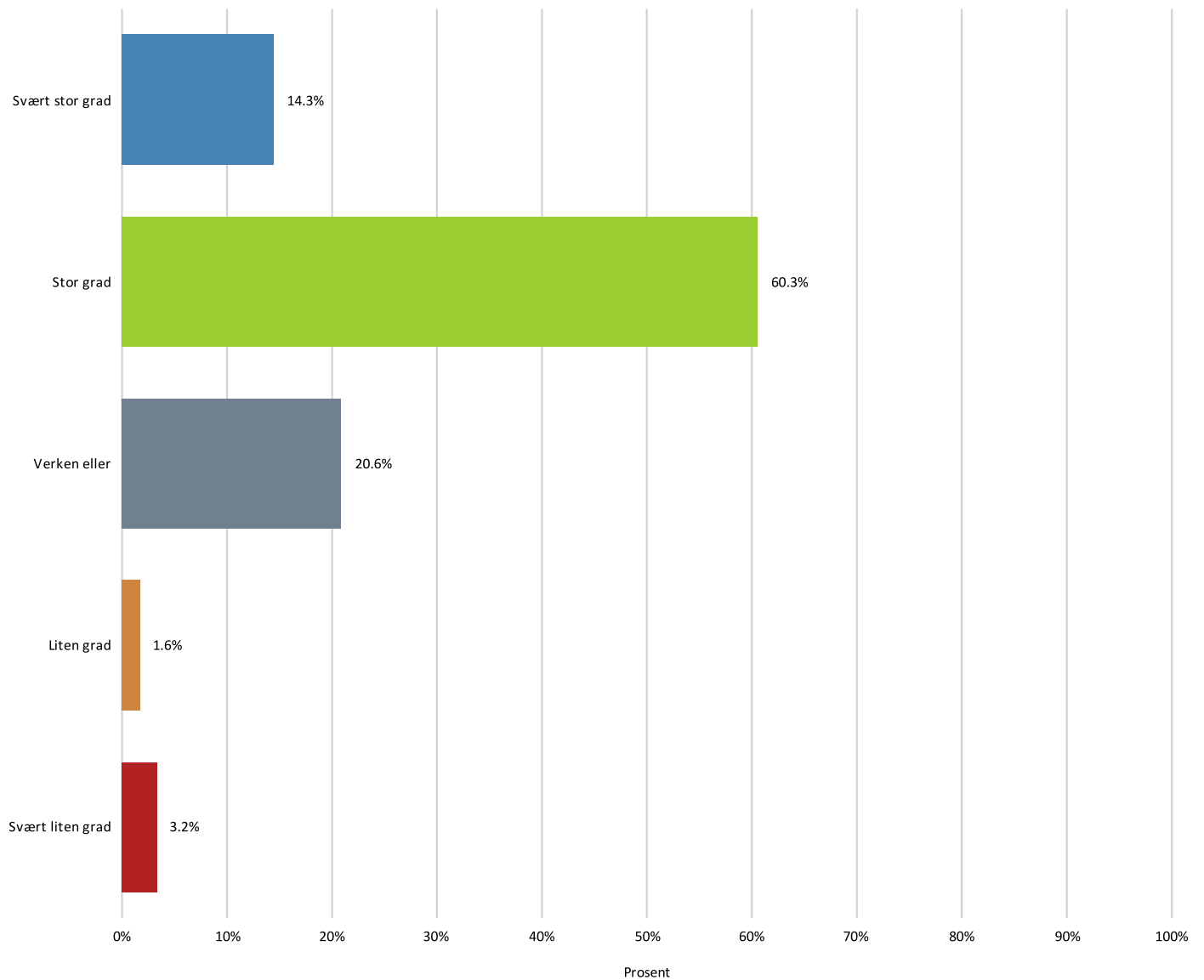
Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Tilstrekkelig med tid	3,05	63
Interesse for endringen	2,19	63
Kompetanse innenfor endringen	2,56	63
Godt forhold til leder	2,24	63
Tilstrekkelig informasjon og forståelse for endringen	2,35	63
Ønske å få frem din mening	2,56	63
Min leder ville ha innspill	2,87	63
Involvering gir verdi	2,13	63
Mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag	2,43	63

11. Tilstrekkelig med tid



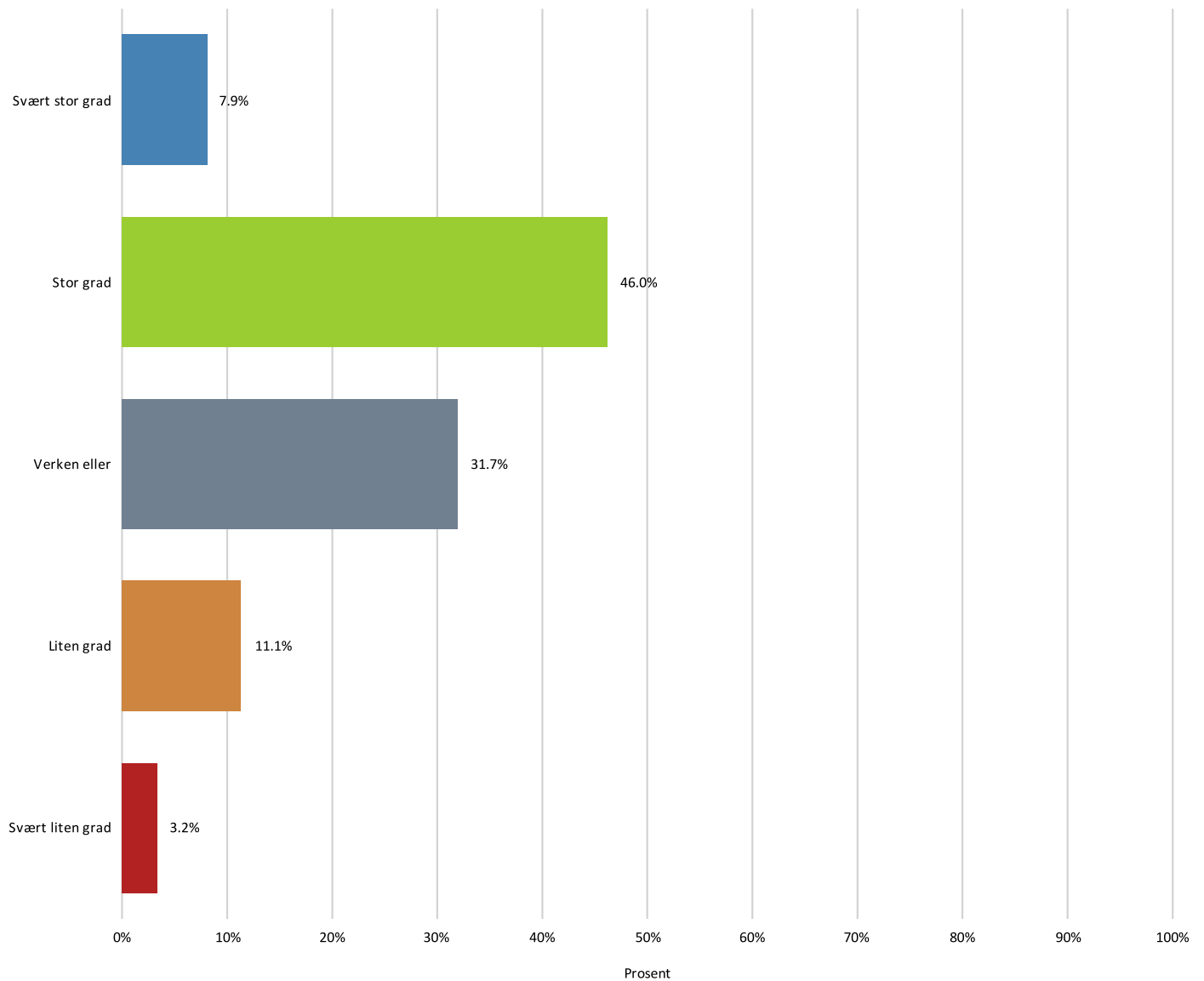
Navn	Prosent
Svært stor grad	7,9%
Stor grad	23,8%
Verken eller	30,2%
Liten grad	31,7%
Svært liten grad	6,3%
N	63

12. Interesse for endringen



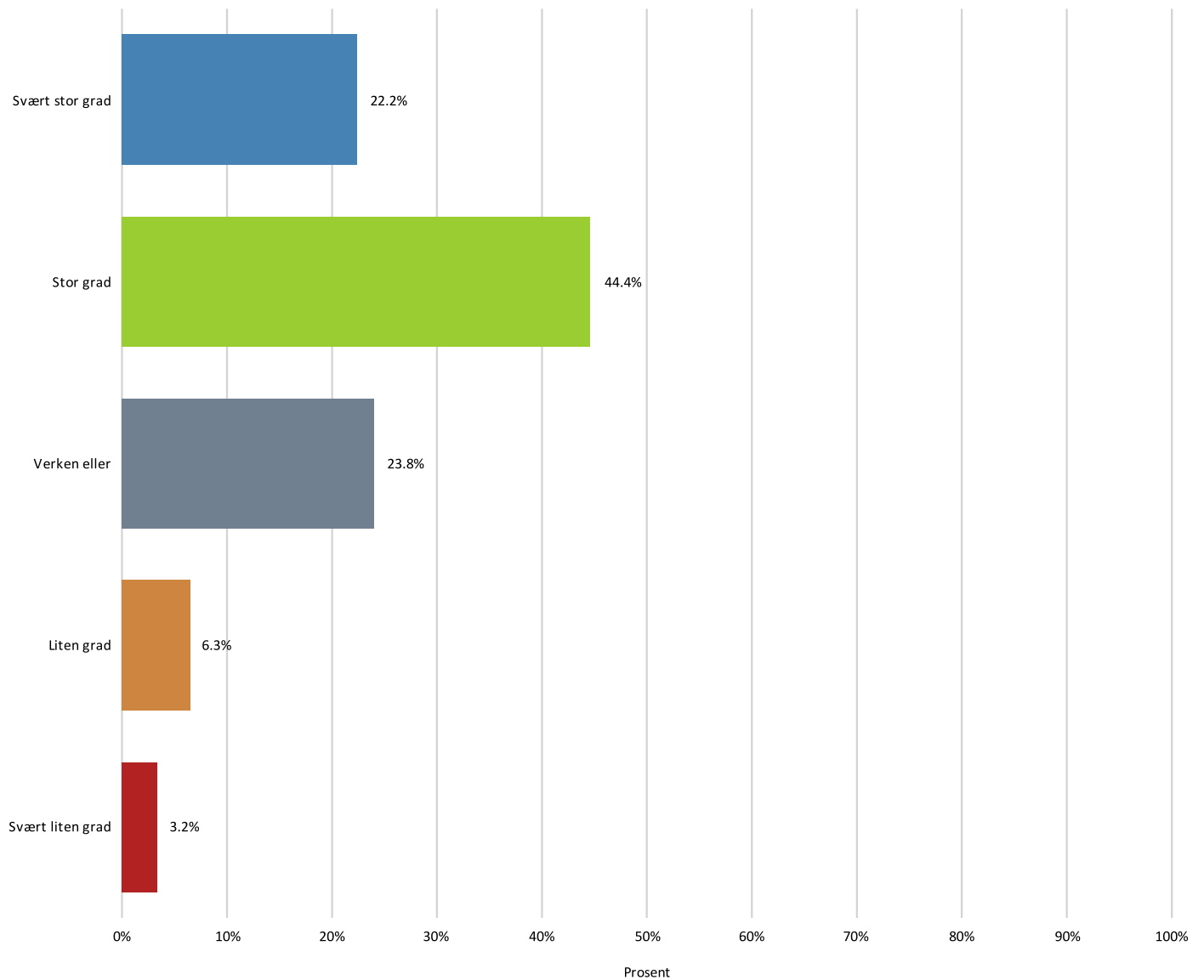
Navn	Prosent
Svært stor grad	14,3%
Stor grad	60,3%
Verken eller	20,6%
Liten grad	1,6%
Svært liten grad	3,2%
N	63

13. Kompetanse innenfor endringen



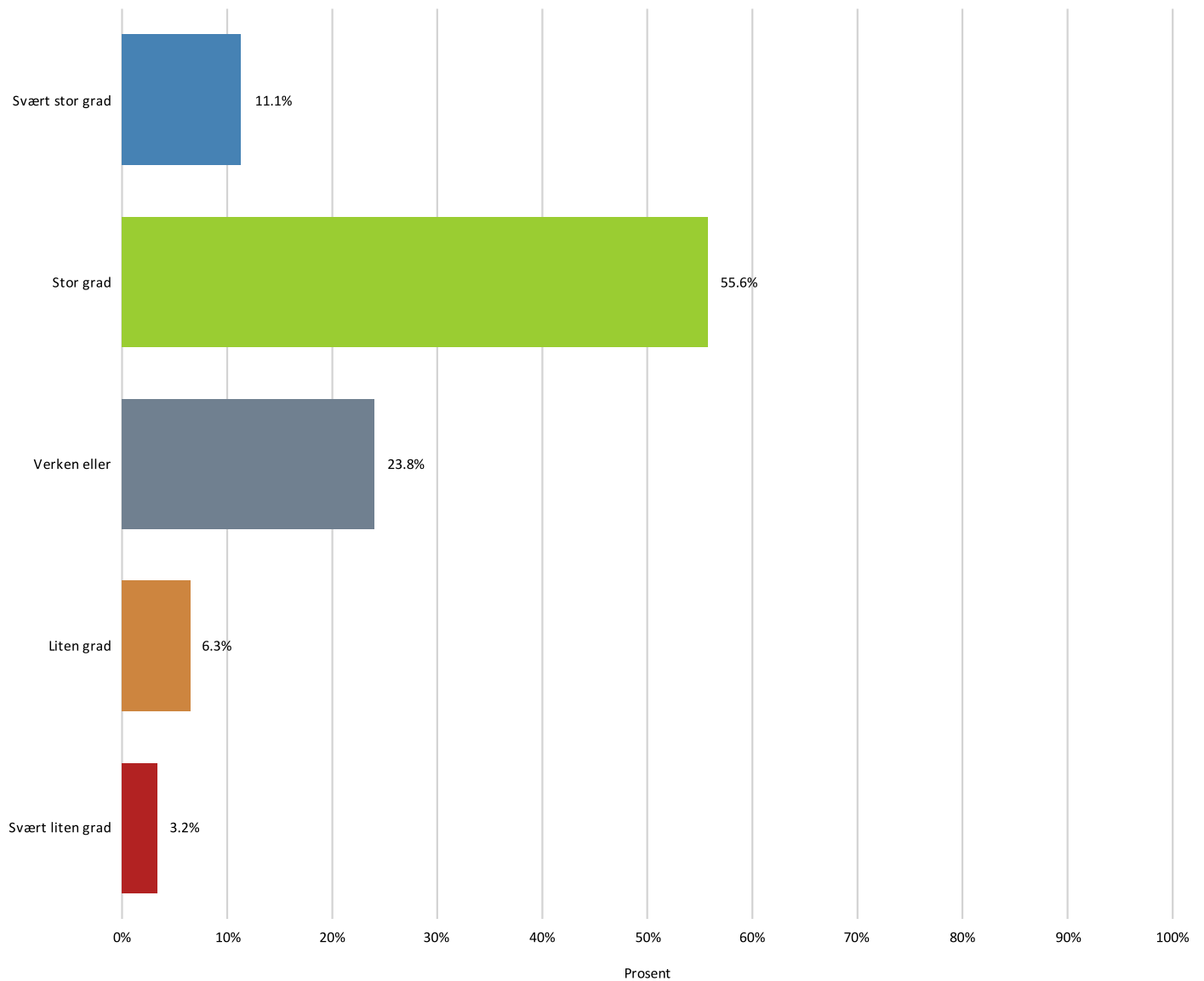
Navn	Prosent
Svært stor grad	7,9%
Stor grad	46,0%
Verken eller	31,7%
Liten grad	11,1%
Svært liten grad	3,2%
N	63

14. Godt forhold til leder



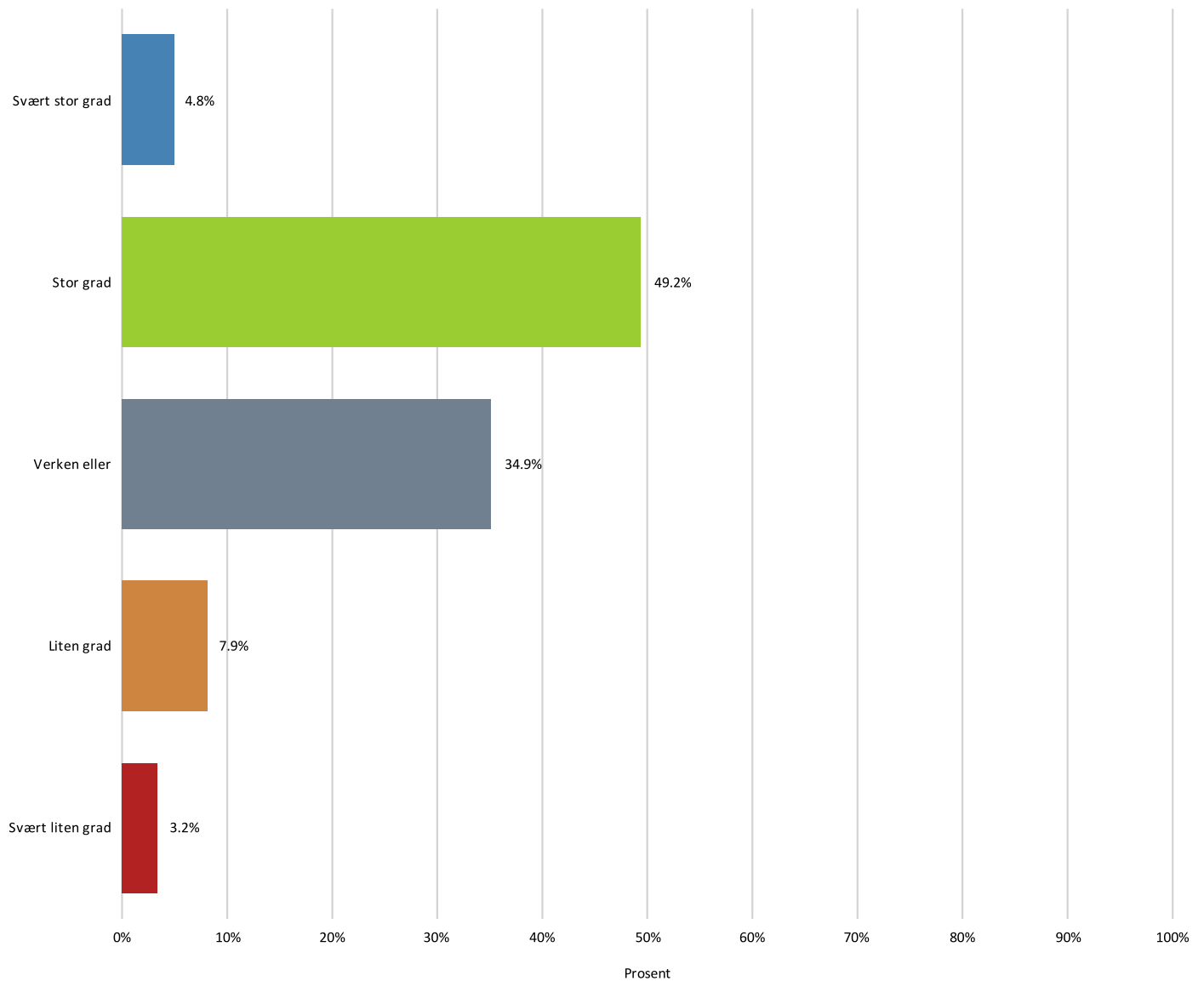
Navn	Prosent
Svært stor grad	22,2%
Stor grad	44,4%
Verken eller	23,8%
Liten grad	6,3%
Svært liten grad	3,2%
N	63

15. Tilstrekkelig informasjon og forståelse for endringen



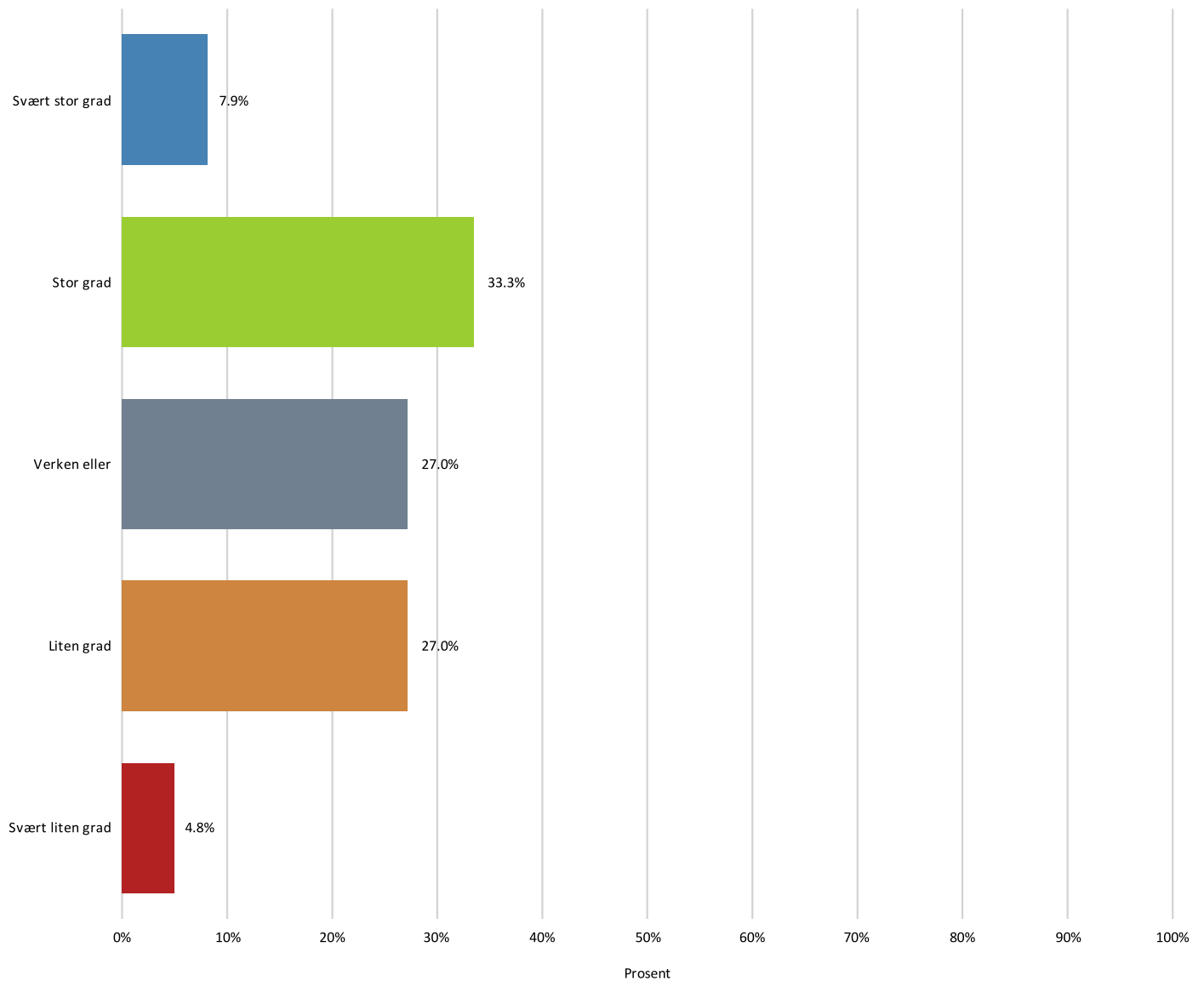
Navn	Prosent
Svært stor grad	11,1%
Stor grad	55,6%
Verken eller	23,8%
Liten grad	6,3%
Svært liten grad	3,2%
N	63

16. Ønske å få frem din mening



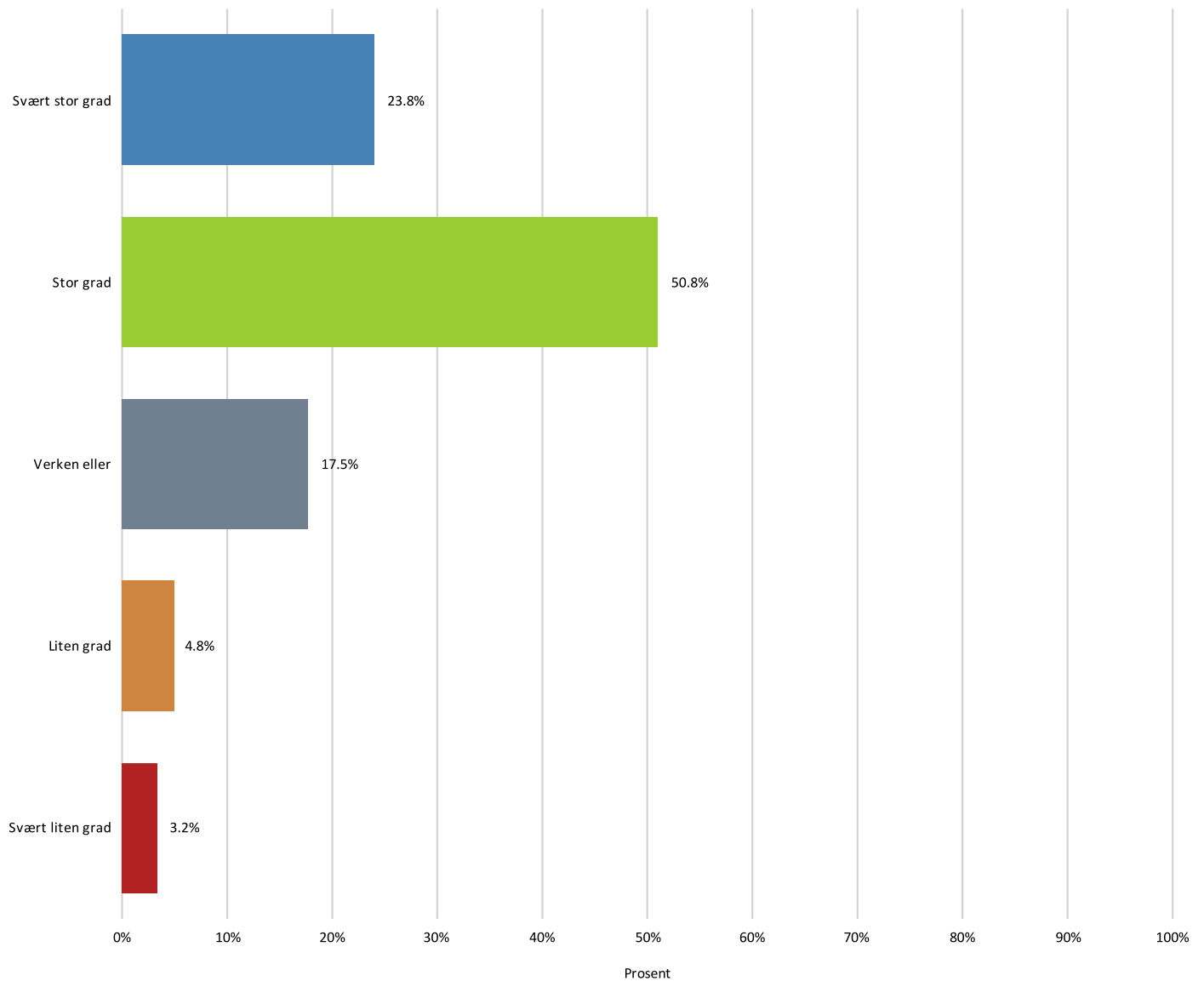
Navn	Prosent
Svært stor grad	4,8%
Stor grad	49,2%
Verken eller	34,9%
Liten grad	7,9%
Svært liten grad	3,2%
N	63

17. Min leder ville ha innspill



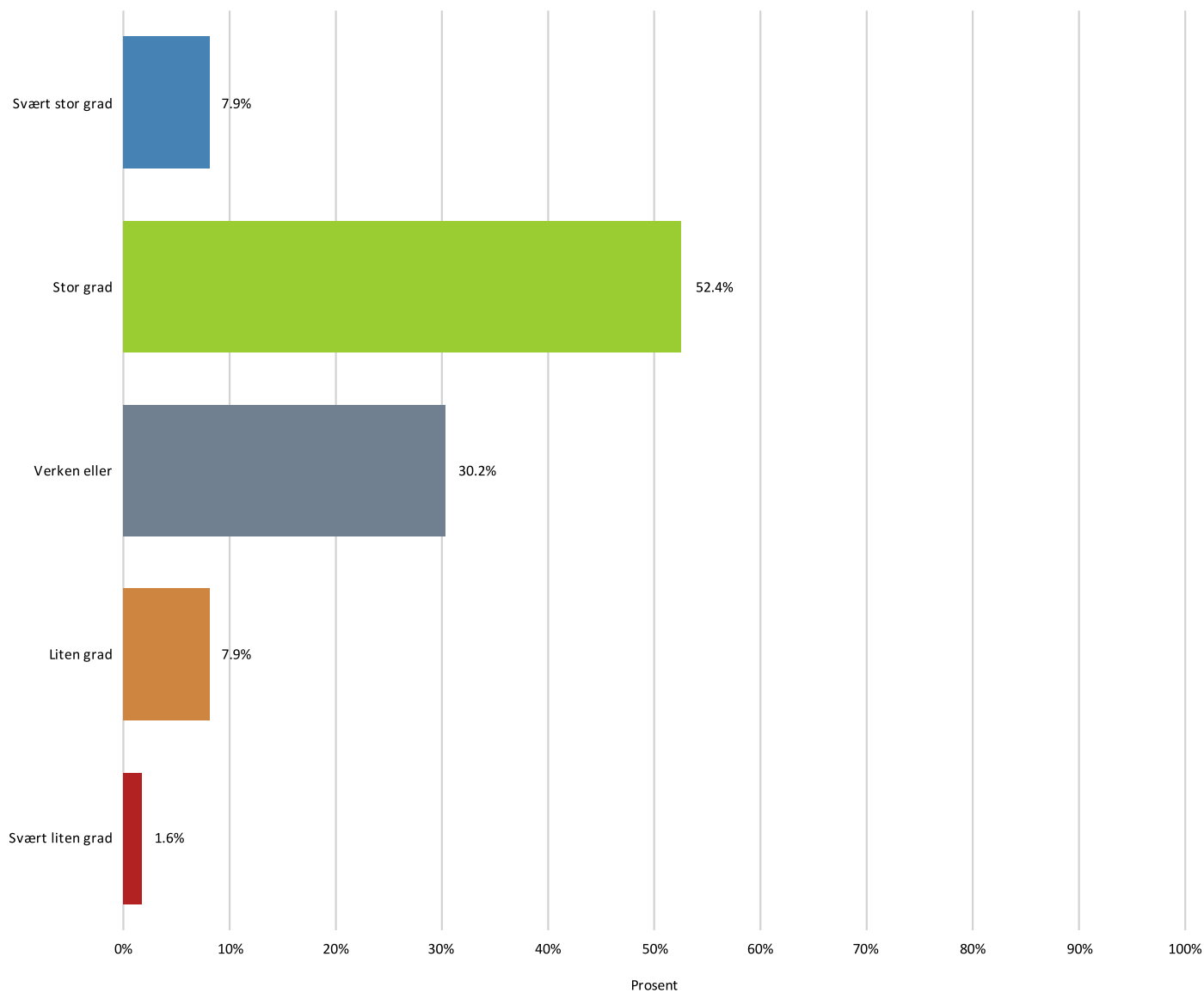
Navn	Prosent
Svært stor grad	7,9%
Stor grad	33,3%
Verken eller	27,0%
Liten grad	27,0%
Svært liten grad	4,8%
N	63

18. Involvering gir verdi



Navn	Prosent
Svært stor grad	23,8%
Stor grad	50,8%
Verken eller	17,5%
Liten grad	4,8%
Svært liten grad	3,2%
N	63

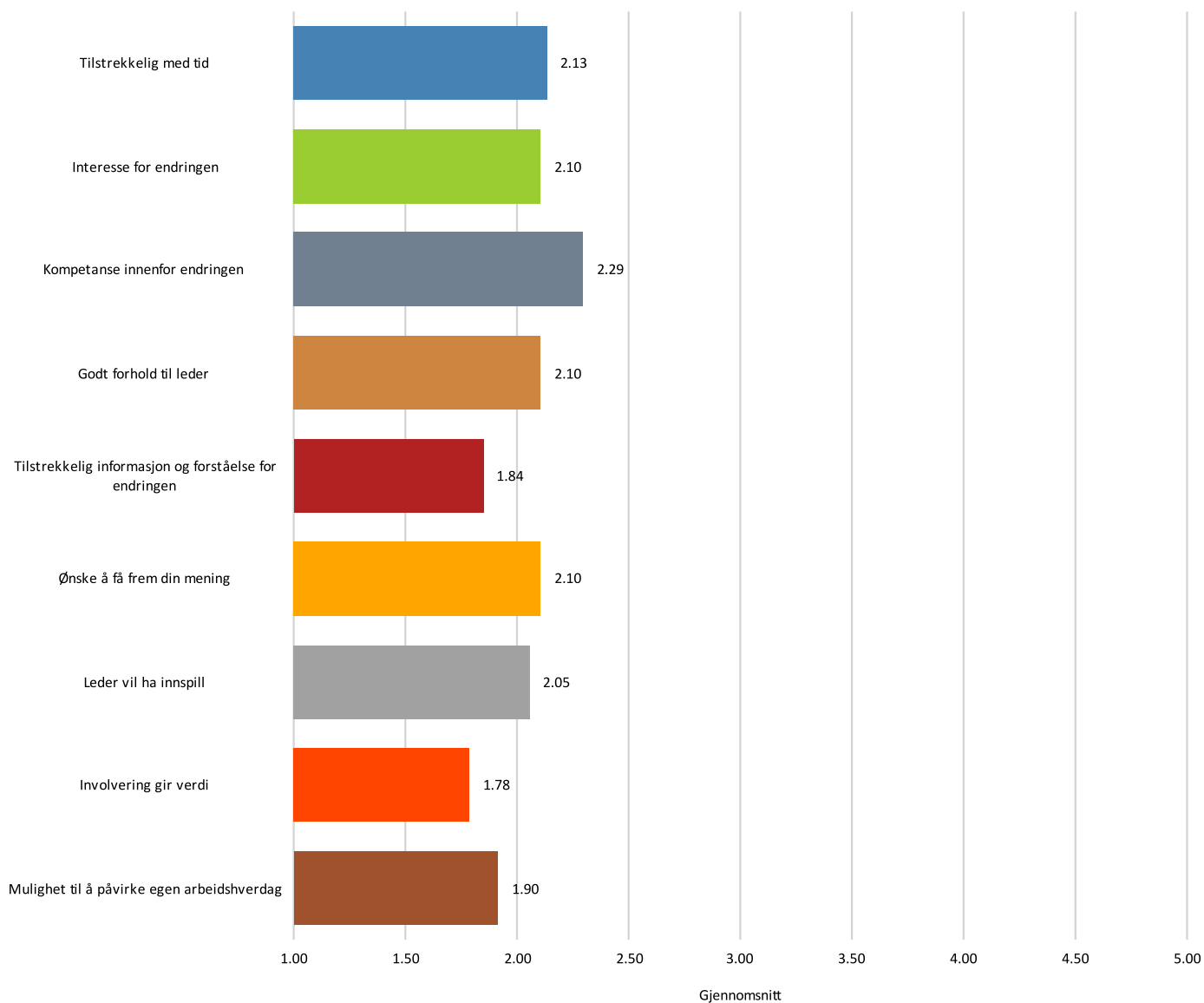
19. Mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag



Navn	Prosent
Svært stor grad	7,9%
Stor grad	52,4%
Verken eller	30,2%
Liten grad	7,9%
Svært liten grad	1,6%
N	63

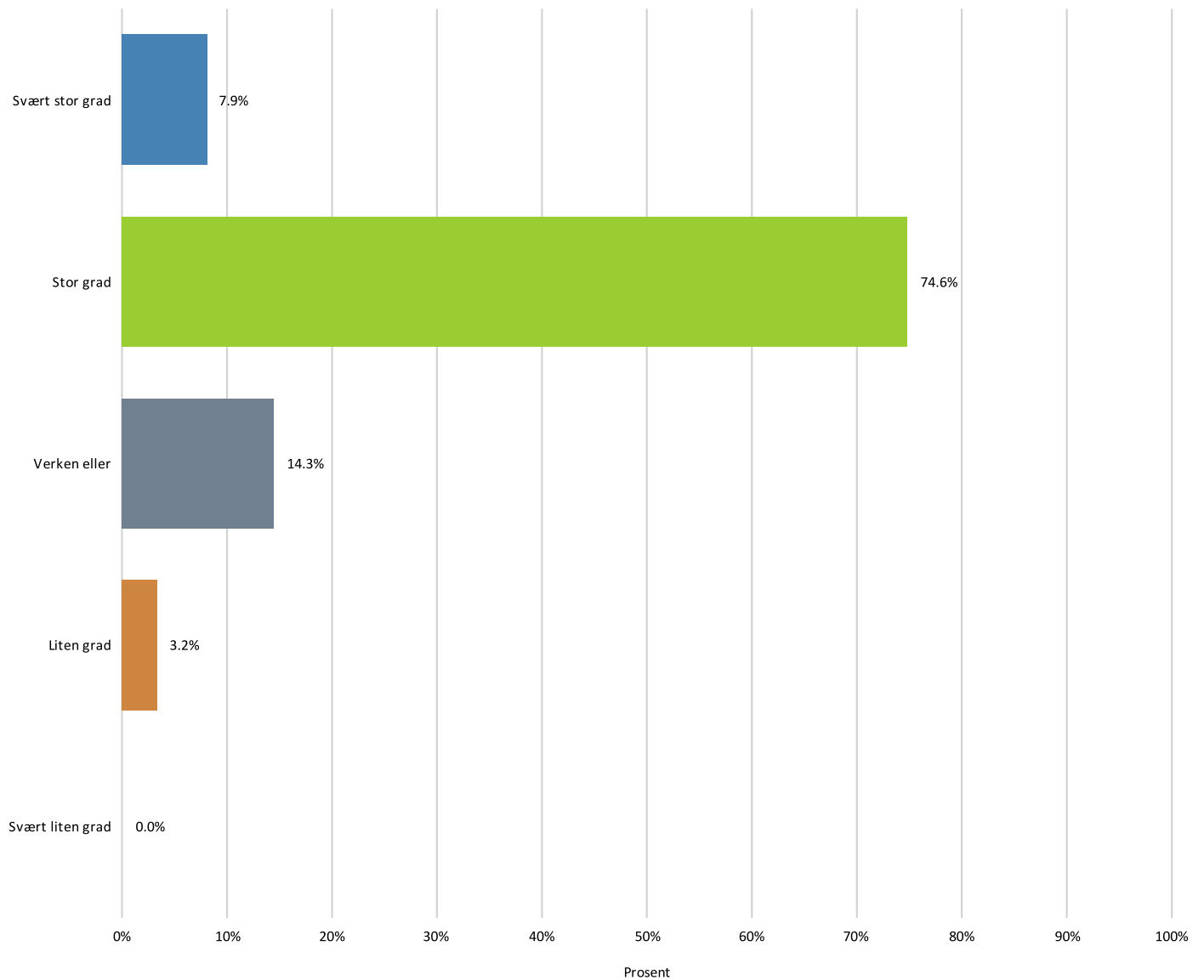
20. I hvilken grad bør disse forutsetningene ligge til rette for deg og din medvirkning?

Generelt, ved store endringer på arbeidsplassen.



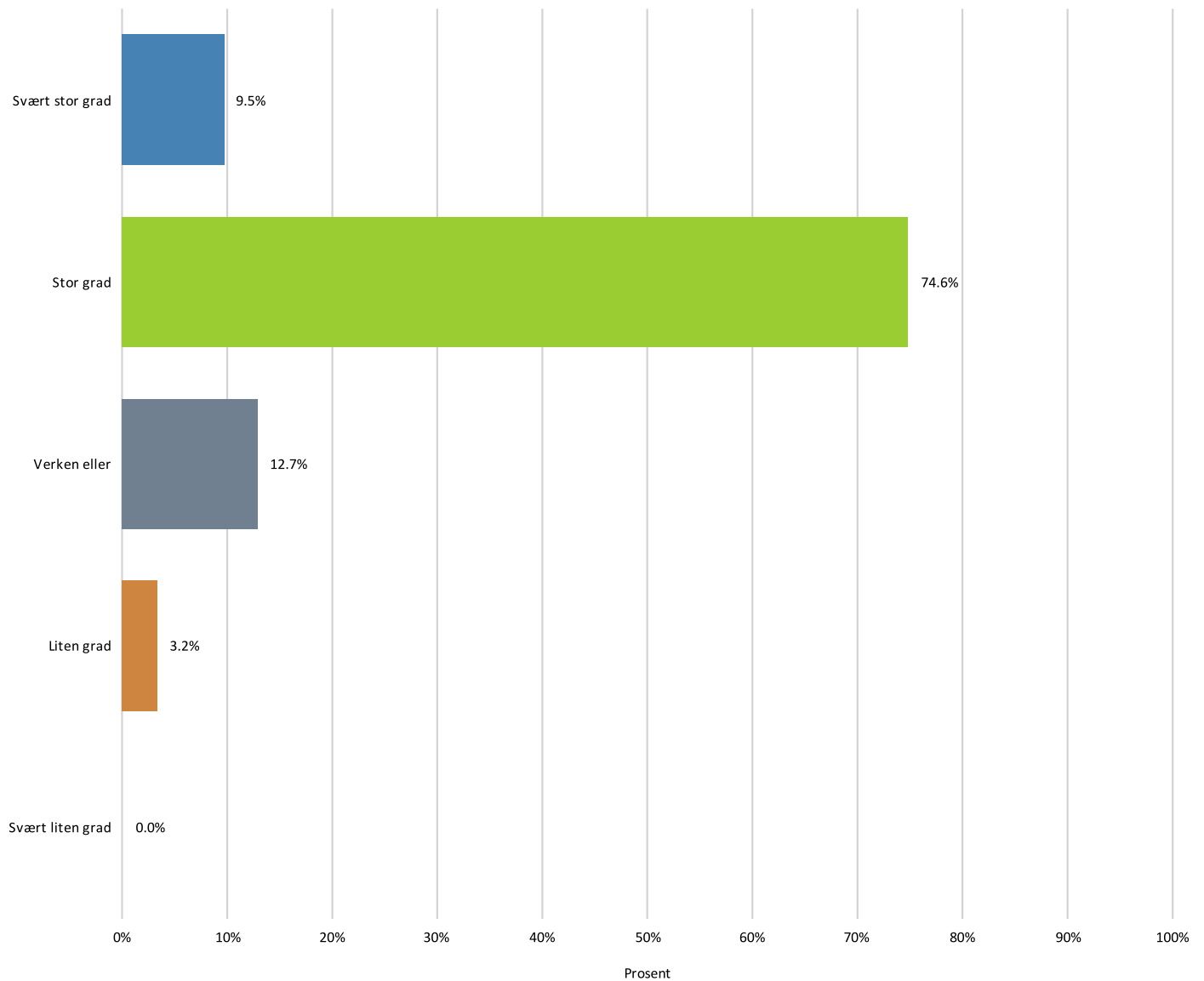
Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Tilstrekkelig med tid	2,13	63
Interesse for endringen	2,10	63
Kompetanse innenfor endringen	2,29	63
Godt forhold til leder	2,10	63
Tilstrekkelig informasjon og forståelse for endringen	1,84	63
Ønske å få frem din mening	2,10	63
Leder vil ha innspill	2,05	63
Involvering gir verdi	1,78	63
Mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag	1,90	63

21. Tilstrekkelig med tid



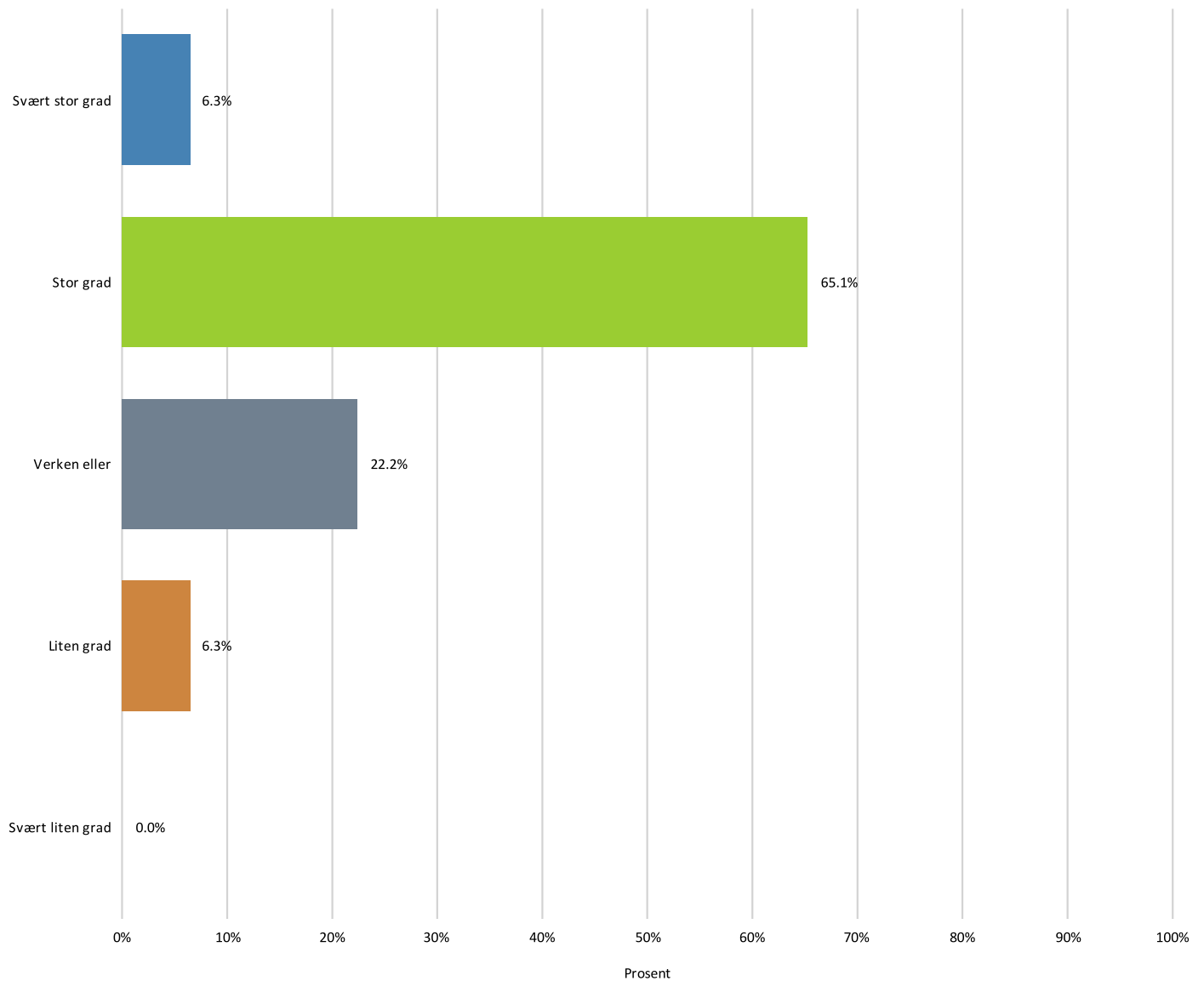
Navn	Prosent
Svært stor grad	7,9%
Stor grad	74,6%
Verken eller	14,3%
Liten grad	3,2%
Svært liten grad	0,0%
N	63

22. Interesse for endringen



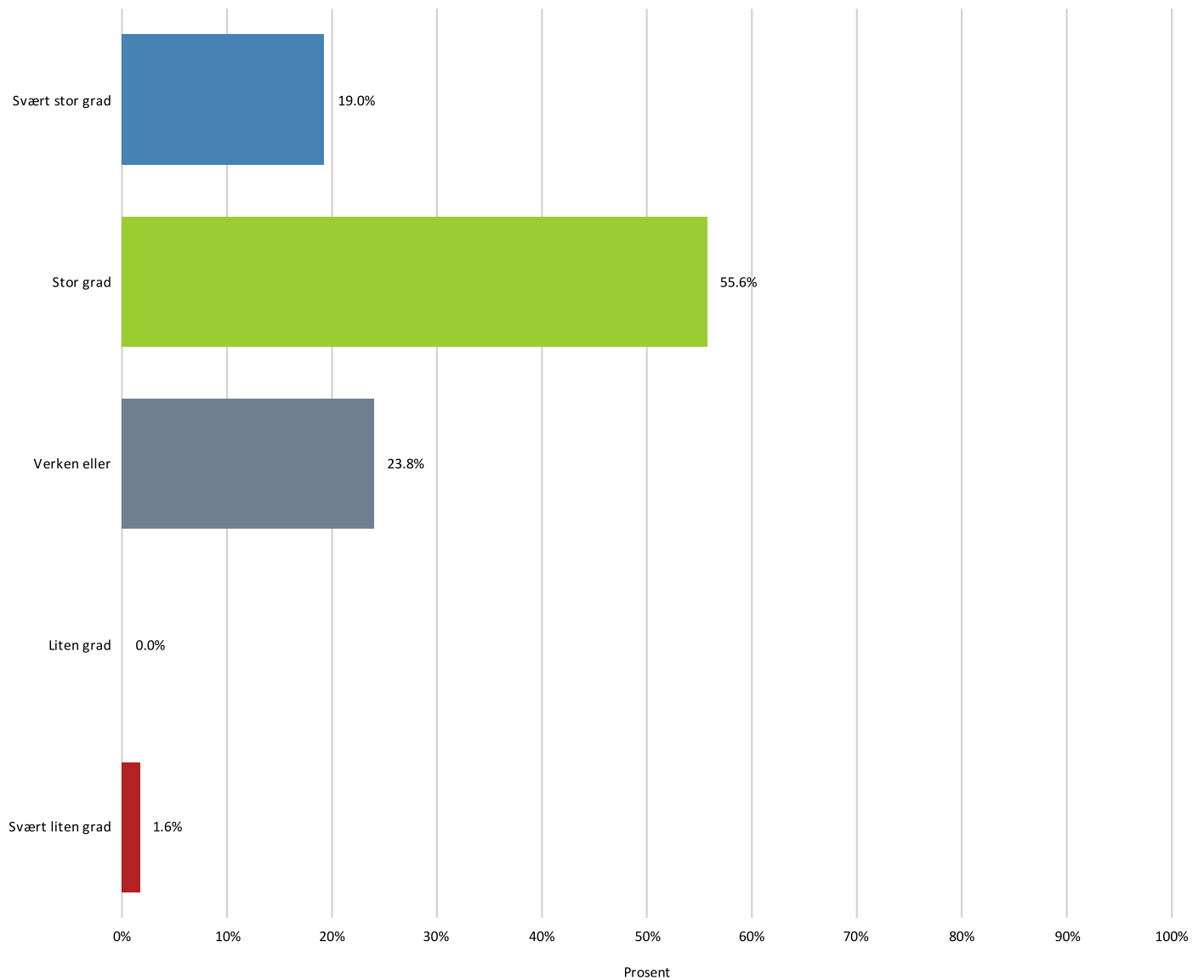
Navn	Prosent
Svært stor grad	9,5%
Stor grad	74,6%
Verken eller	12,7%
Liten grad	3,2%
Svært liten grad	0,0%
N	63

23. Kompetanse innenfor endringen



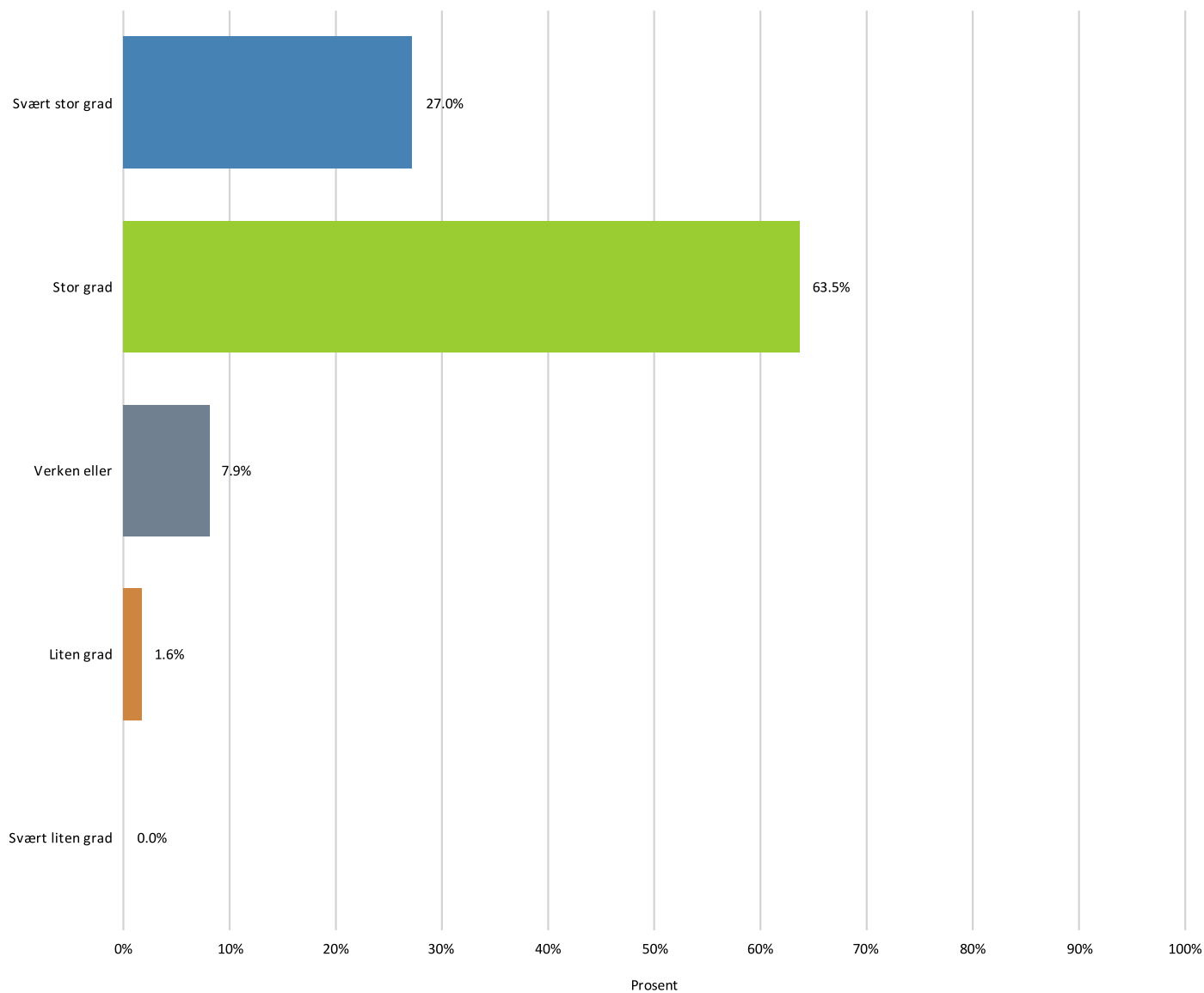
Navn	Prosent
Svært stor grad	6,3%
Stor grad	65,1%
Verken eller	22,2%
Liten grad	6,3%
Svært liten grad	0,0%
N	63

24. Godt forhold til leder



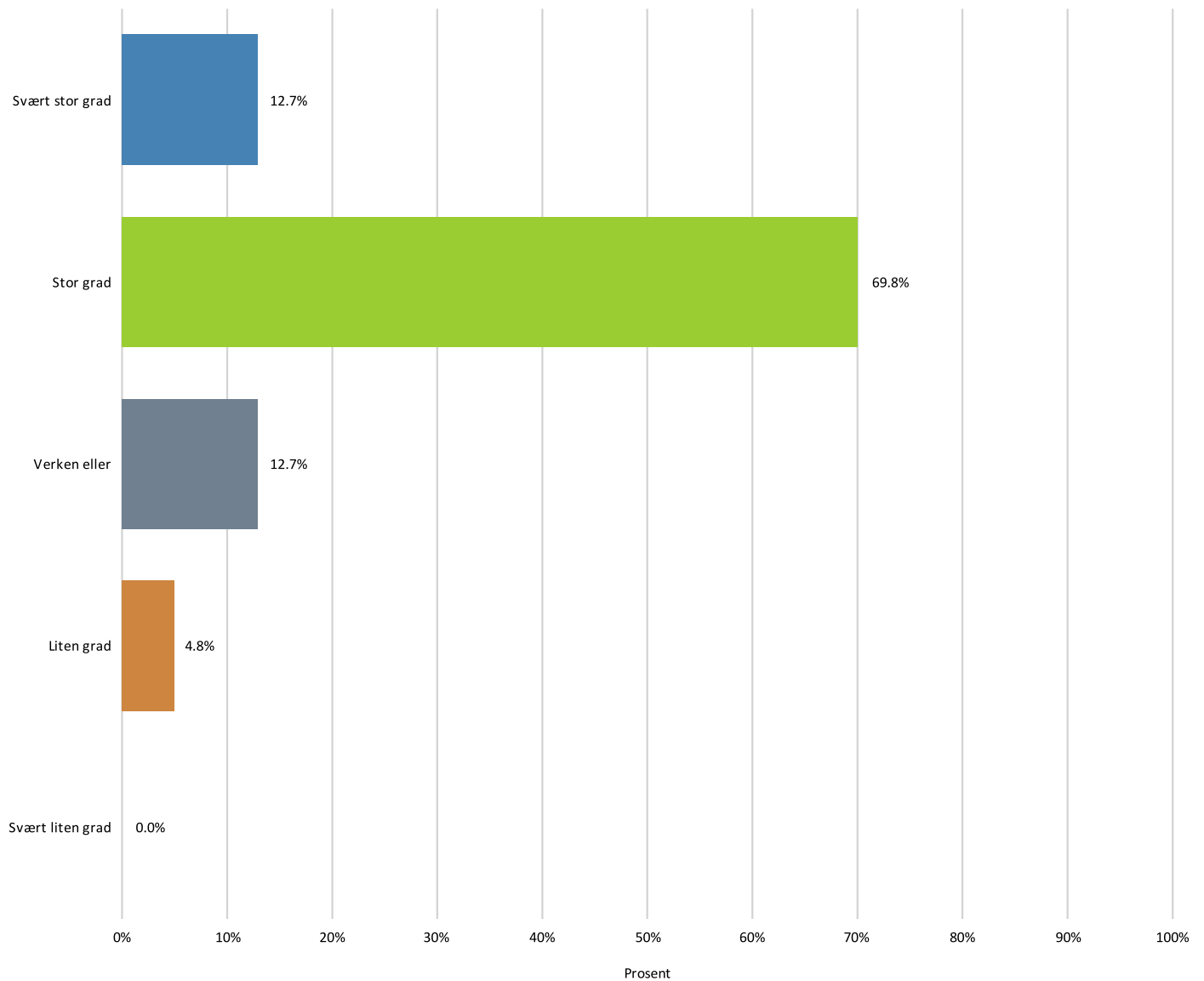
Navn	Prosent
Svært stor grad	19,0%
Stor grad	55,6%
Verken eller	23,8%
Liten grad	0,0%
Svært liten grad	1,6%
N	63

25. Tilstrekkelig informasjon og forståelse for endringen



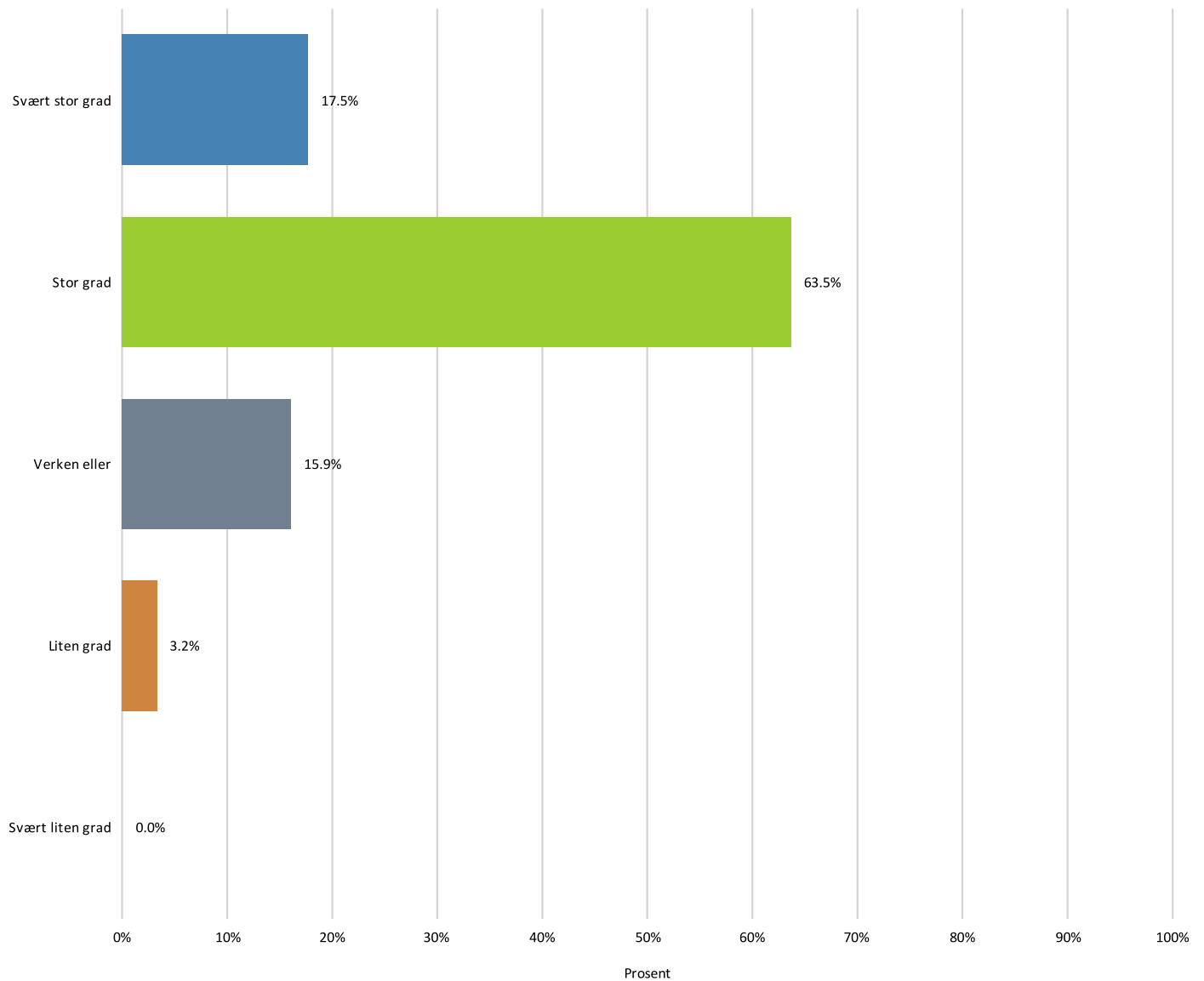
Navn	Prosent
Svært stor grad	27,0%
Stor grad	63,5%
Verken eller	7,9%
Liten grad	1,6%
Svært liten grad	0,0%
N	63

26. Ønske å få frem din mening



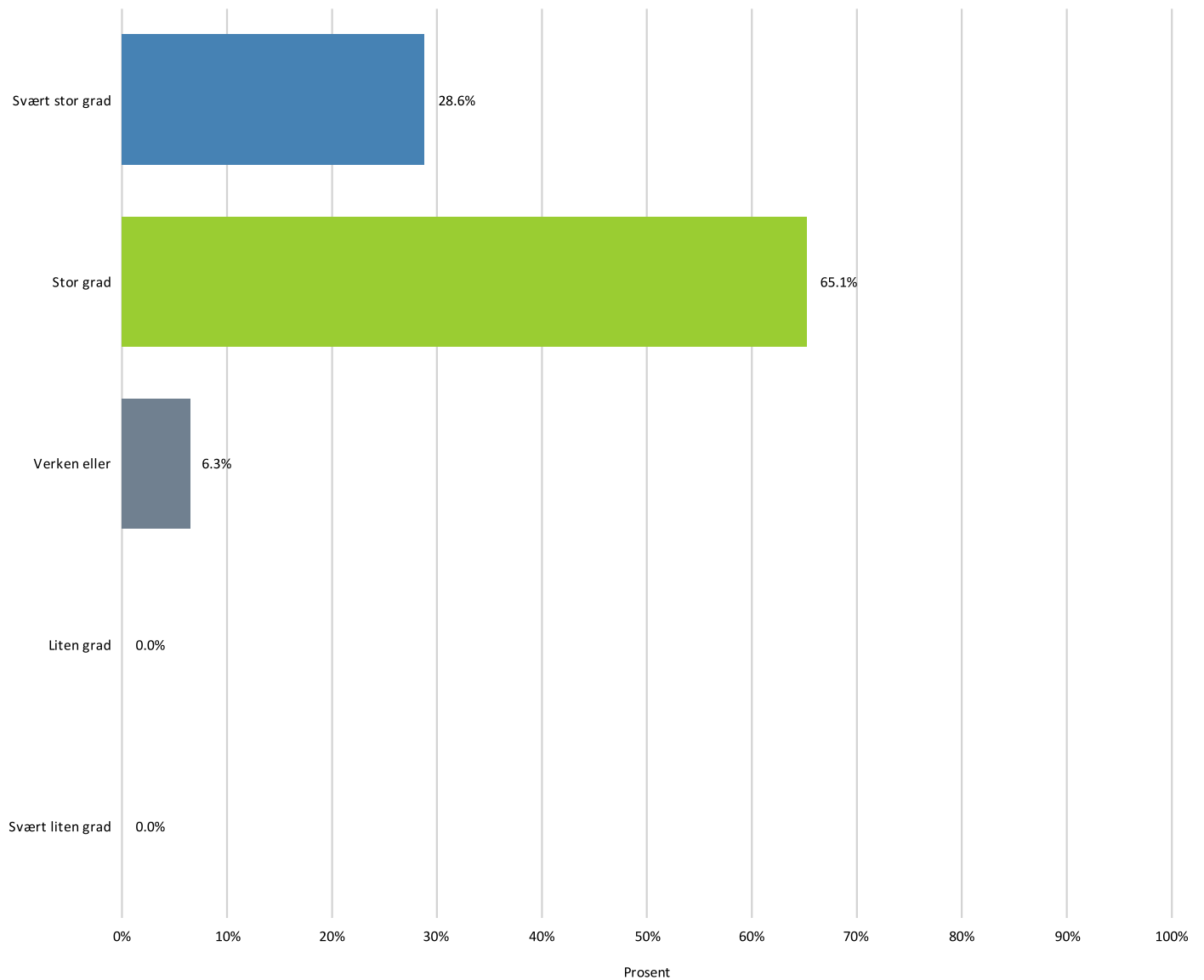
Navn	Prosent
Svært stor grad	12,7%
Stor grad	69,8%
Verken eller	12,7%
Liten grad	4,8%
Svært liten grad	0,0%
N	63

27. Leder vil ha innspill



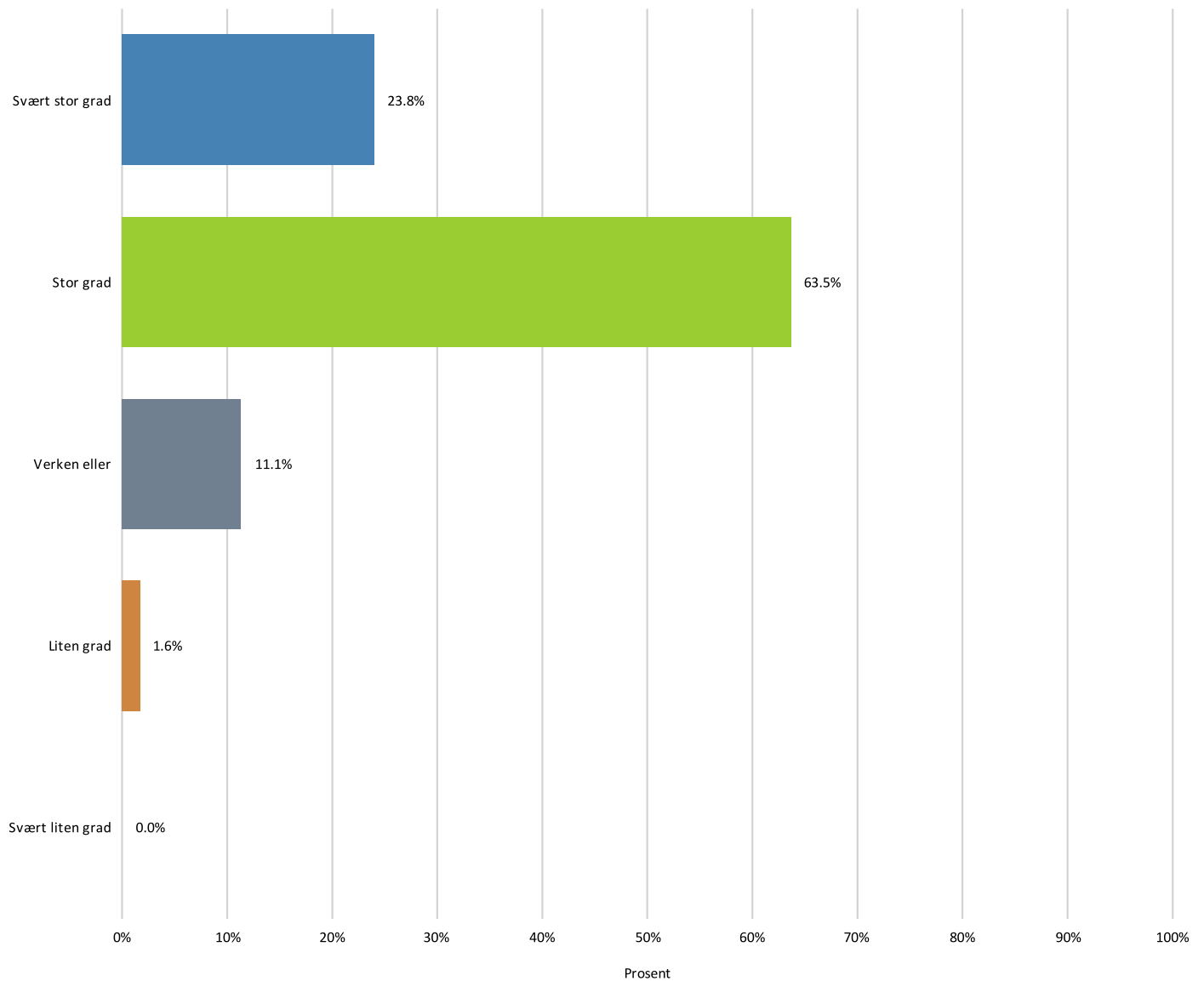
Navn	Prosent
Svært stor grad	17,5%
Stor grad	63,5%
Verken eller	15,9%
Liten grad	3,2%
Svært liten grad	0,0%
N	63

28. Involvering gir verdi

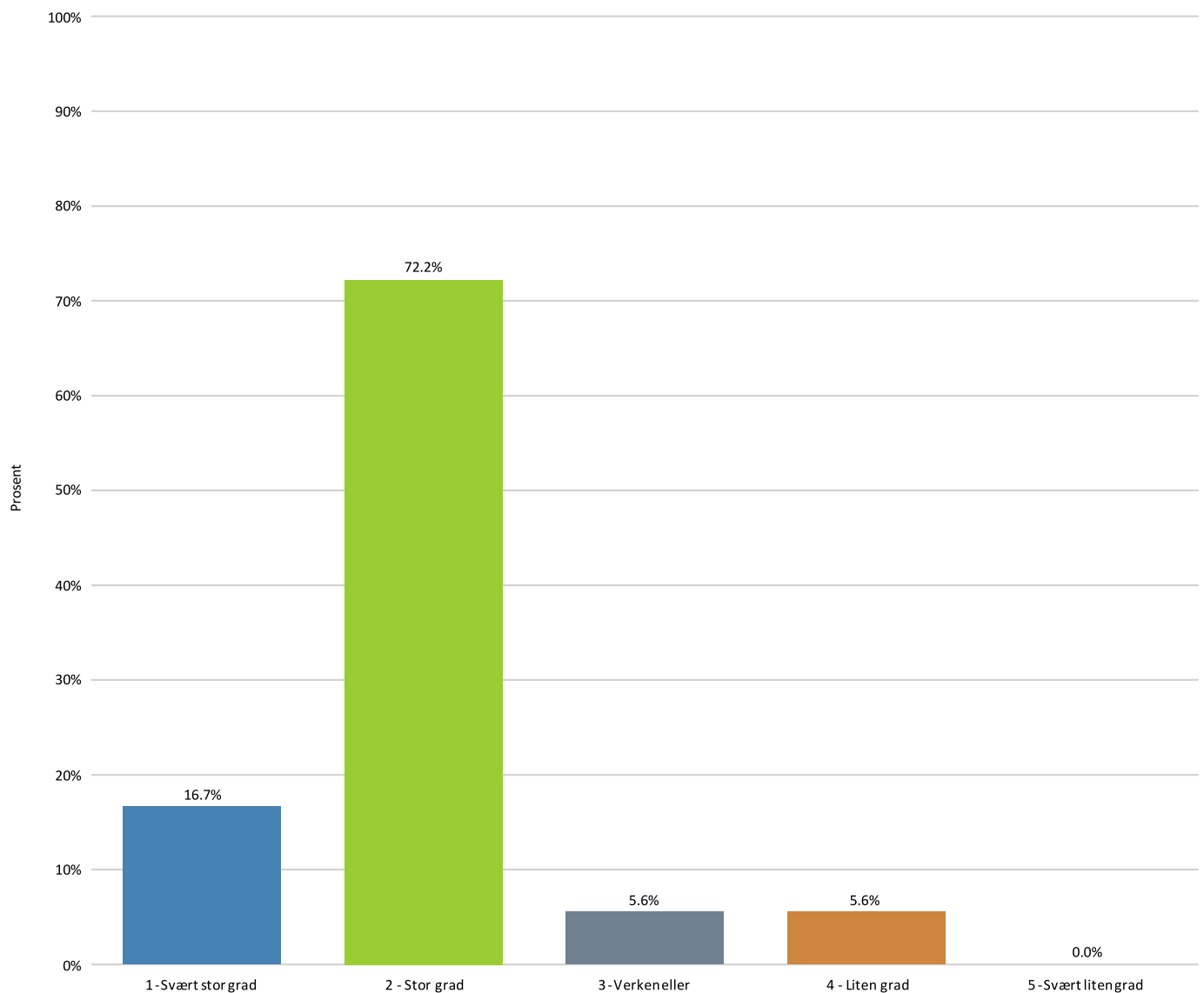


Navn	Prosent
Svært stor grad	28,6%
Stor grad	65,1%
Verken eller	6,3%
Liten grad	0,0%
Svært liten grad	0,0%
N	63

29. Mulighet til å påvirke egen arbeidshverdag

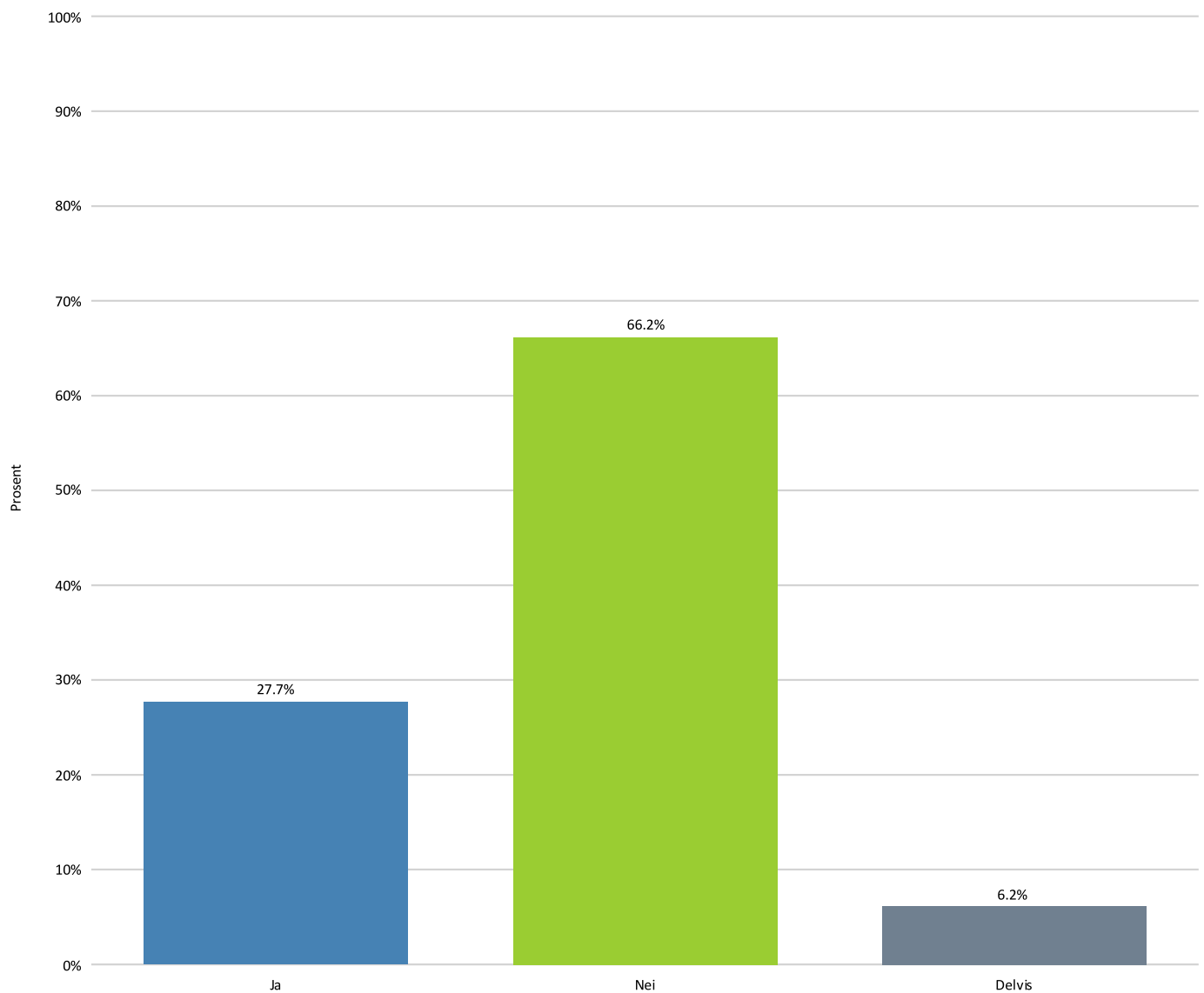


Navn	Prosent
Svært stor grad	23,8%
Stor grad	63,5%
Verken eller	11,1%
Liten grad	1,6%
Svært liten grad	0,0%
N	63

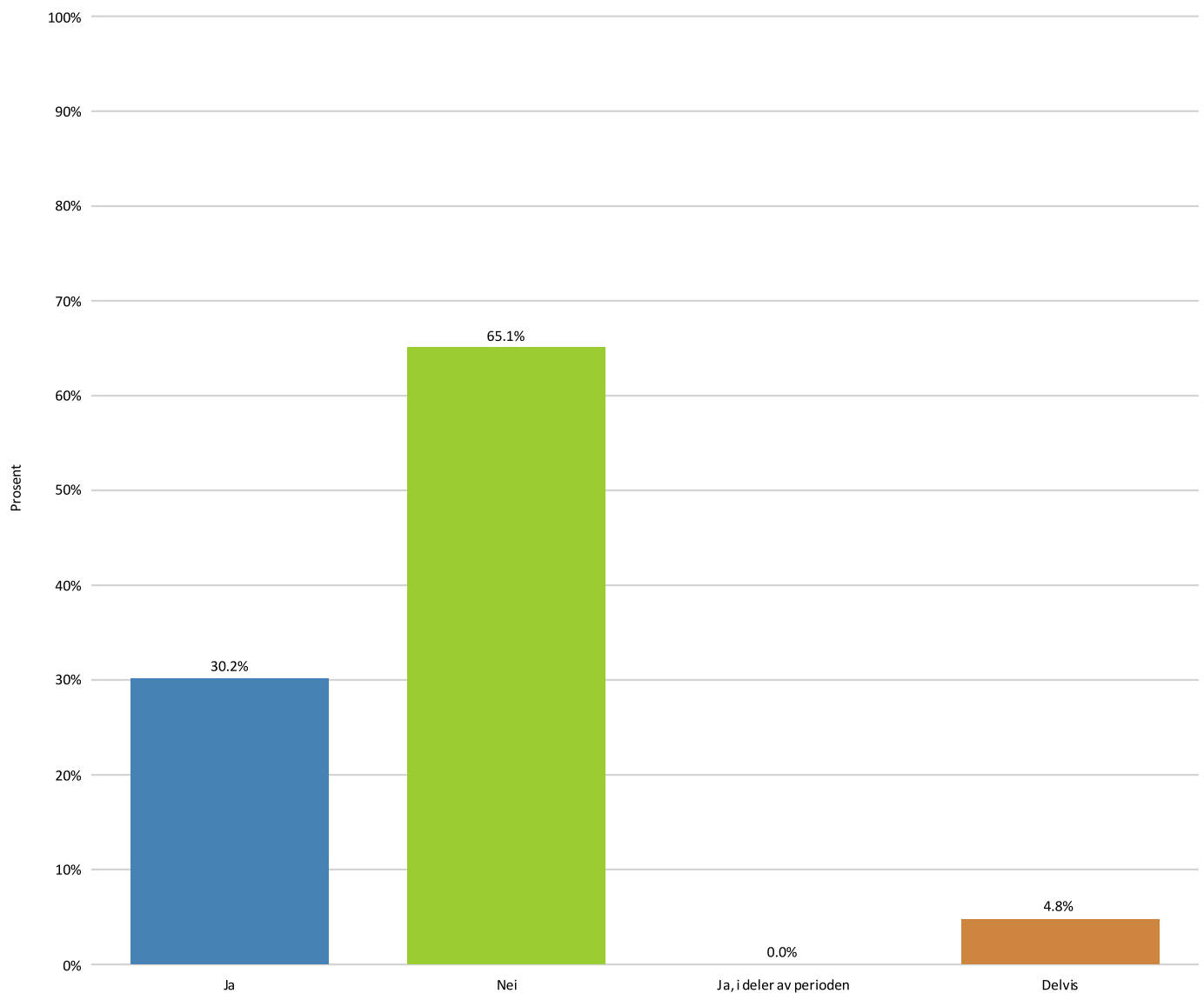
30. I hvilken grad føler du at din medvirkning ble i hensyntatt i denne fusjonsprosessen?

Navn	Prosent
1 - Svært stor grad	16,7%
2 - Stor grad	72,2%
3 - Verken eller	5,6%
4 - Liten grad	5,6%
5 - Svært liten grad	0,0%
N	18

31. Har du lederansvar i din organisasjon?

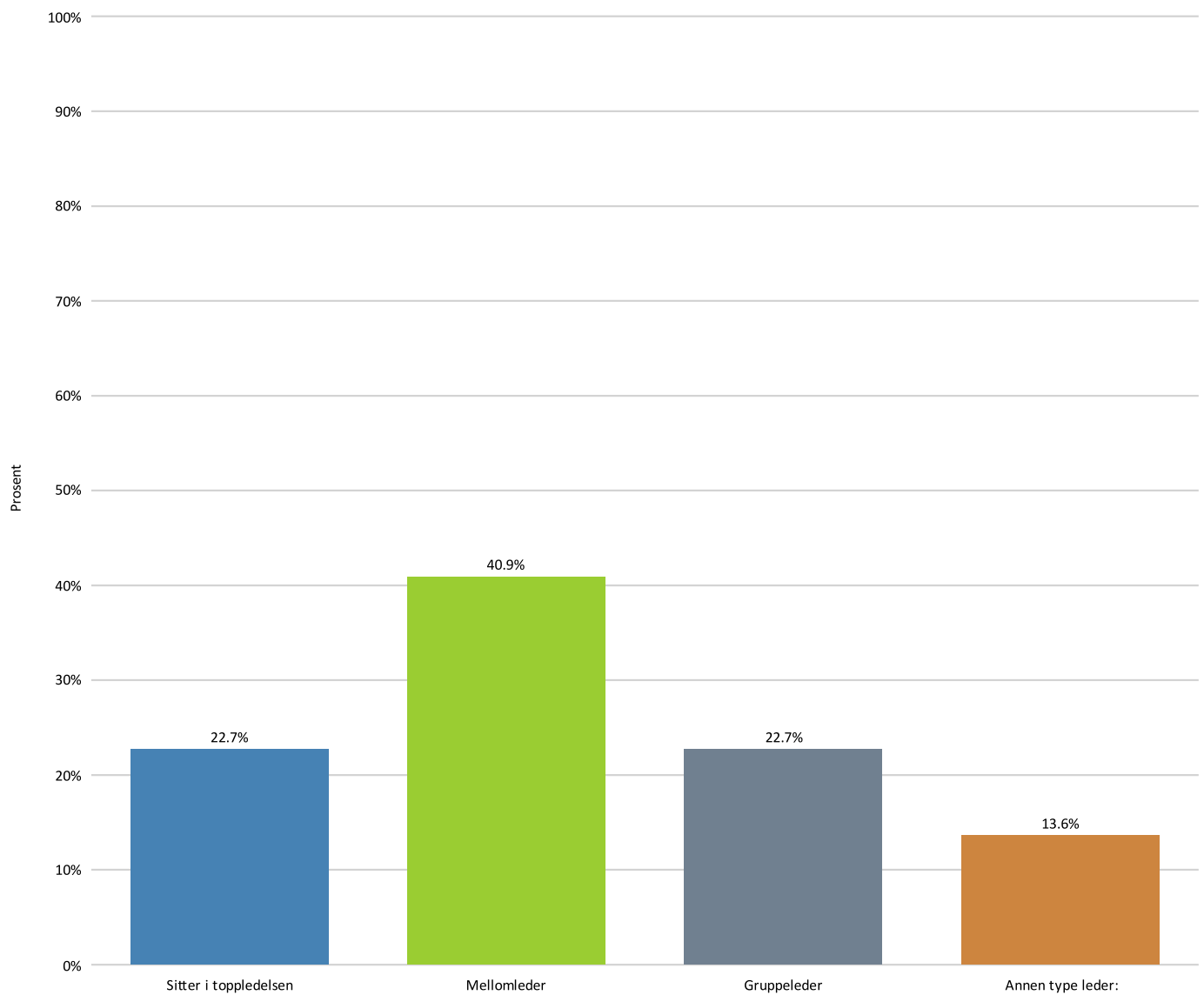


Navn	Prosent
Ja	27,7%
Nei	66,2%
Delvis	6,2%
N	65

32. Hadde du lederansvar i perioden januar-november i 2017?

Navn	Prosent
Ja	30,2%
Nei	65,1%
Ja, i deler av perioden	0,0%
Delvis	4,8%
N	63

33. Hva slags type lederstilling er dette?



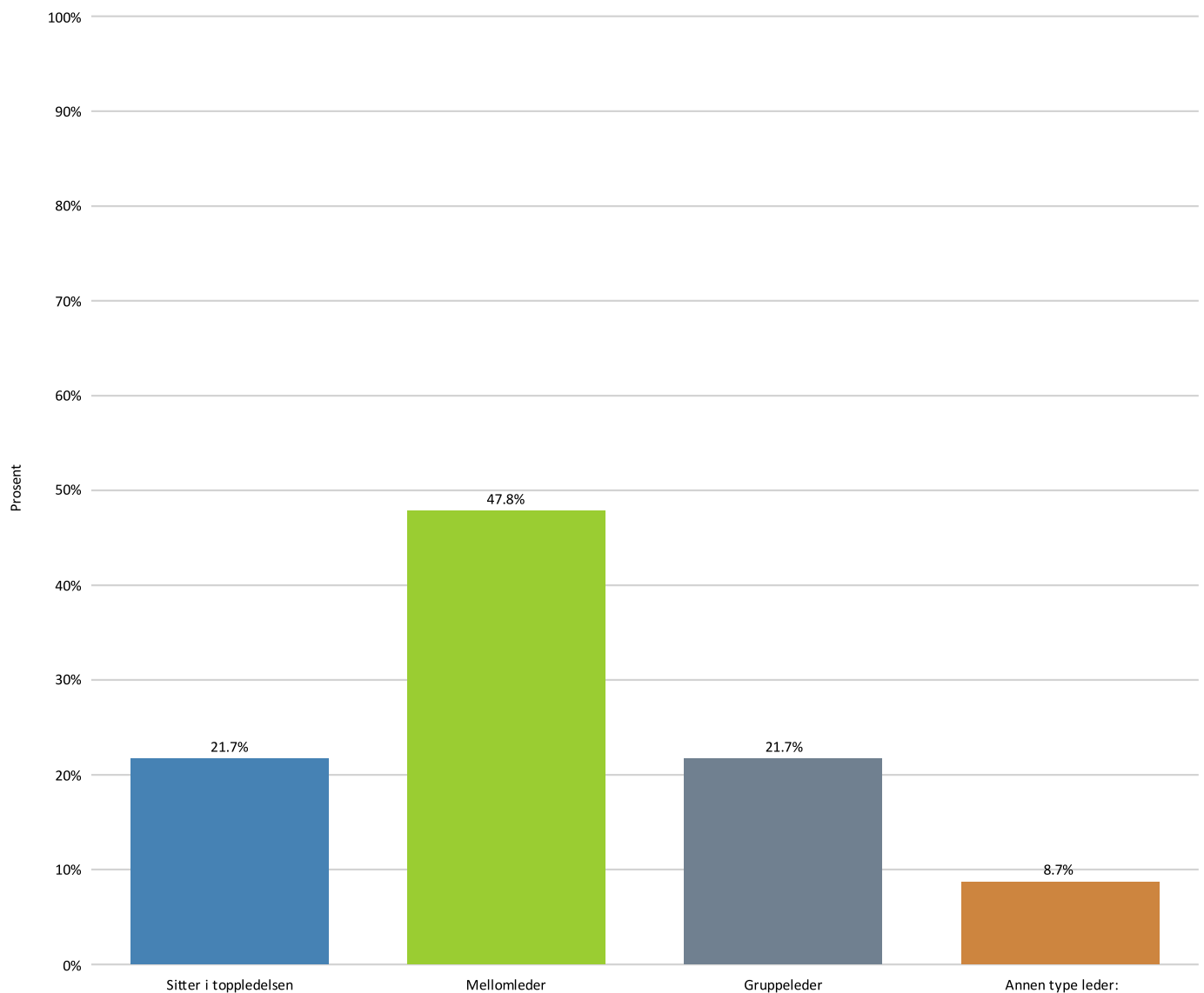
Navn	Prosent
Sitter i topledelsen	22,7%
Mellomleder	40,9%
Gruppeleder	22,7%
Annen type leder:	13,6%
N	22

fagansvarlig leder

Annen type leder:

Plattformsjef

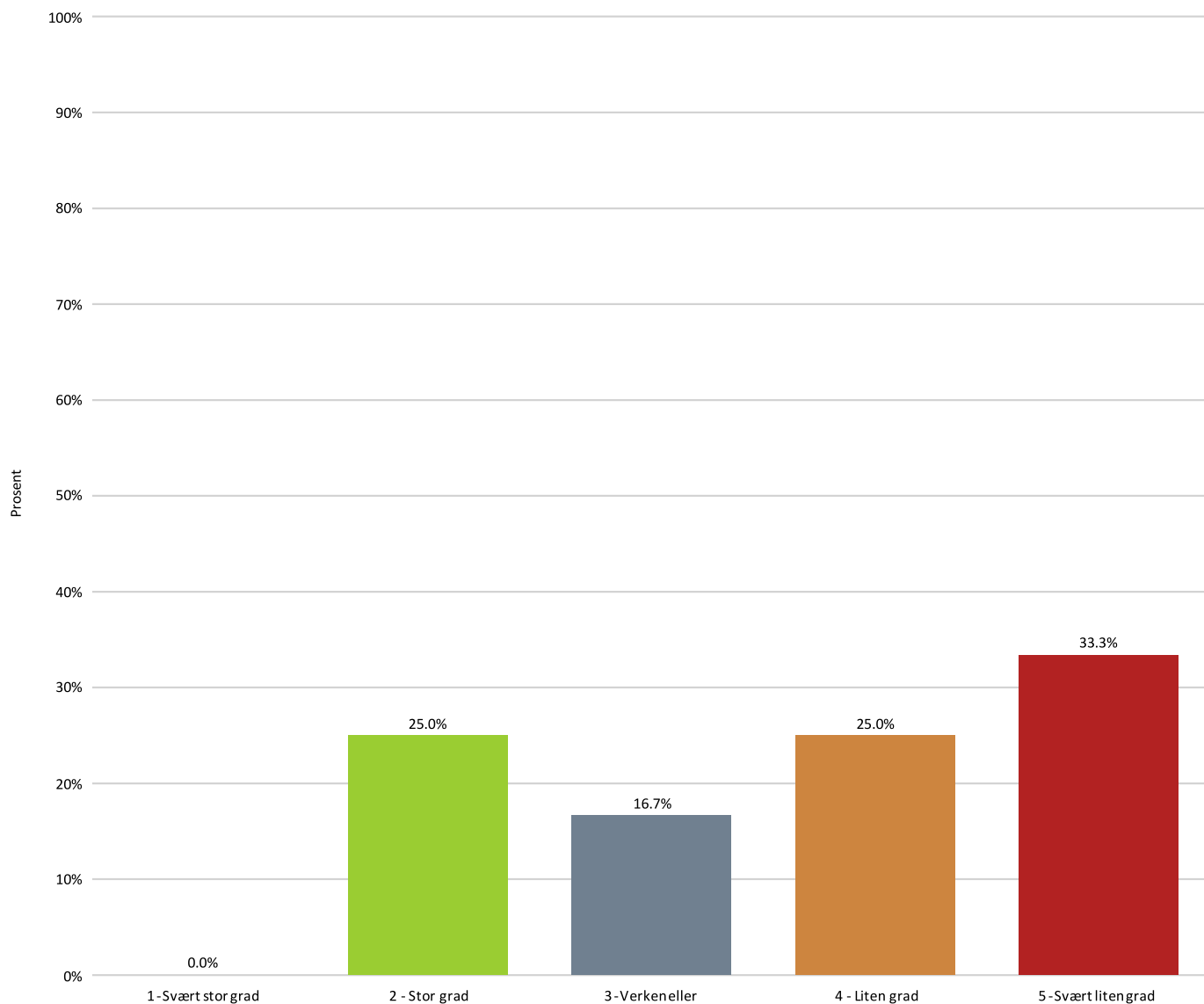
34. Hva slags type lederstilling var dette?



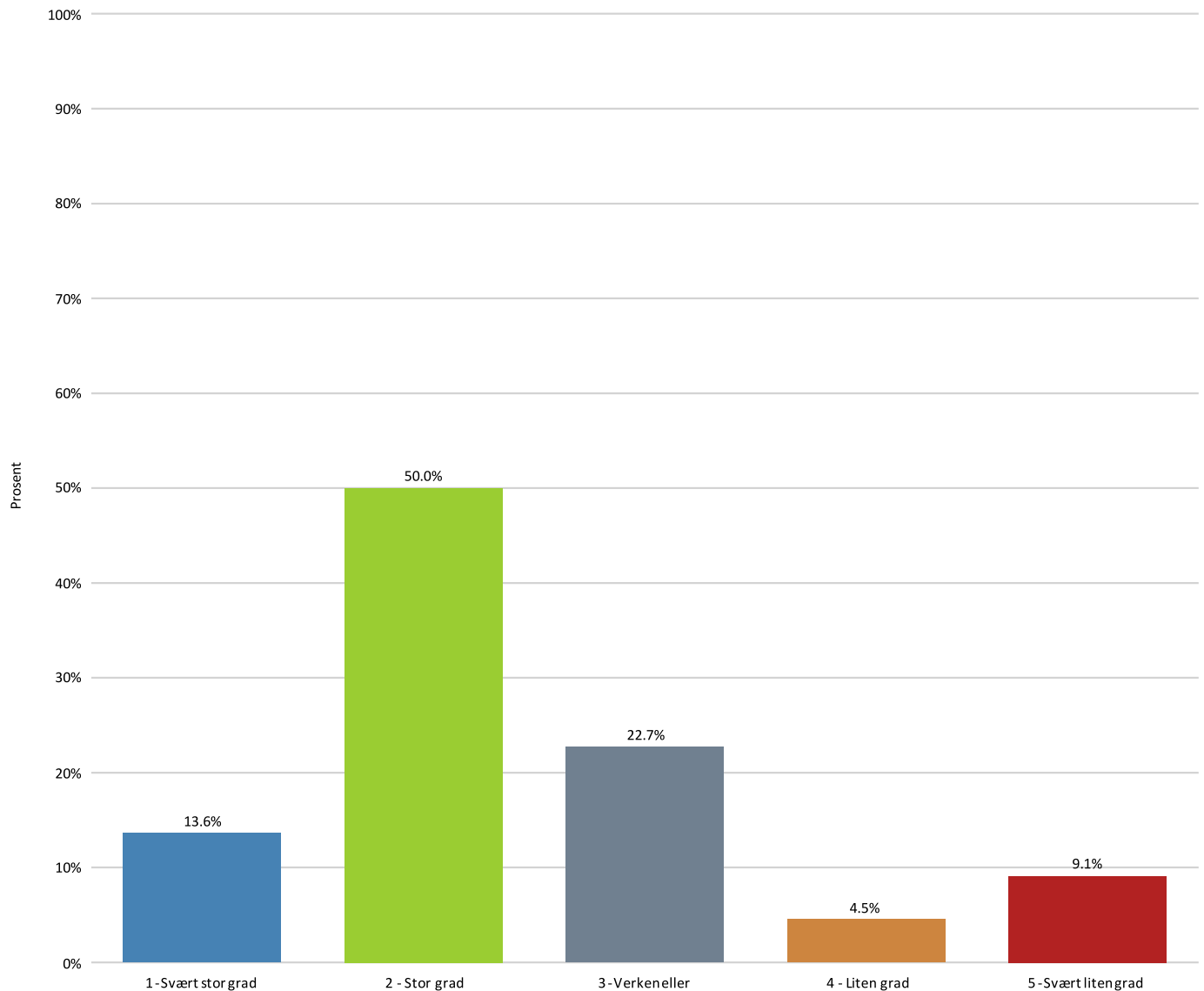
Navn	Prosent
Sitter i topledelsen	21,7%
Mellomleder	47,8%
Gruppeleder	21,7%
Annen type leder:	8,7%
N	23

uten personellansvar

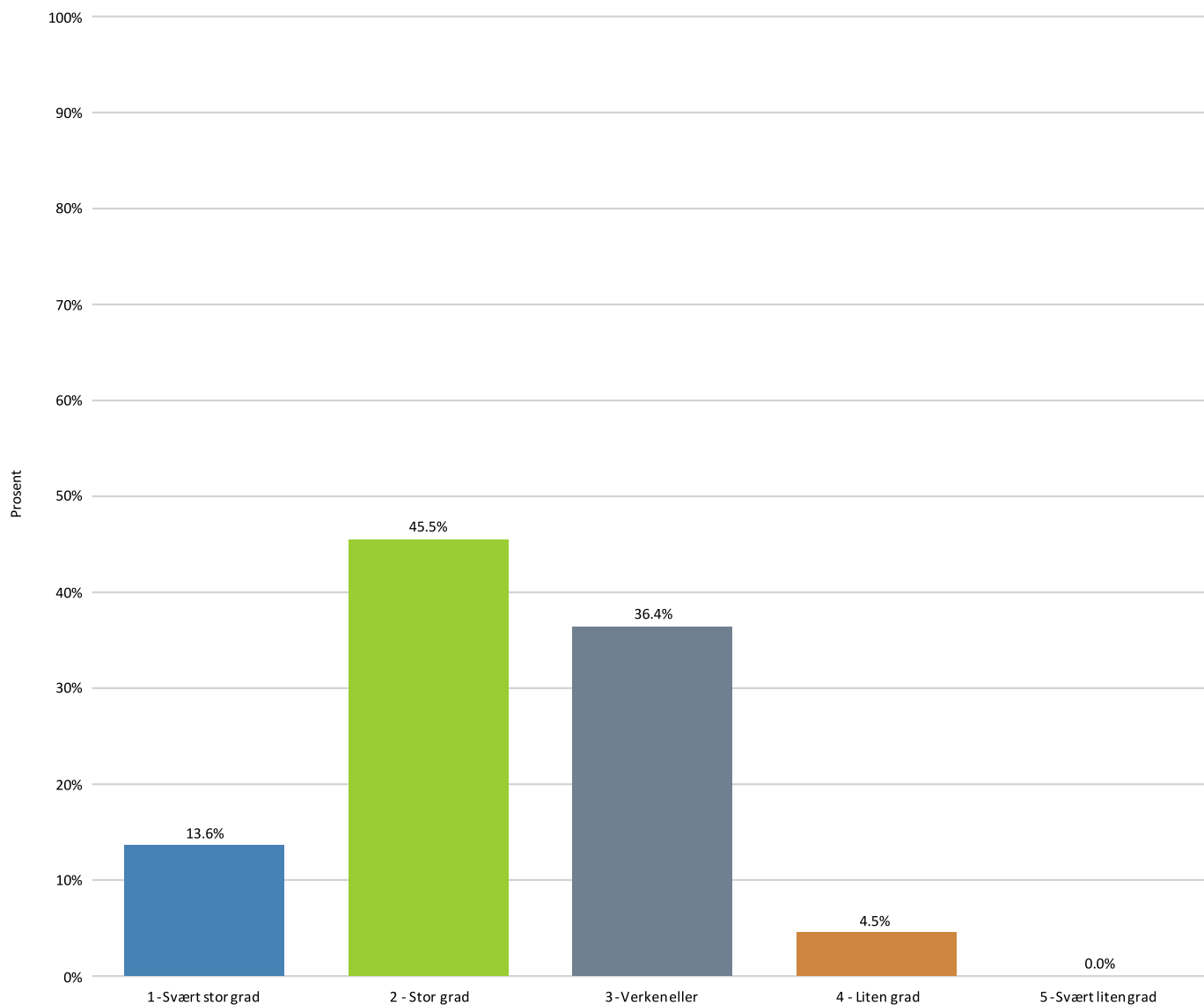
OIM

35. I din rolle som mellomleder, i hvilken grad opplevde du at du fikk medvirke i endringsprosessen?

Navn	Prosent
1 - Svært stor grad	0,0%
2 - Stor grad	25,0%
3 - Verken eller	16,7%
4 - Liten grad	25,0%
5 - Svært liten grad	33,3%
N	12

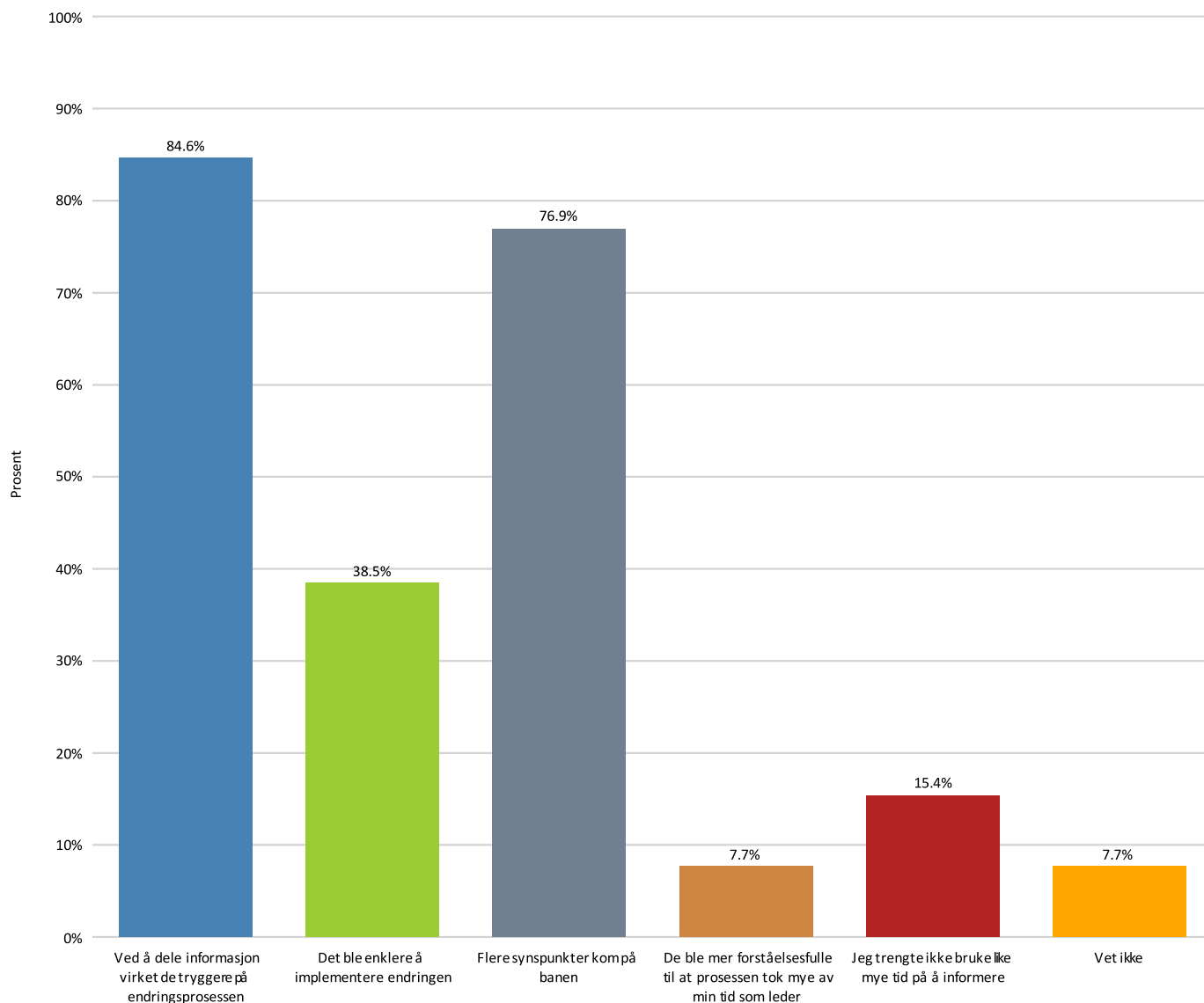
36. I hvilken grad ga du de ansatte i din ledergruppe mulighet til å medvirke i fusjonsprosessen?

Navn	Prosent
1 - Svært stor grad	13,6%
2 - Stor grad	50,0%
3 - Verken eller	22,7%
4 - Liten grad	4,5%
5 - Svært liten grad	9,1%
N	22

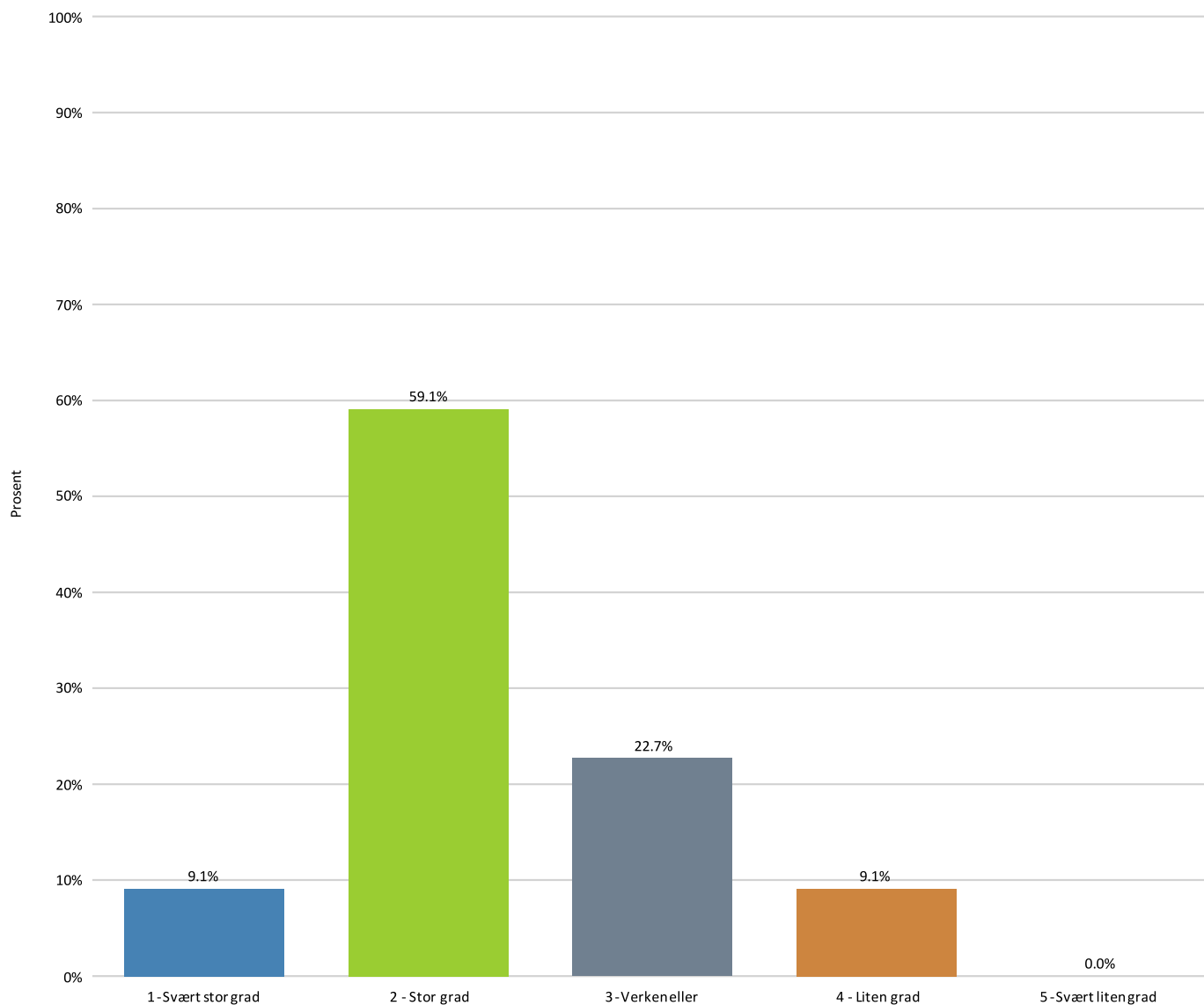
37. I hvilken grad opplevde du at medvirkning fra ansatte ga en merverdi for endringsprosessen?

Navn	Prosent
1 - Svært stor grad	13,6%
2 - Stor grad	45,5%
3 - Verken eller	36,4%
4 - Liten grad	4,5%
5 - Svært liten grad	0,0%
N	22

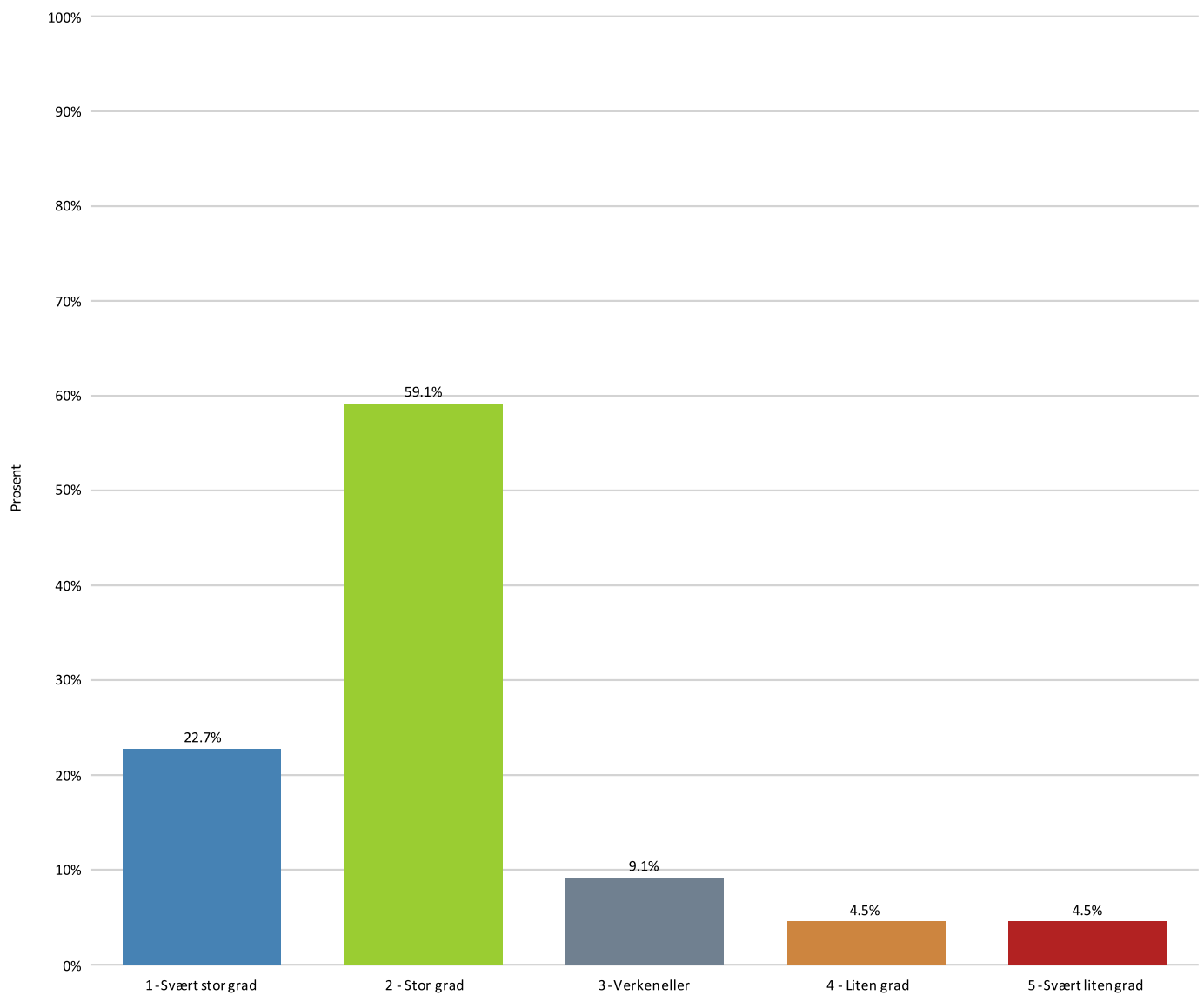
38. Hva slags type merverdi var det? (huk av flere ved behov)



Navn	Prosent
Ved å dele informasjon virket de tryggere på endringsprosessen	84,6%
Det ble enklere å implementere endringen	38,5%
Flere synspunkter kom på banen	76,9%
De ble mer forståelsesfulle til at prosessen tok mye av min tid som leder	7,7%
Jeg trengte ikke bruke like mye tid på å informere	15,4%
Vet ikke	7,7%
N	13

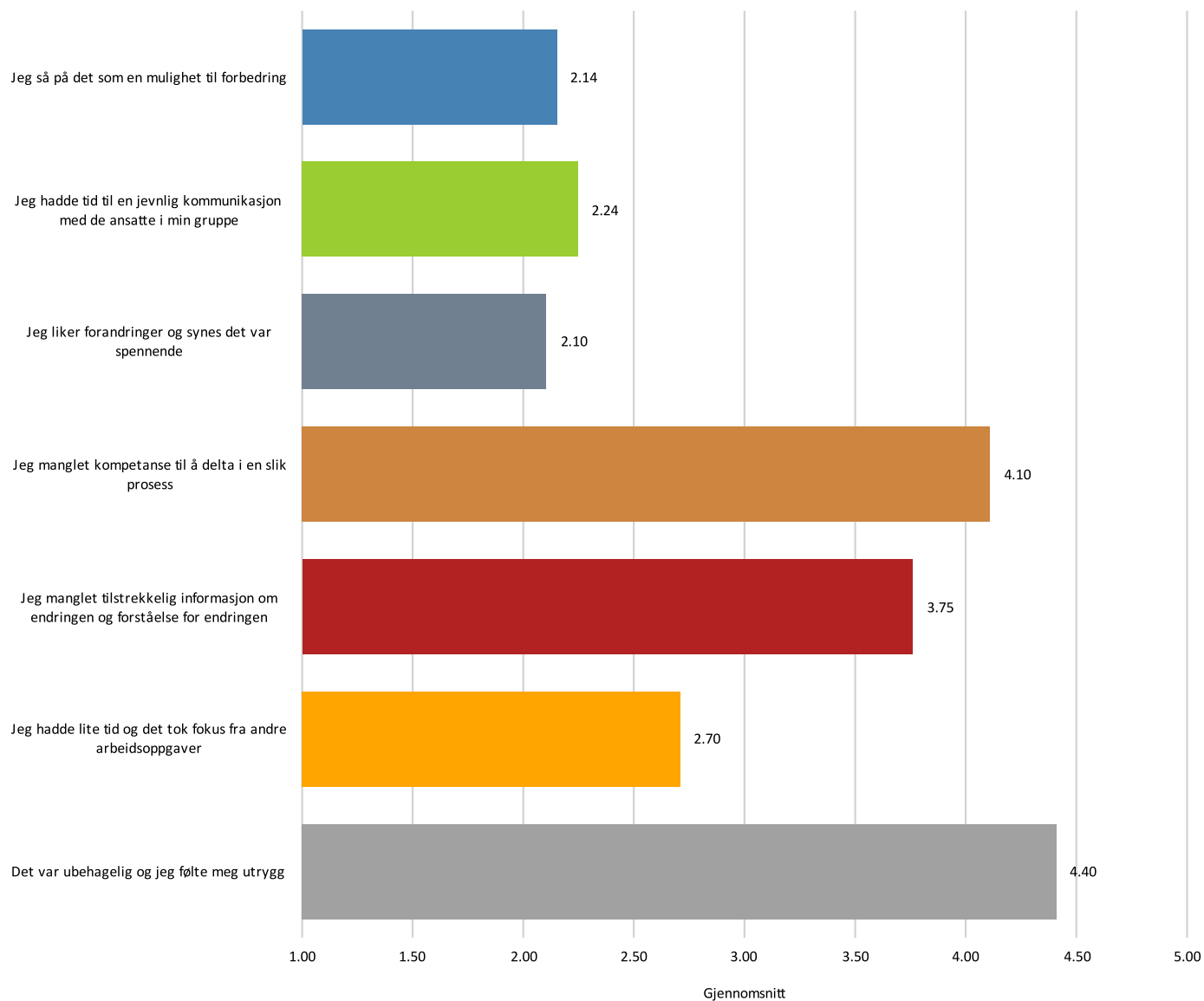
39. I hvilken grad mener du at medvirkning fra de ansatte effektiviserte endringsprosessen?

Navn	Prosent
1 - Svært stor grad	9,1%
2 - Stor grad	59,1%
3 - Verken eller	22,7%
4 - Liten grad	9,1%
5 - Svært liten grad	0,0%
N	22

40. I hvilken grad vil du involvere de ansatte ved neste store endring?

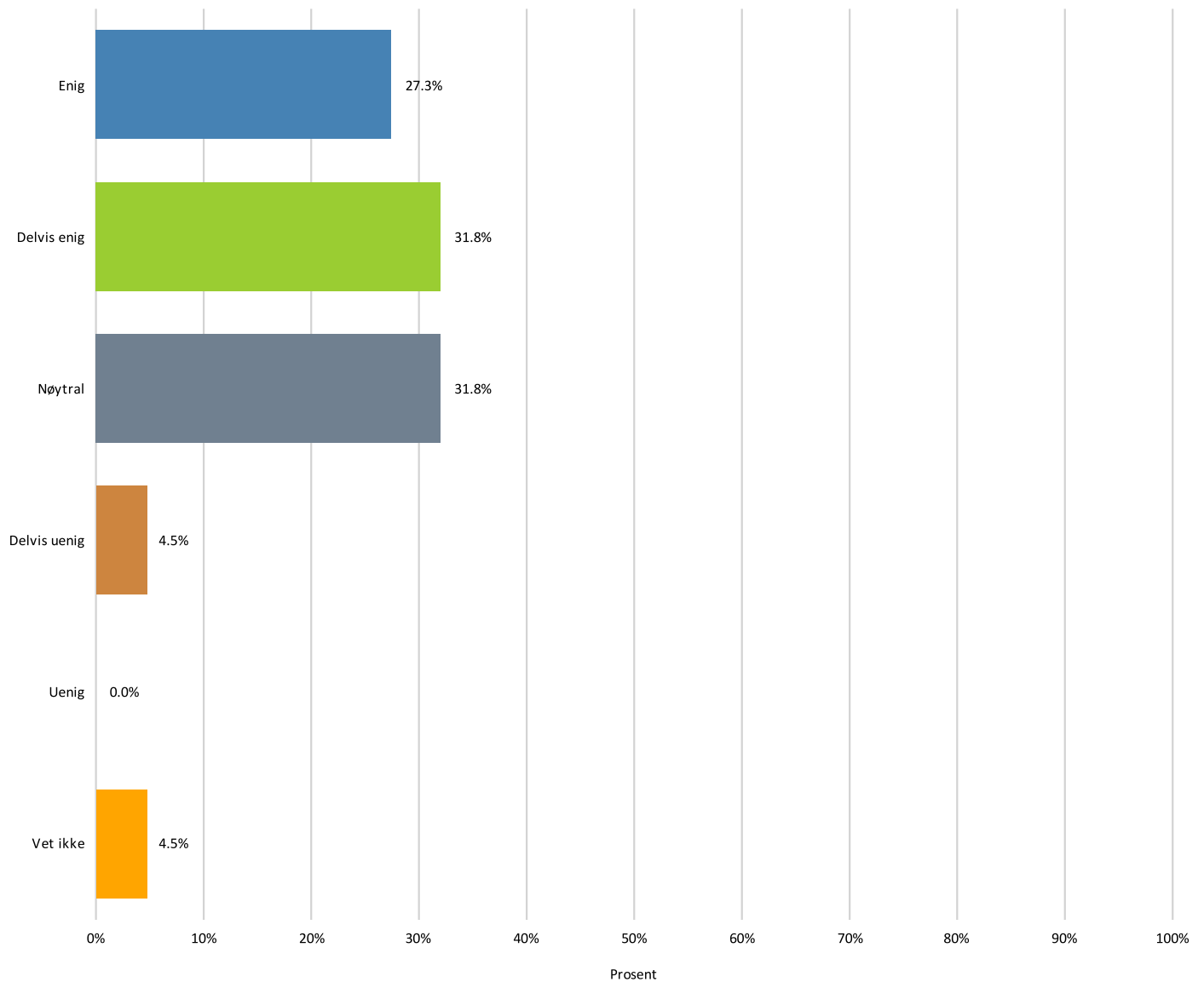
Navn	Prosent
1 - Svært stor grad	22,7%
2 - Stor grad	59,1%
3 - Verken eller	9,1%
4 - Liten grad	4,5%
5 - Svært liten grad	4,5%
N	22

41. Hvordan opplevde du å være leder når fusjonen pågikk i organisasjonen?

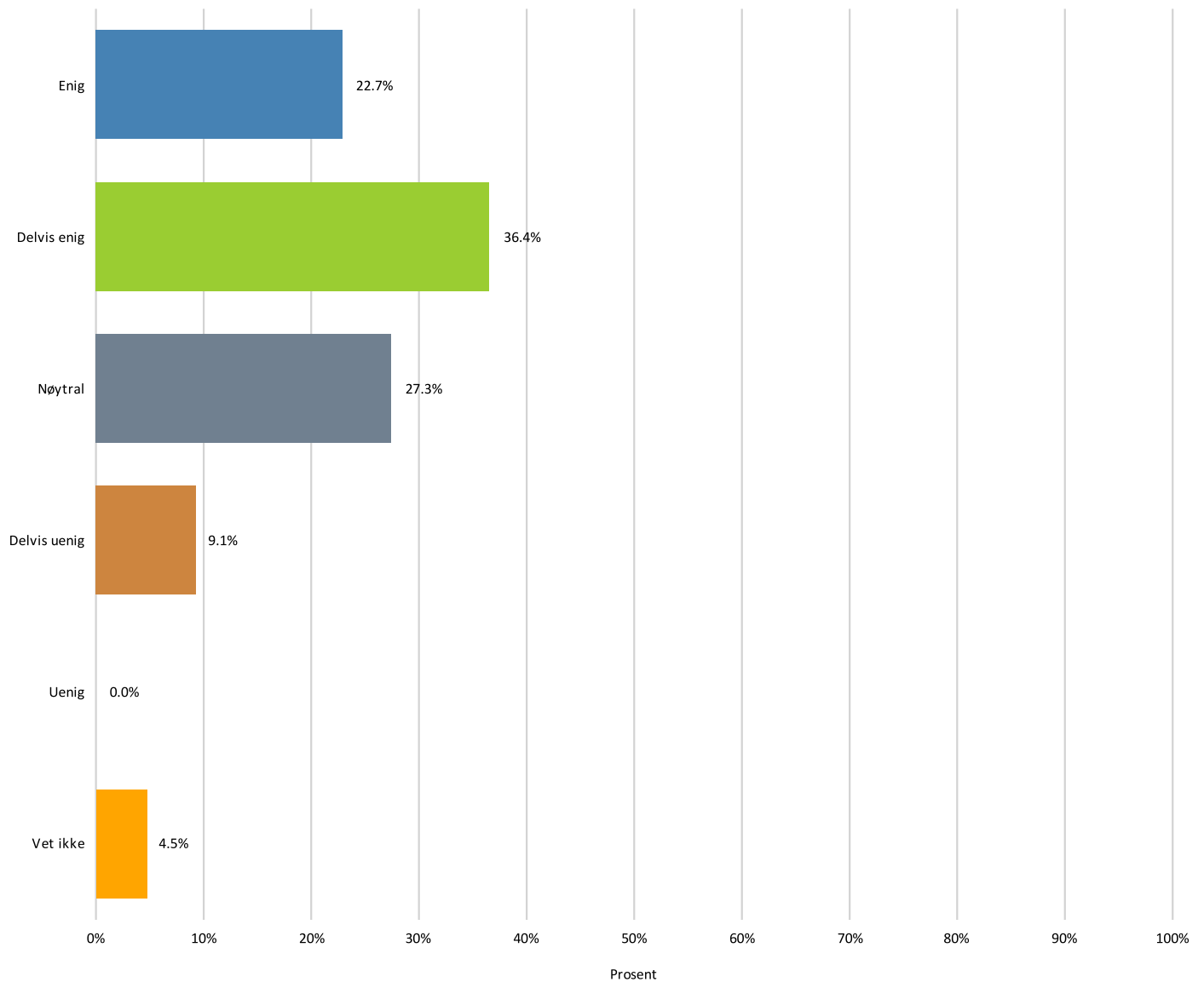


Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Jeg så på det som en mulighet til forbedring	2,14	22
Jeg hadde tid til en jevnlig kommunikasjon med de ansatte i min gruppe	2,24	22
Jeg liker forandringer og synes det var spennende	2,10	22
Jeg manglet kompetanse til å delta i en slik prosess	4,10	22
Jeg manglet tilstrekkelig informasjon om endringen og forståelse for endringen	3,75	22
Jeg hadde lite tid og det tok fokus fra andre arbeidsoppgaver	2,70	22
Det var ubehagelig og jeg følte meg utrygg	4,40	22

42. Jeg så på det som en mulighet til forbedring

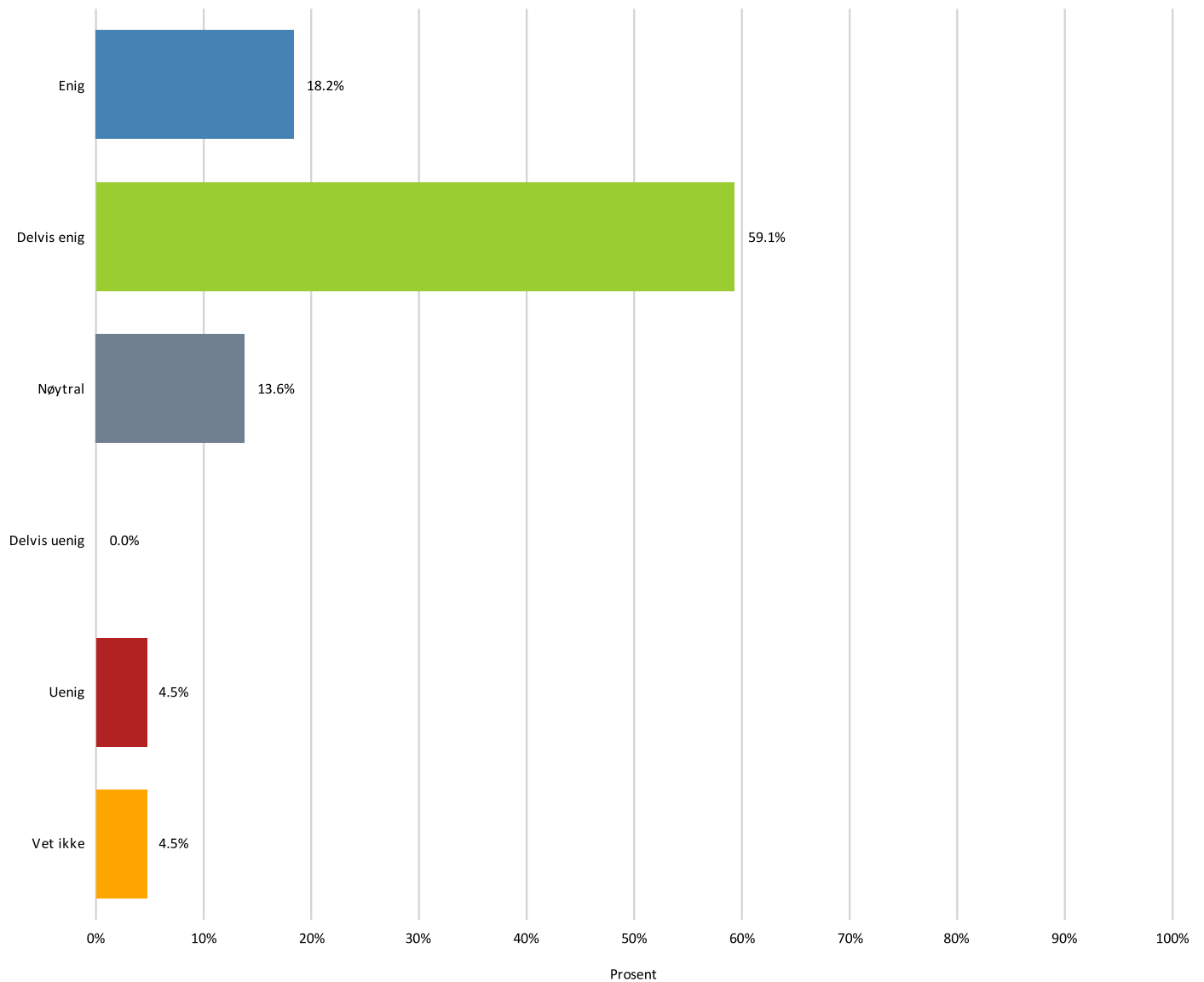


Navn	Prosent
Enig	27,3%
Delvis enig	31,8%
Nøytral	31,8%
Delvis uenig	4,5%
Uenig	0,0%
Vet ikke	4,5%
N	22

43. Jeg hadde tid til en jevnlig kommunikasjon med de ansatte i min gruppe

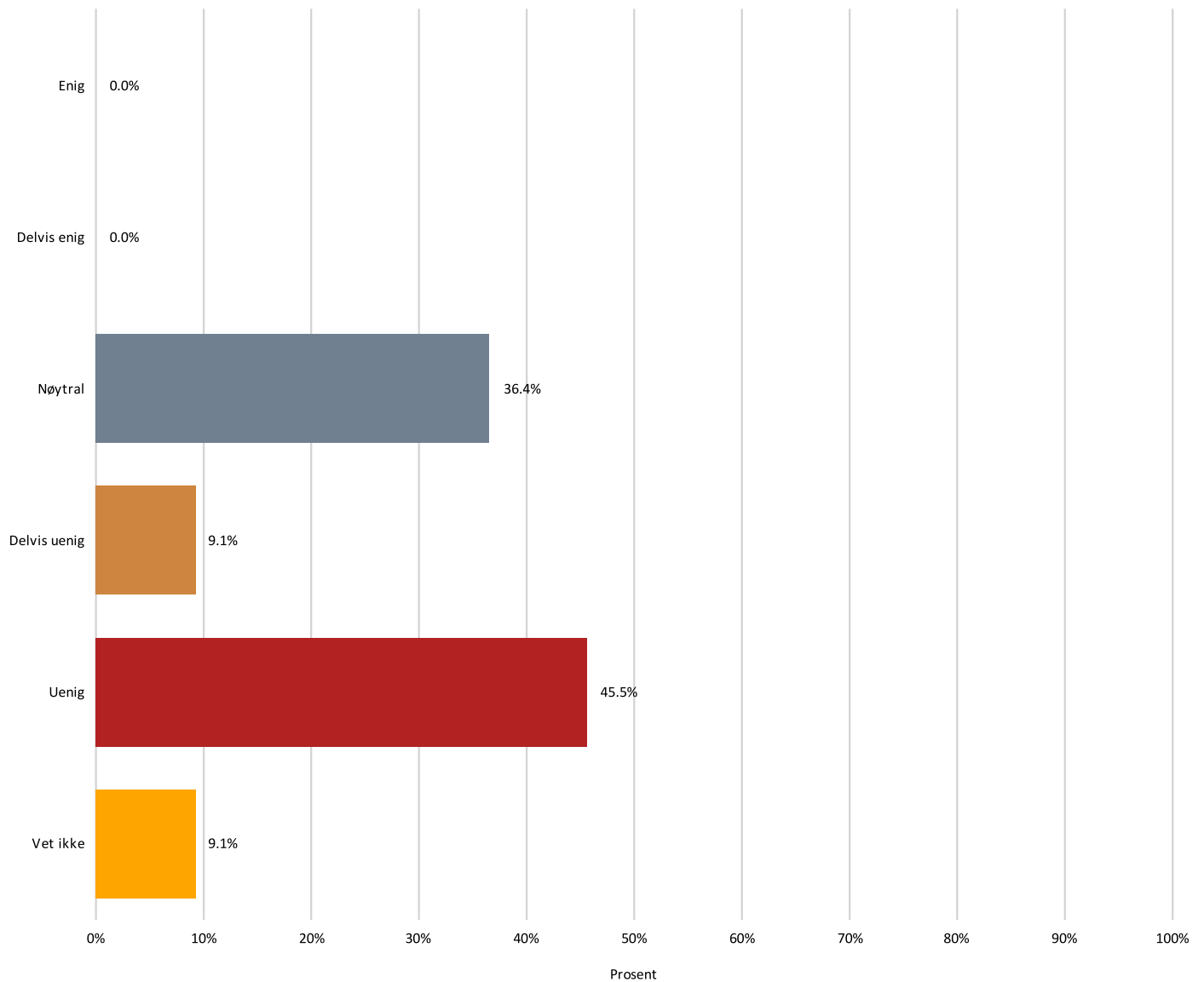
Navn	Prosent
Enig	22,7%
Delvis enig	36,4%
Nøytral	27,3%
Delvis uenig	9,1%
Uenig	0,0%
Vet ikke	4,5%
N	22

44. Jeg liker forandringer og synes det var spennende

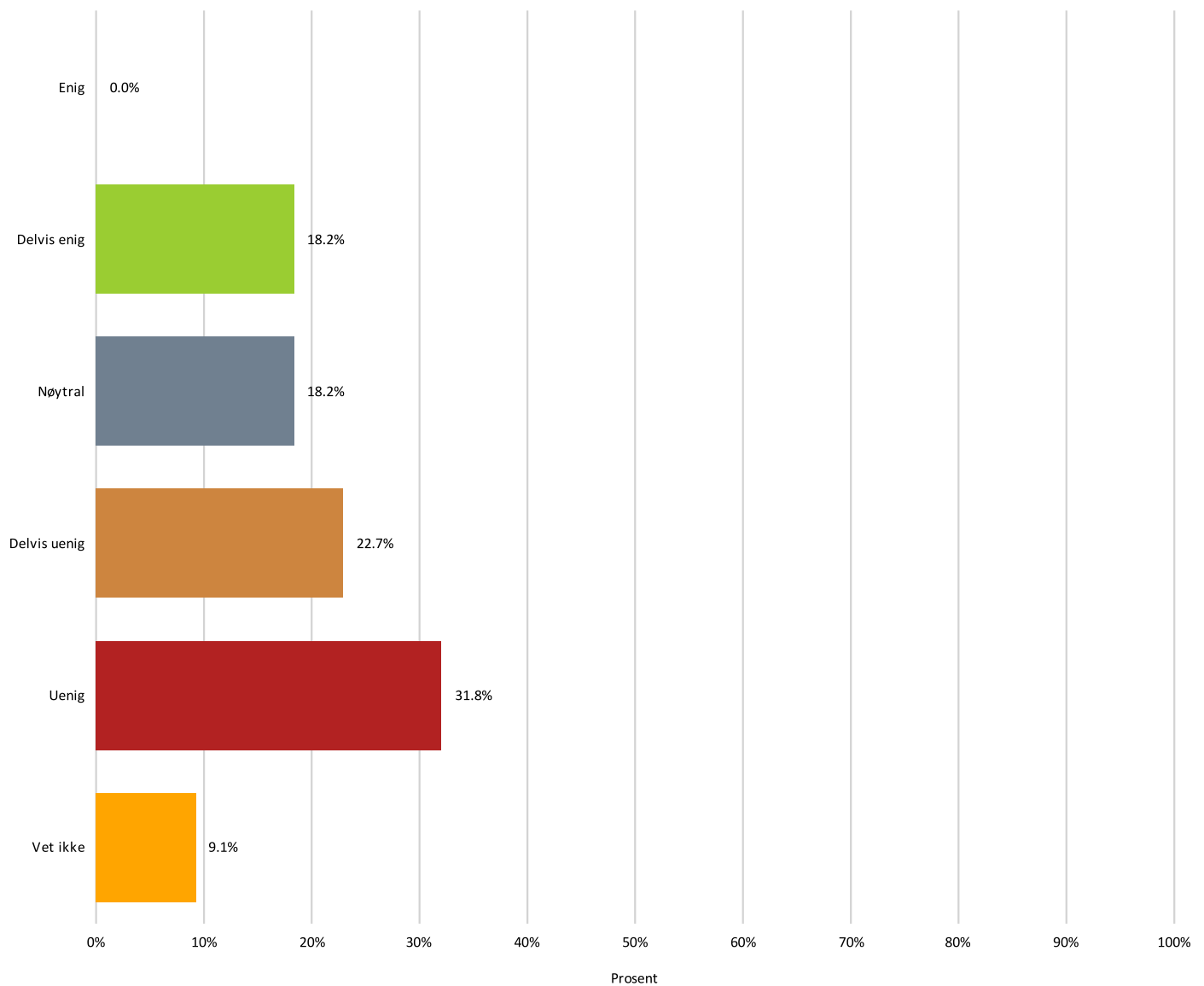


Navn	Prosent
Enig	18,2%
Delvis enig	59,1%
Nøytral	13,6%
Delvis uenig	0,0%
Uenig	4,5%
Vet ikke	4,5%
N	22

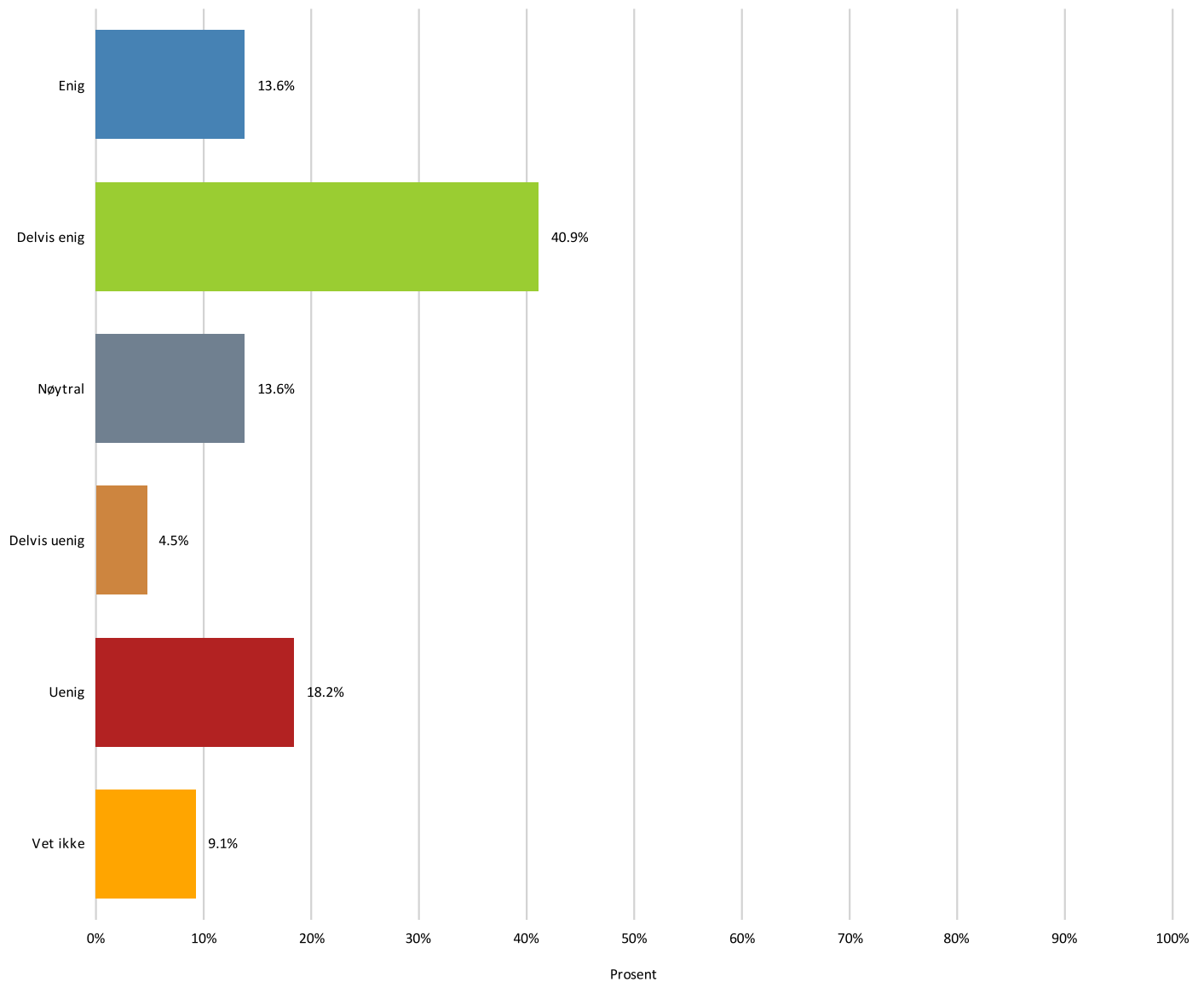
45. Jeg manglet kompetanse til å delta i en slik prosess



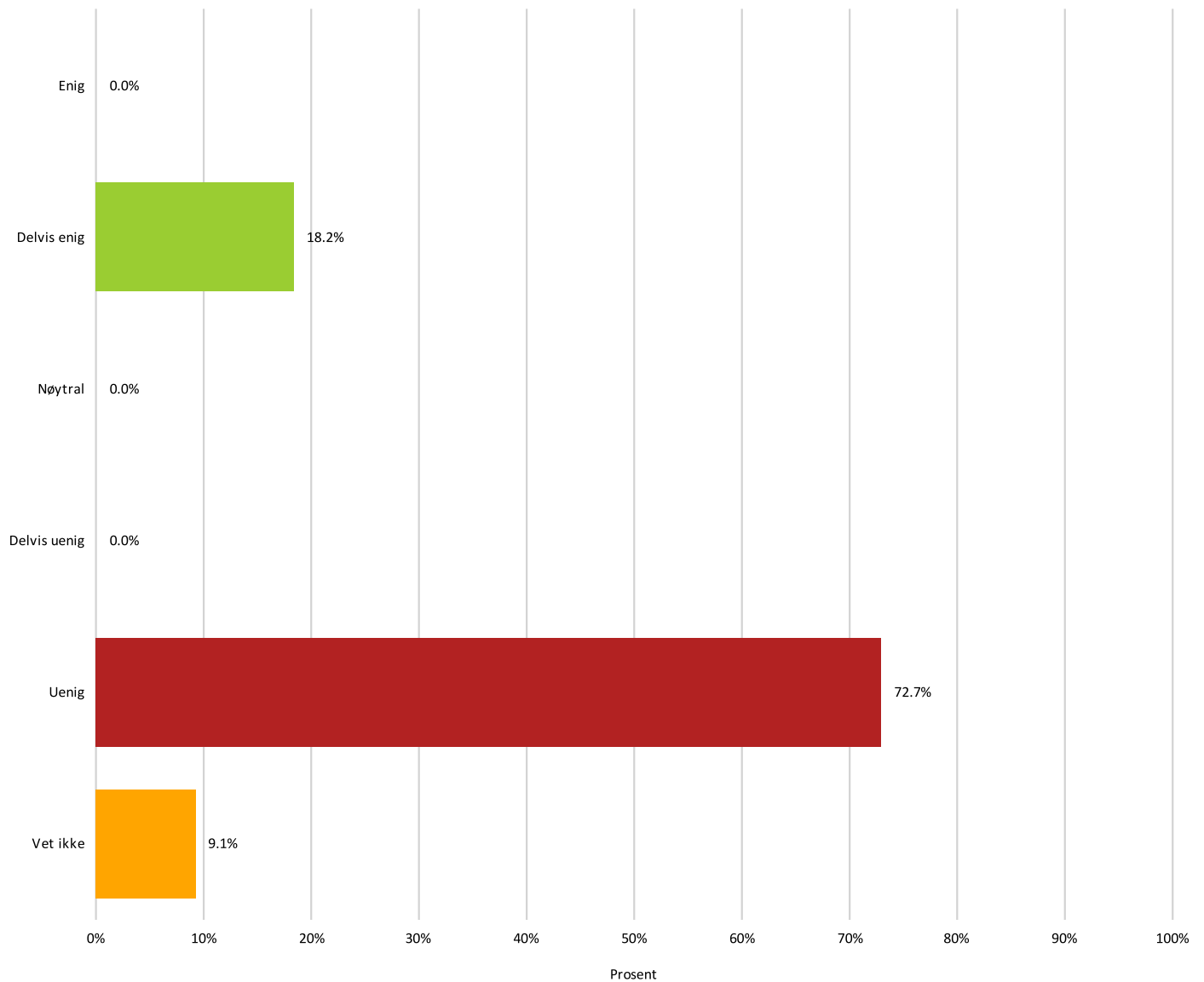
Navn	Prosent
Enig	0,0%
Delvis enig	0,0%
Nøytral	36,4%
Delvis uenig	9,1%
Uenig	45,5%
Vet ikke	9,1%
N	22

46. Jeg manglet tilstrekkelig informasjon om endringen og forståelse for endringen

Navn	Prosent
Enig	0,0%
Delvis enig	18,2%
Nøytral	18,2%
Delvis uenig	22,7%
Uenig	31,8%
Vet ikke	9,1%
N	22

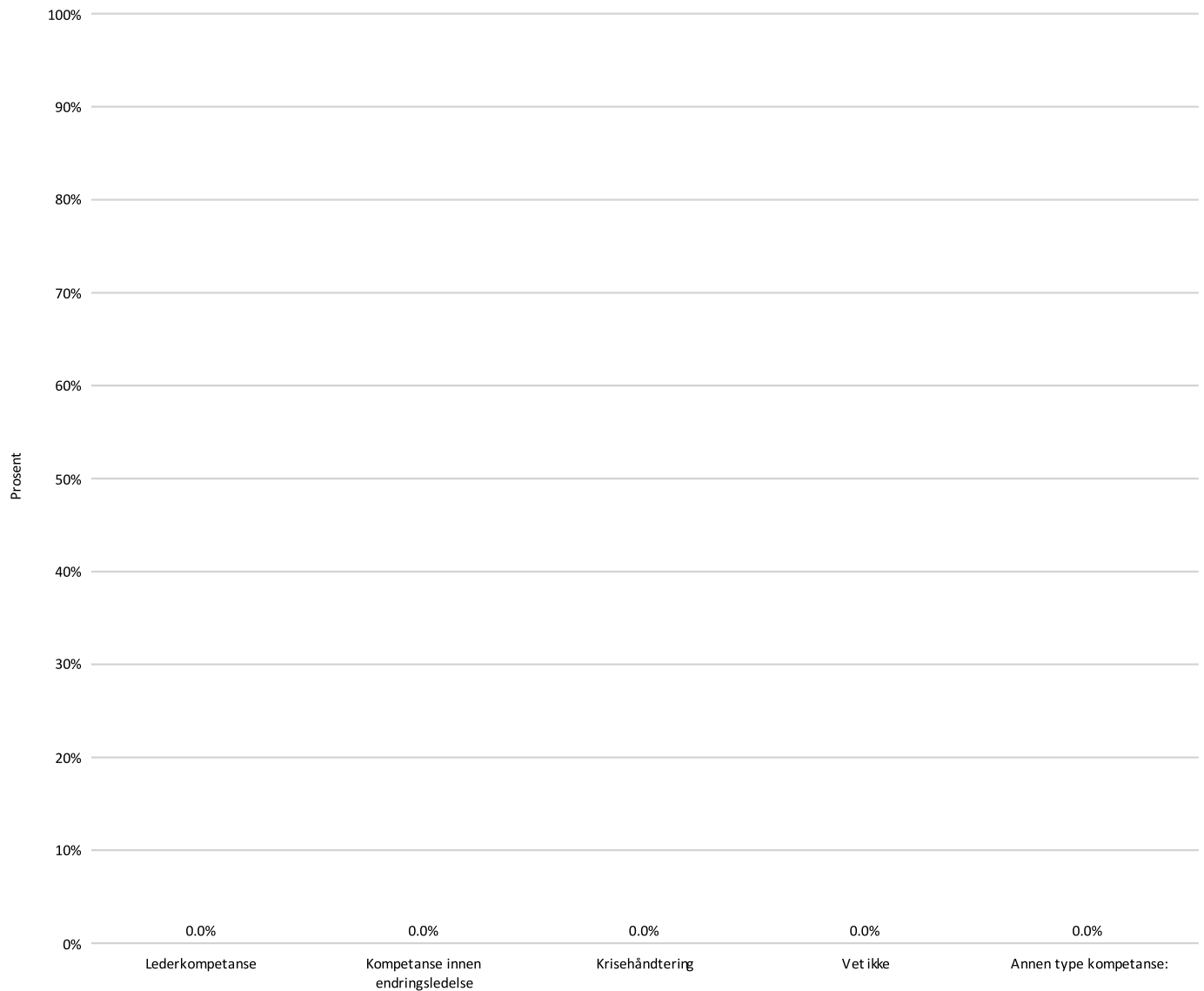
47. Jeg hadde lite tid og det tok fokus fra andre arbeidsoppgaver

Navn	Prosent
Enig	13,6%
Delvis enig	40,9%
Nøytral	13,6%
Delvis uenig	4,5%
Uenig	18,2%
Vet ikke	9,1%
N	22

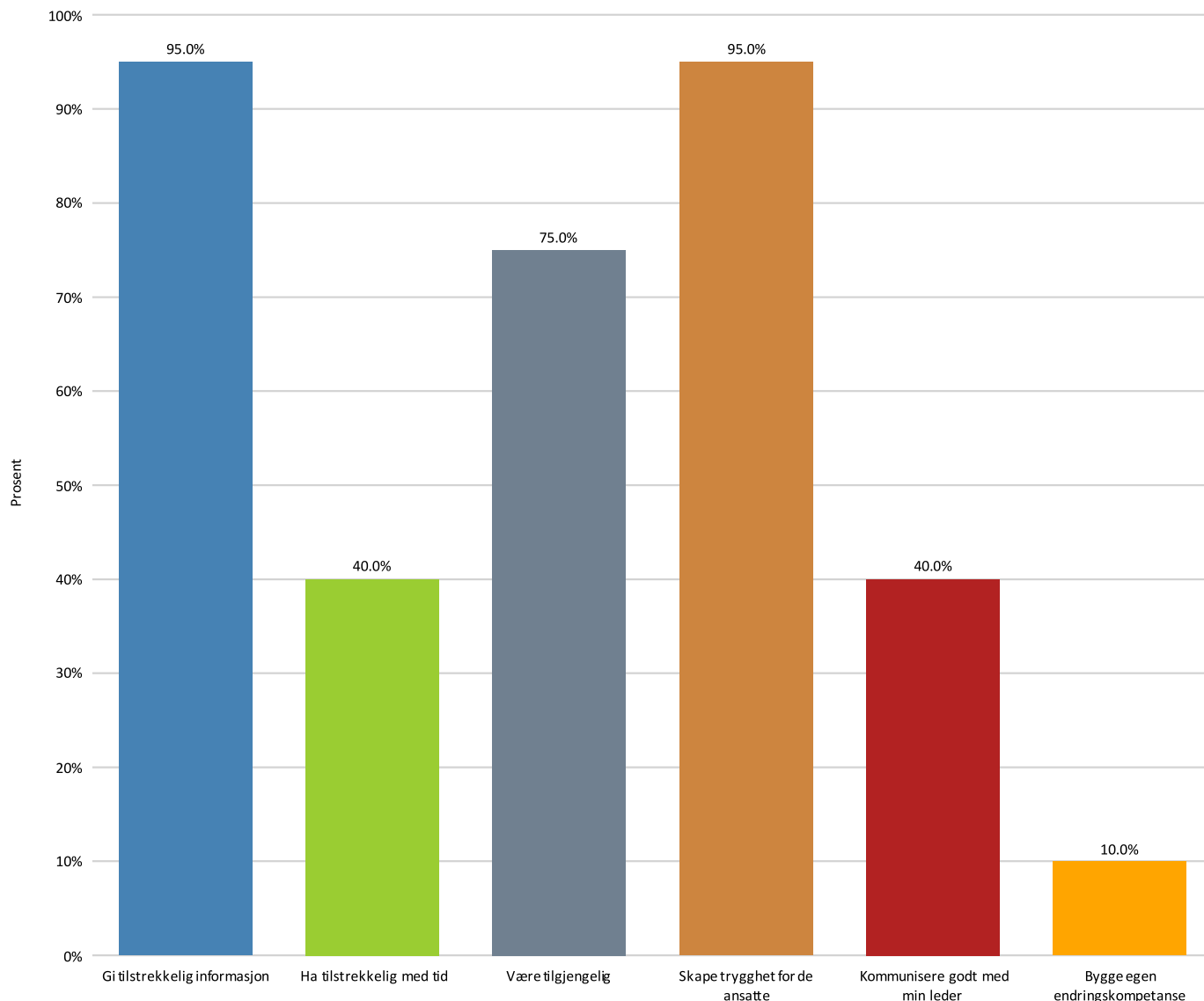
48. Det var ubehagelig og jeg følte meg utrygg

Navn	Prosent
Enig	0,0%
Delvis enig	18,2%
Nøytral	0,0%
Delvis uenig	0,0%
Uenig	72,7%
Vet ikke	9,1%
N	22

49. Hvilken type kompetanse manglet du?

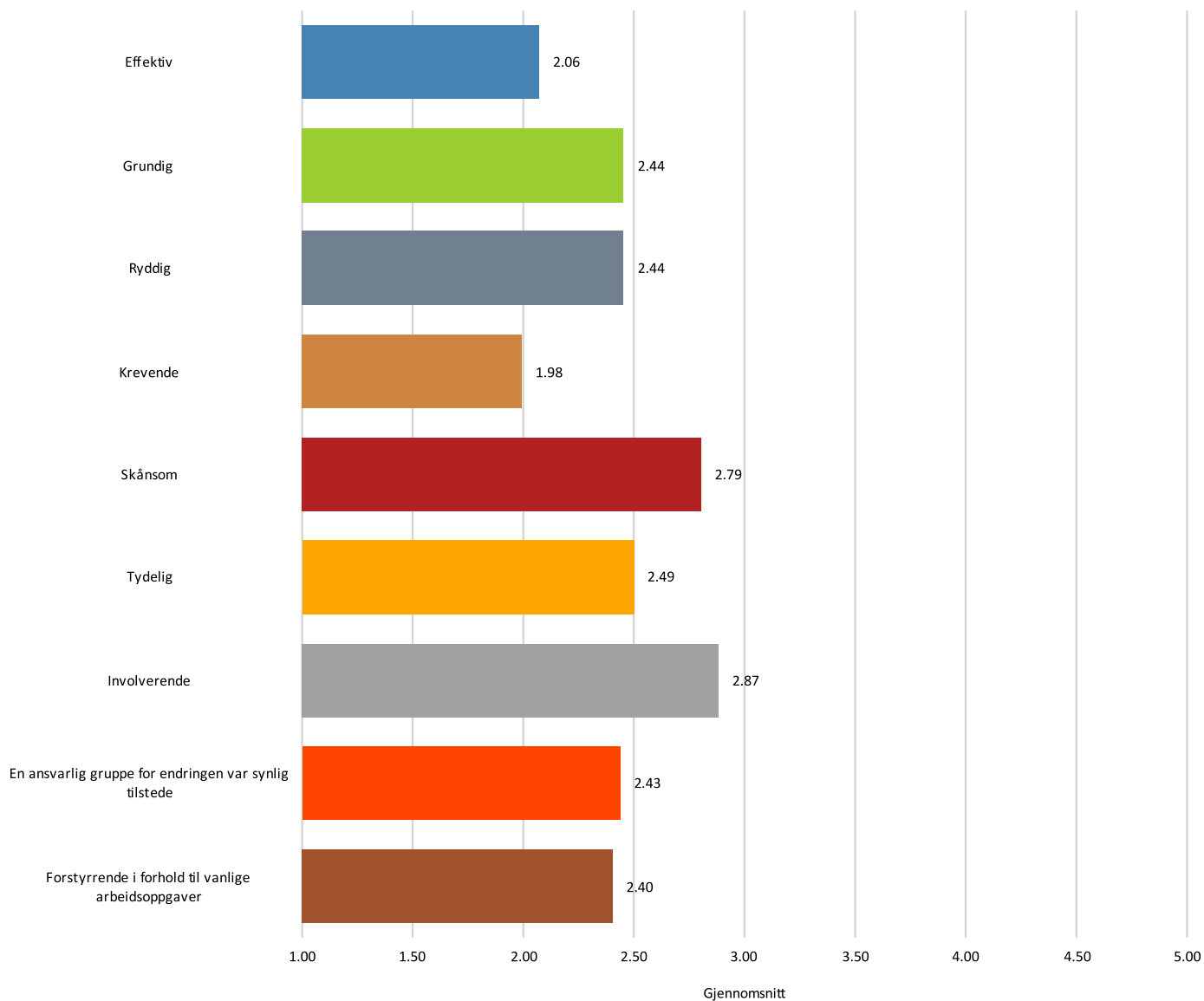


Navn	Prosent
Lederkompetanse	0,0%
Kompetanse innen endringsledelse	0,0%
Krisehåndtering	0,0%
Vet ikke	0,0%
Annen type kompetanse:	0,0%
N	0

50. Hvilke lederoppgaver mener du det er viktig å fokusere på i endringsprosesser? (huk av flere ved behov)

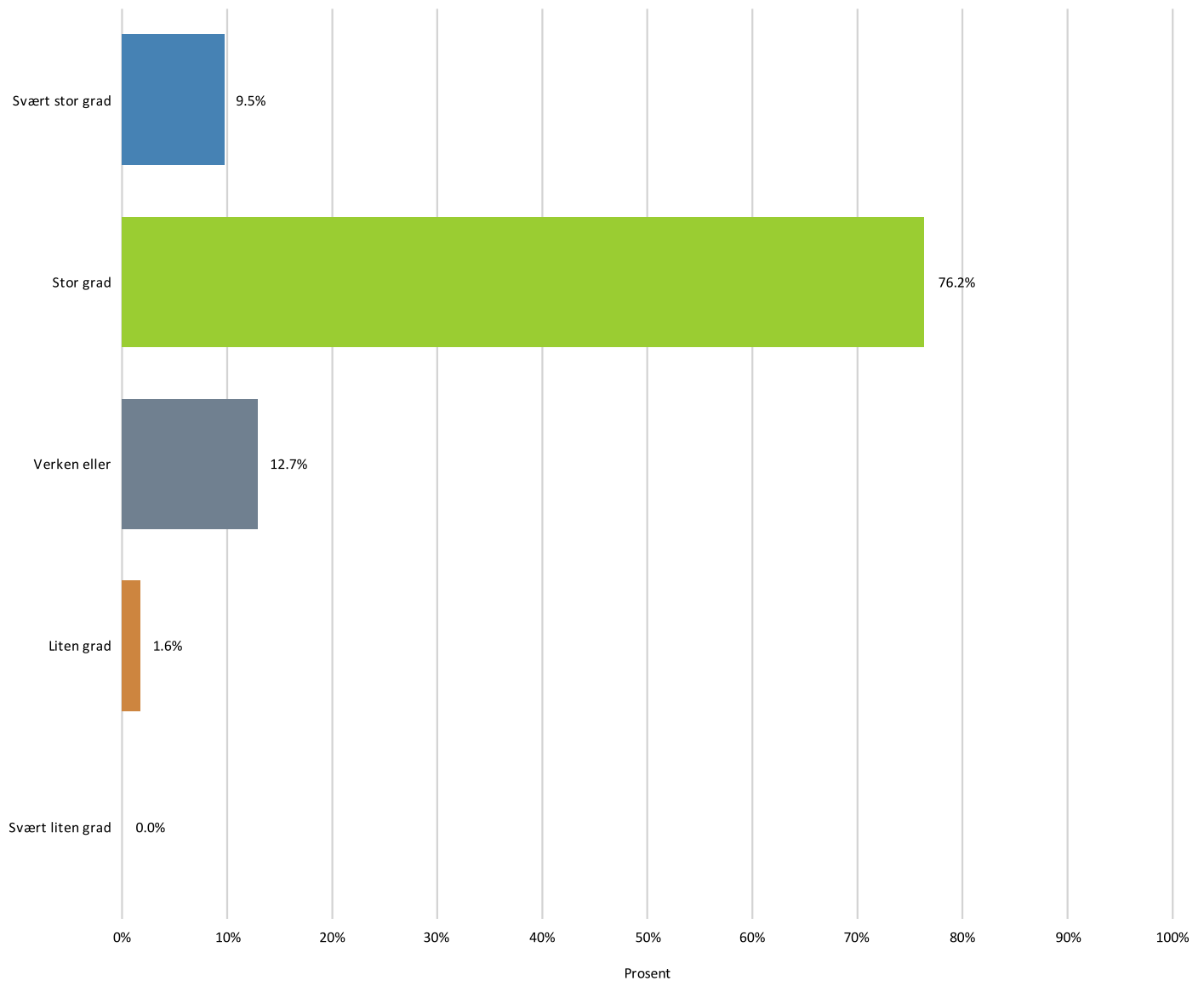
Navn	Prosent
Gi tilstrekkelig informasjon	95,0%
Ha tilstrekkelig med tid	40,0%
Være tilgjengelig	75,0%
Skape trygghet for de ansatte	95,0%
Kommunisere godt med min leder	40,0%
Bygge egen endringskompetanse	10,0%
N	20

51. Hvordan opplevde du at gjennomføringen av fusjonsprosessen var i sin helhet?



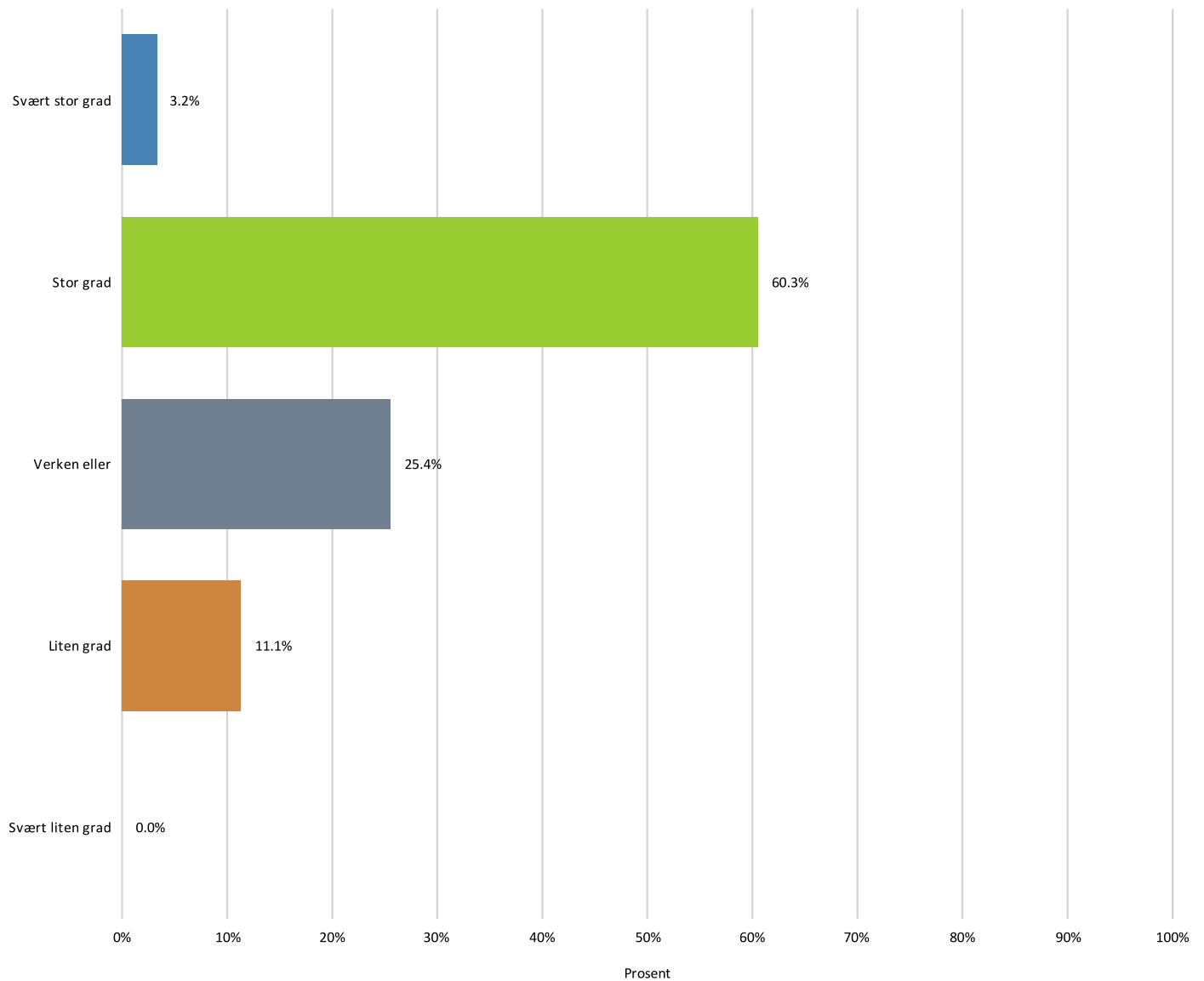
Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Effektiv	2,06	63
Grundig	2,44	63
Ryddig	2,44	63
Krevende	1,98	63
Skånsom	2,79	63
Tydlig	2,49	63
Involverende	2,87	63
En ansvarlig gruppe for endringen var synlig tilstede	2,43	63
Forstyrrende i forhold til vanlige arbeidsoppgaver	2,40	63

52. Effektiv



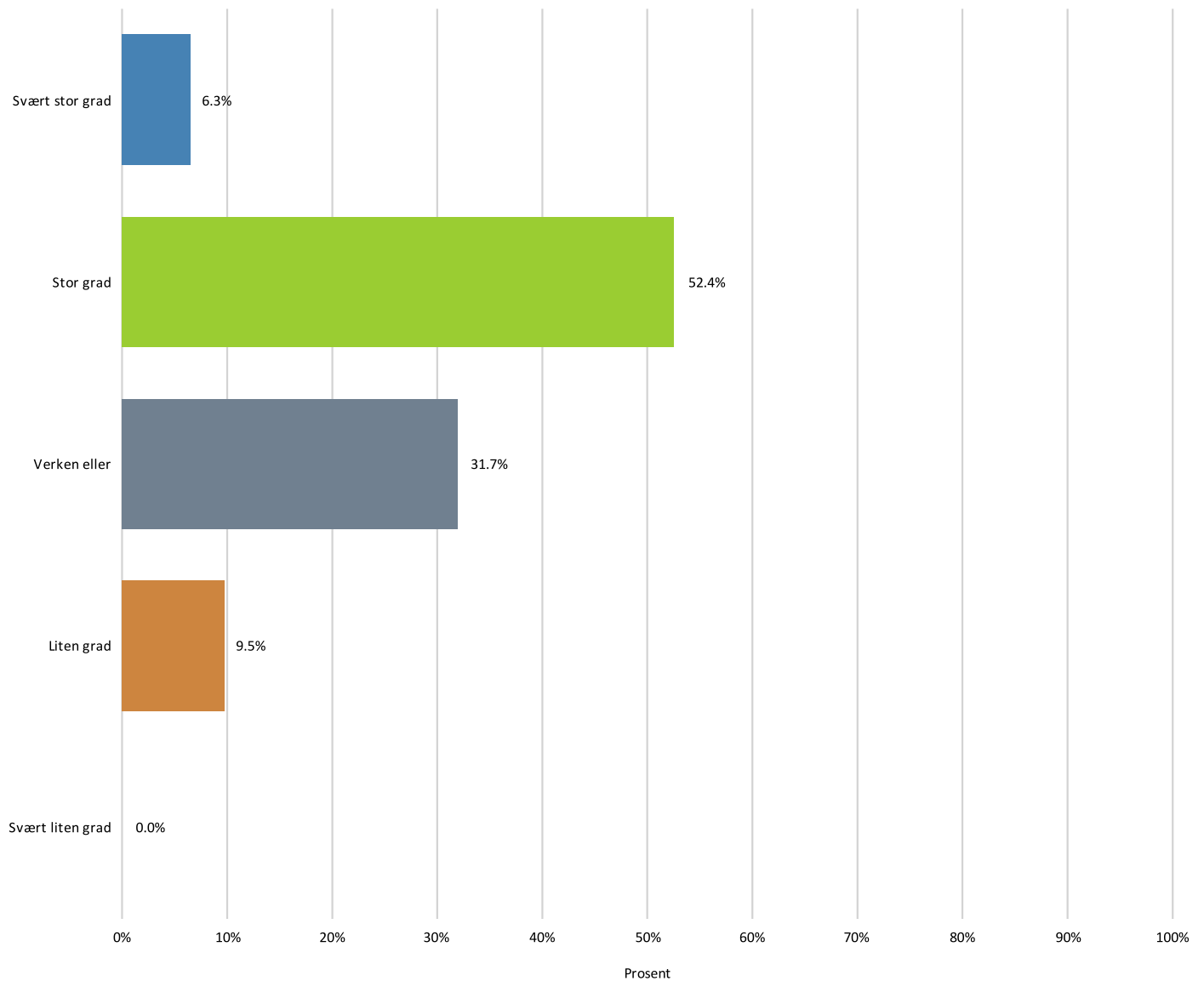
Navn	Prosent
Svært stor grad	9,5%
Stor grad	76,2%
Verken eller	12,7%
Liten grad	1,6%
Svært liten grad	0,0%
N	63

53. Grundig



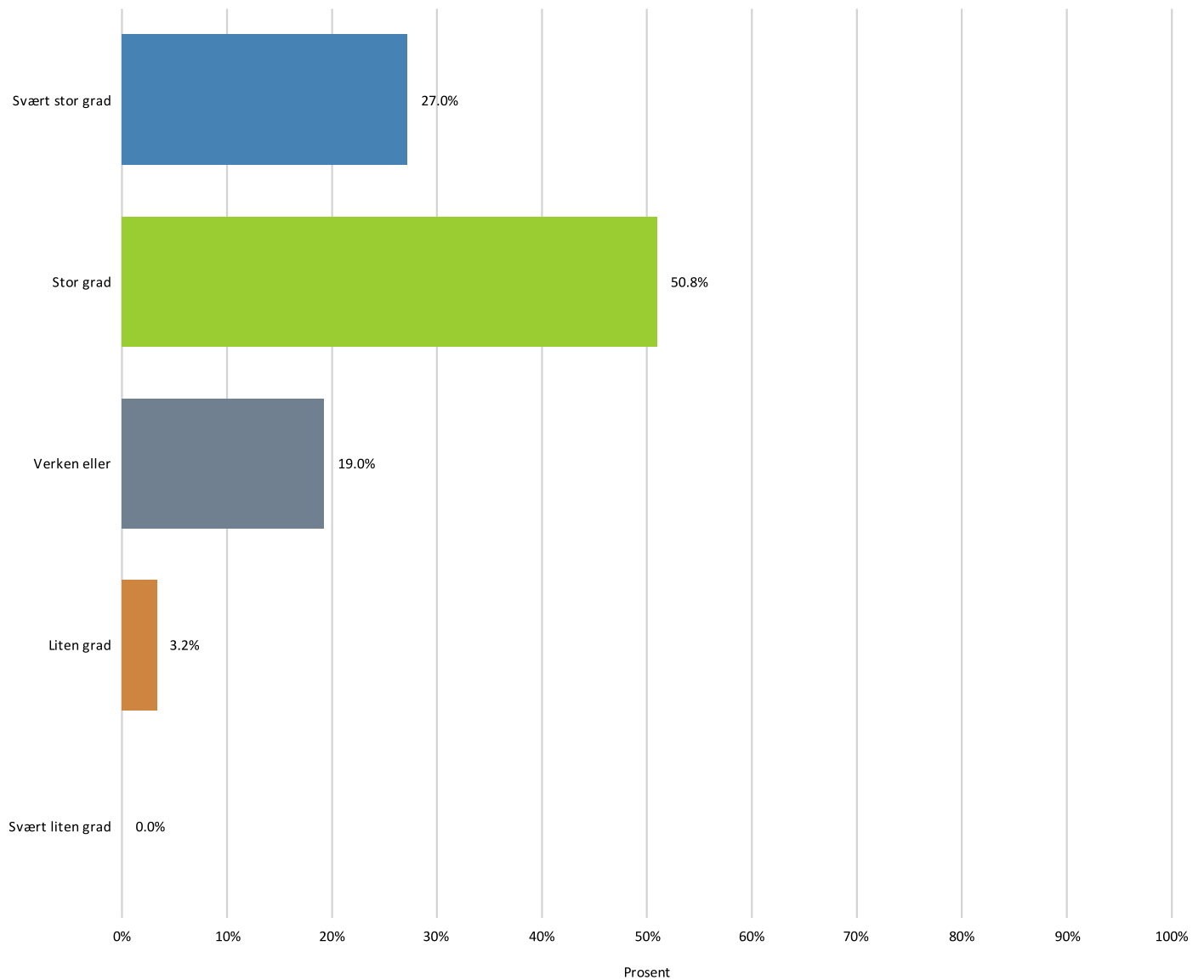
Navn	Prosent
Svært stor grad	3,2%
Stor grad	60,3%
Verken eller	25,4%
Liten grad	11,1%
Svært liten grad	0,0%
N	63

54. Ryddig



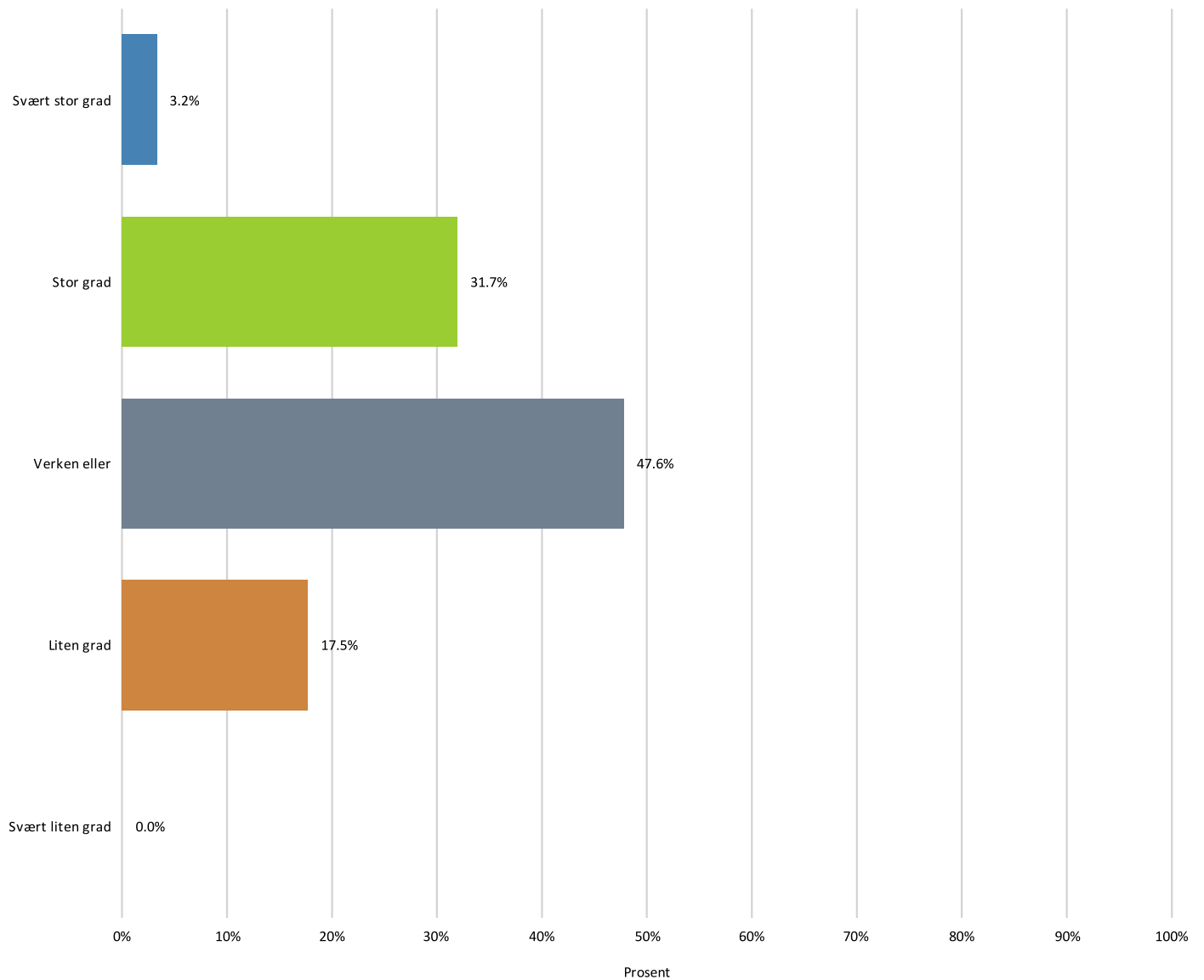
Navn	Prosent
Svært stor grad	6,3%
Stor grad	52,4%
Verken eller	31,7%
Liten grad	9,5%
Svært liten grad	0,0%
N	63

55. Krevende



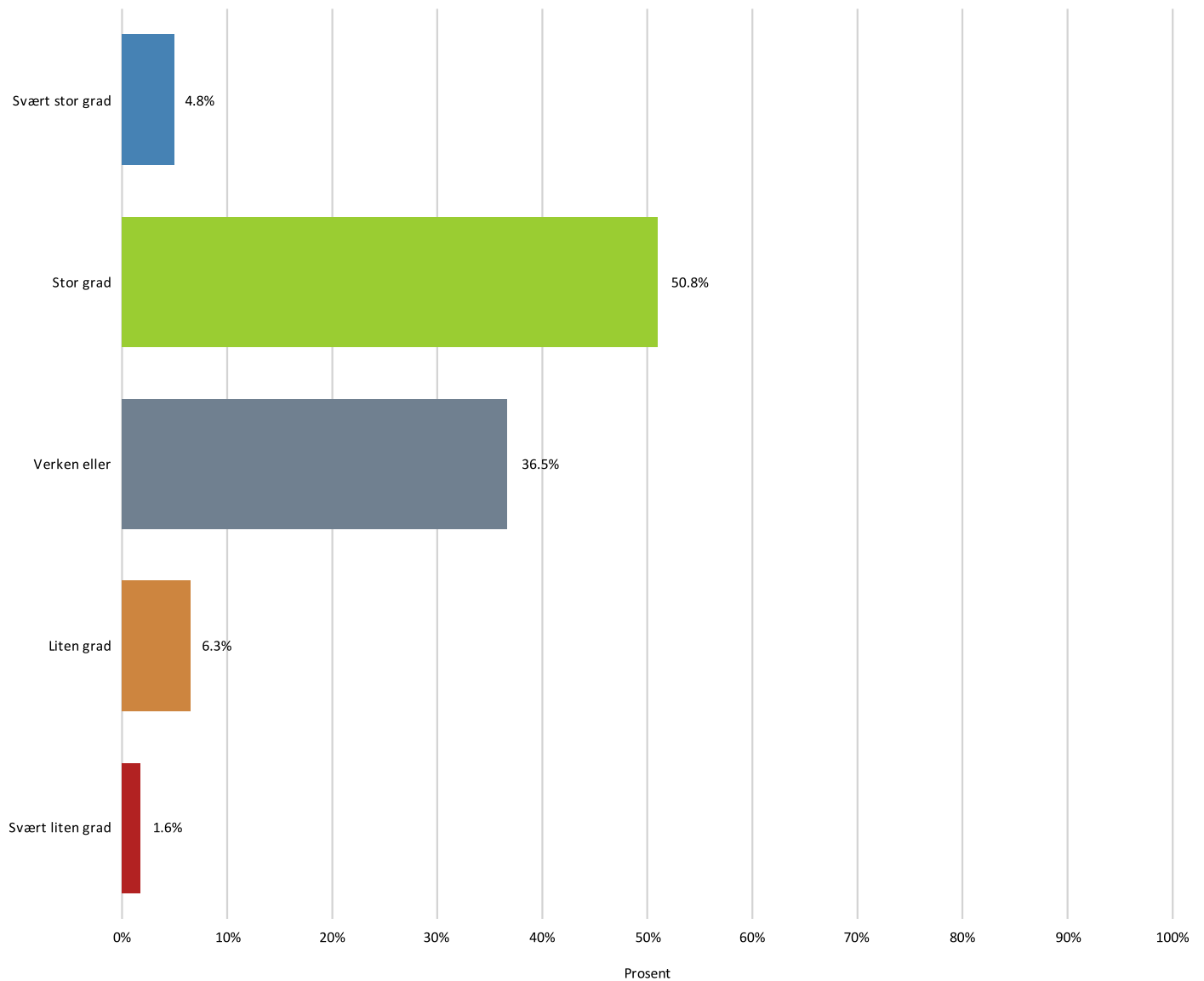
Navn	Prosent
Svært stor grad	27,0%
Stor grad	50,8%
Verken eller	19,0%
Liten grad	3,2%
Svært liten grad	0,0%
N	63

56. Skånsom



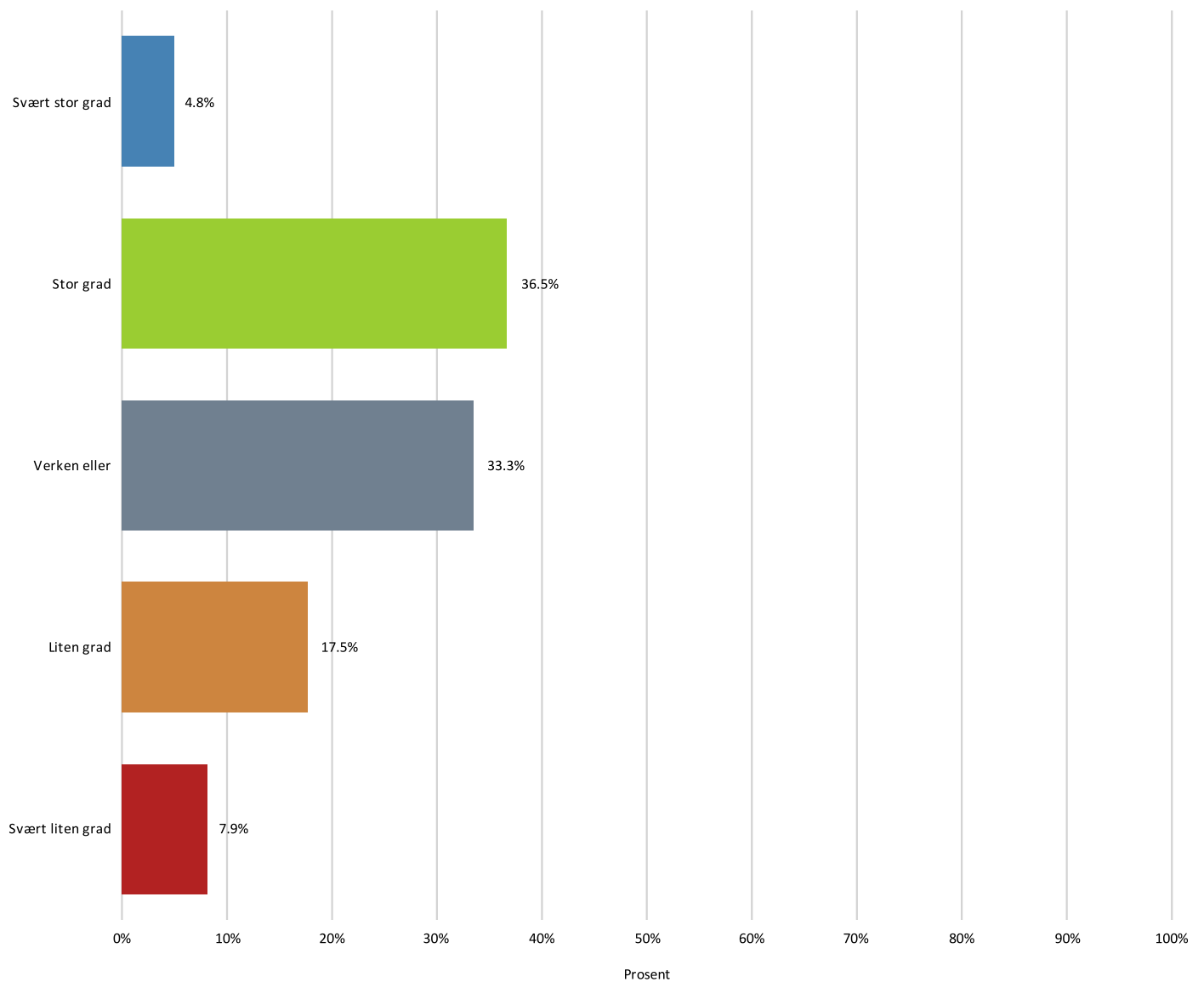
Navn	Prosent
Svært stor grad	3,2%
Stor grad	31,7%
Verken eller	47,6%
Liten grad	17,5%
Svært liten grad	0,0%
N	63

57. Tydelig

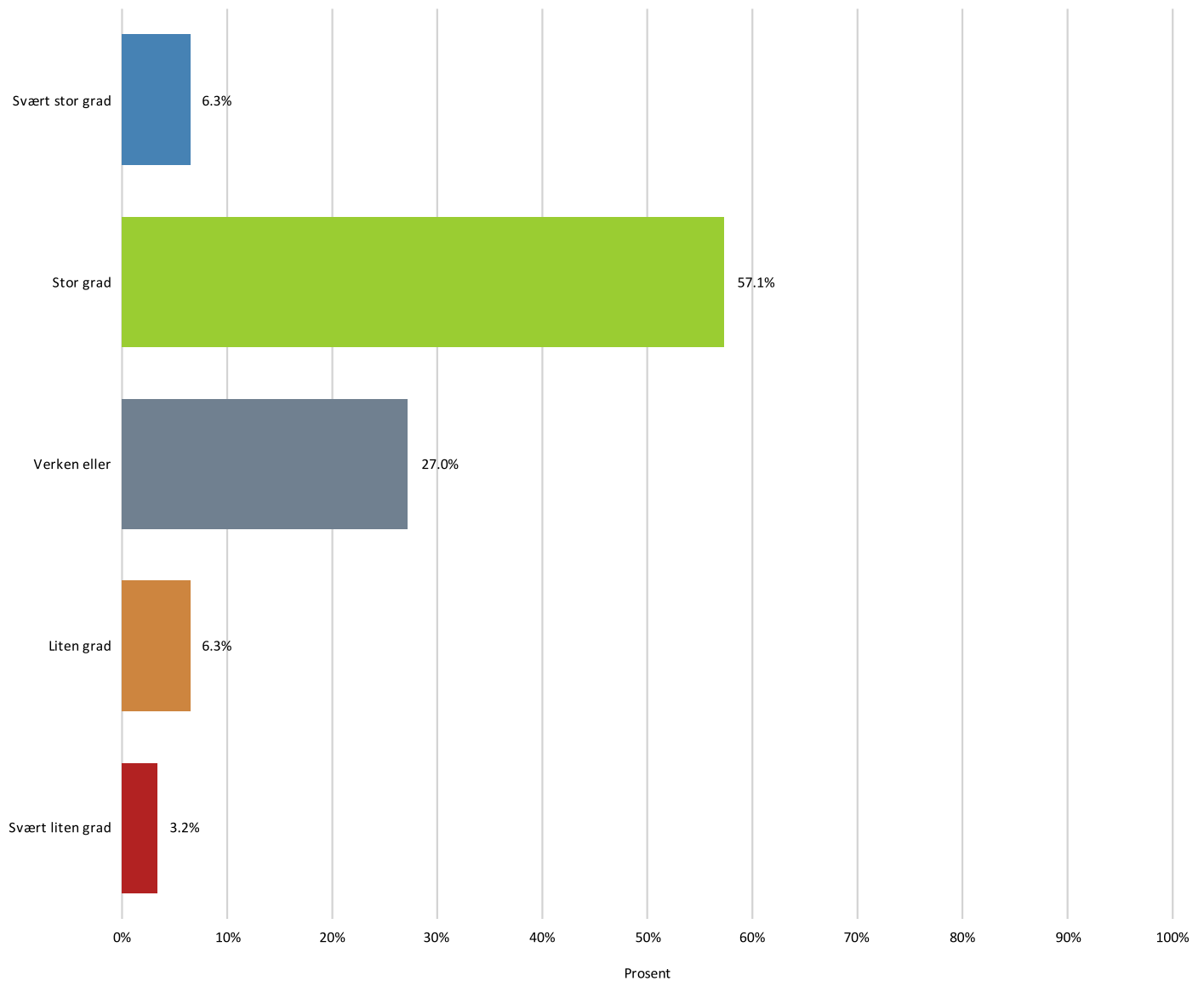


Navn	Prosent
Svært stor grad	4,8%
Stor grad	50,8%
Verken eller	36,5%
Liten grad	6,3%
Svært liten grad	1,6%
N	63

58. Involverende

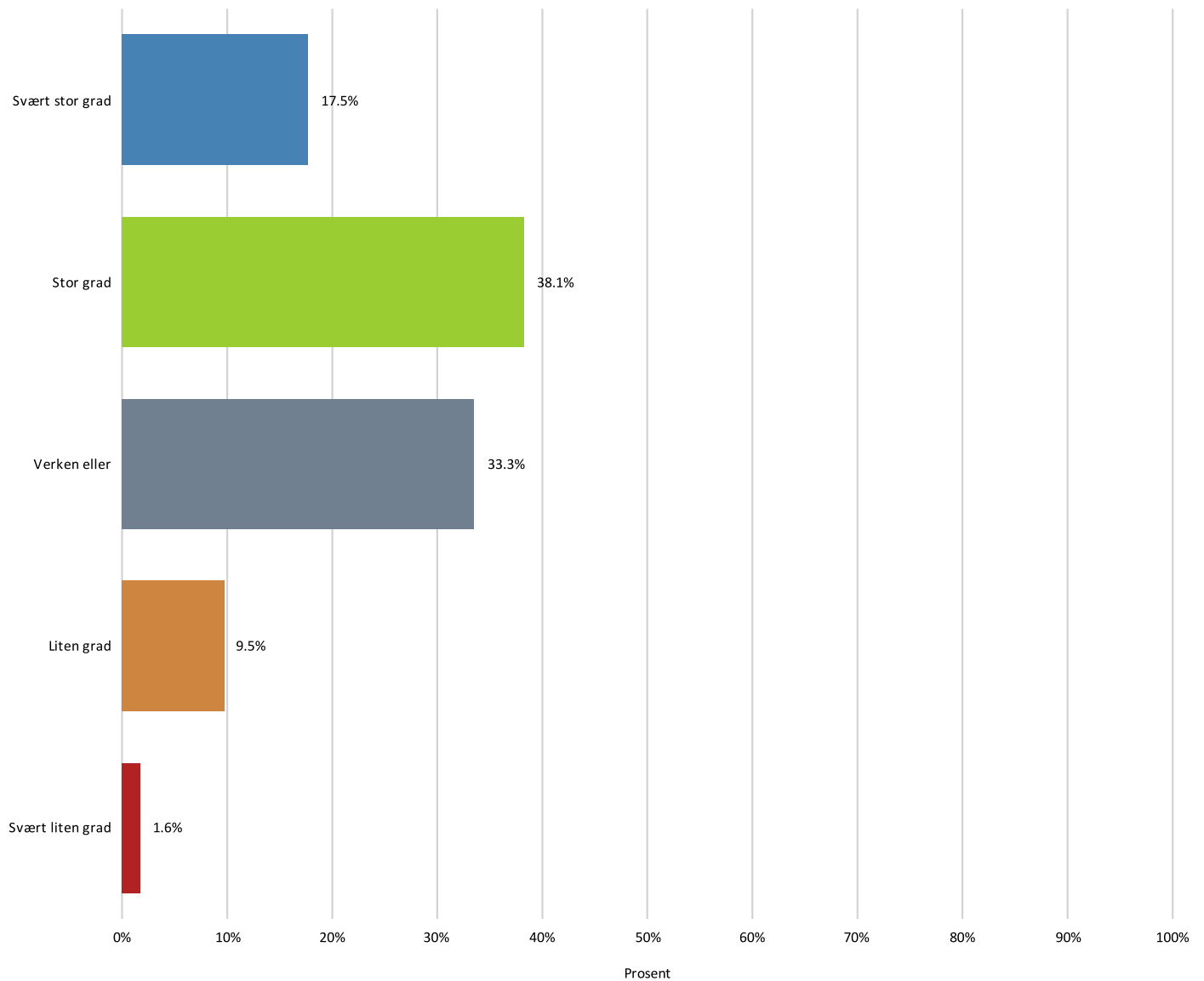


Navn	Prosent
Svært stor grad	4,8%
Stor grad	36,5%
Verken eller	33,3%
Liten grad	17,5%
Svært liten grad	7,9%
N	63

59. En ansvarlig gruppe for endringen var synlig tilstede

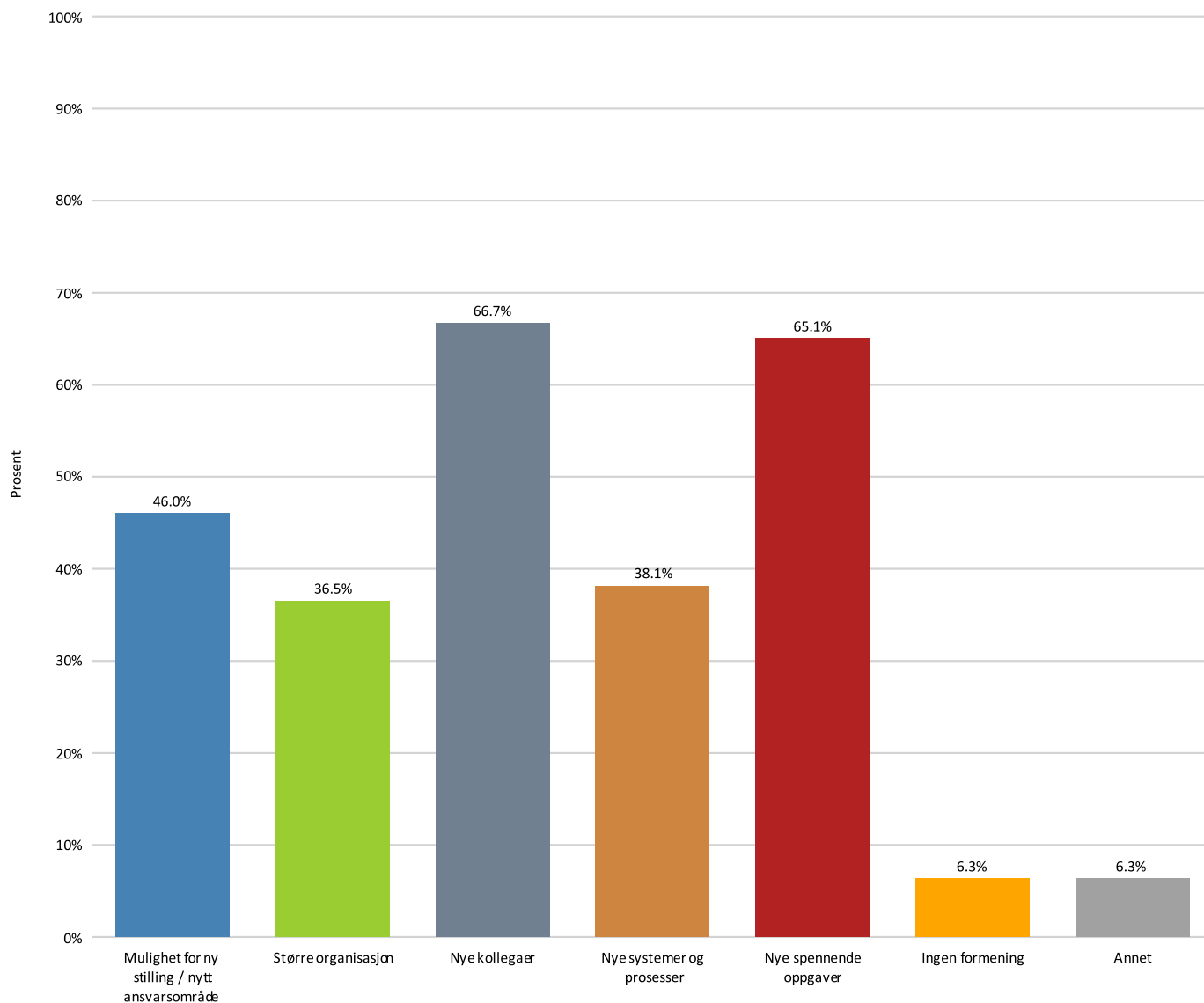
Navn	Prosent
Svært stor grad	6,3%
Stor grad	57,1%
Verken eller	27,0%
Liten grad	6,3%
Svært liten grad	3,2%
N	63

60. Forstyrrende i forhold til vanlige arbeidsoppgaver



Navn	Prosent
Svært stor grad	17,5%
Stor grad	38,1%
Verken eller	33,3%
Liten grad	9,5%
Svært liten grad	1,6%
N	63

61. Hva ser du på som positive effekter av fusjonen? (huk av flere ved behov)



Navn	Prosent
Mulighet for ny stilling / nytt ansvarsområde	46,0%
Større organisasjon	36,5%
Nye kollegaer	66,7%
Nye systemer og prosesser	38,1%
Nye spennende oppgaver	65,1%
Ingen formening	6,3%
Annet	6,3%
N	63

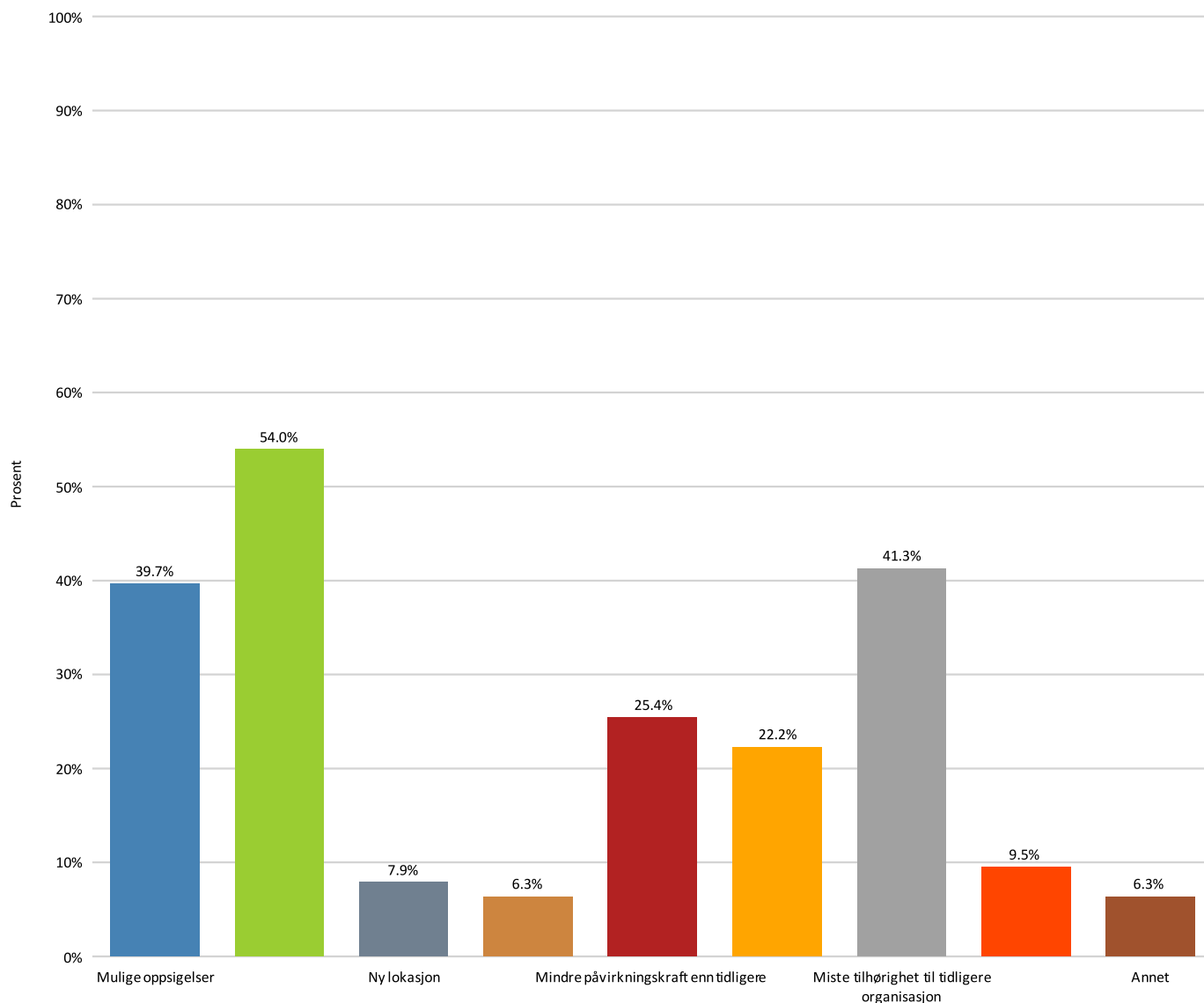
Positiv holdning og villig til å investere

Ny giv og prosjekter

økt verdi på egne aksjer

Eier som vil satse på leting, øke produksjon

62. Hva ser du på som negative effekter av fusjonen? (huk av flere ved behov)



Navn	Prosent
Mulige oppsigelser	39,7%
Usikker jobbsituasjon	54,0%
Ny lokasjon	7,9%
Større konkurranse internt	6,3%
Mindre påvirkningskraft enn tidligere	25,4%
Nye systemer/måter å jobbe på	22,2%
Miste tilhørighet til tidligere organisasjon	41,3%
Vet ikke	9,5%
Annet	6,3%
N	63

Ineffektive IT løsninger

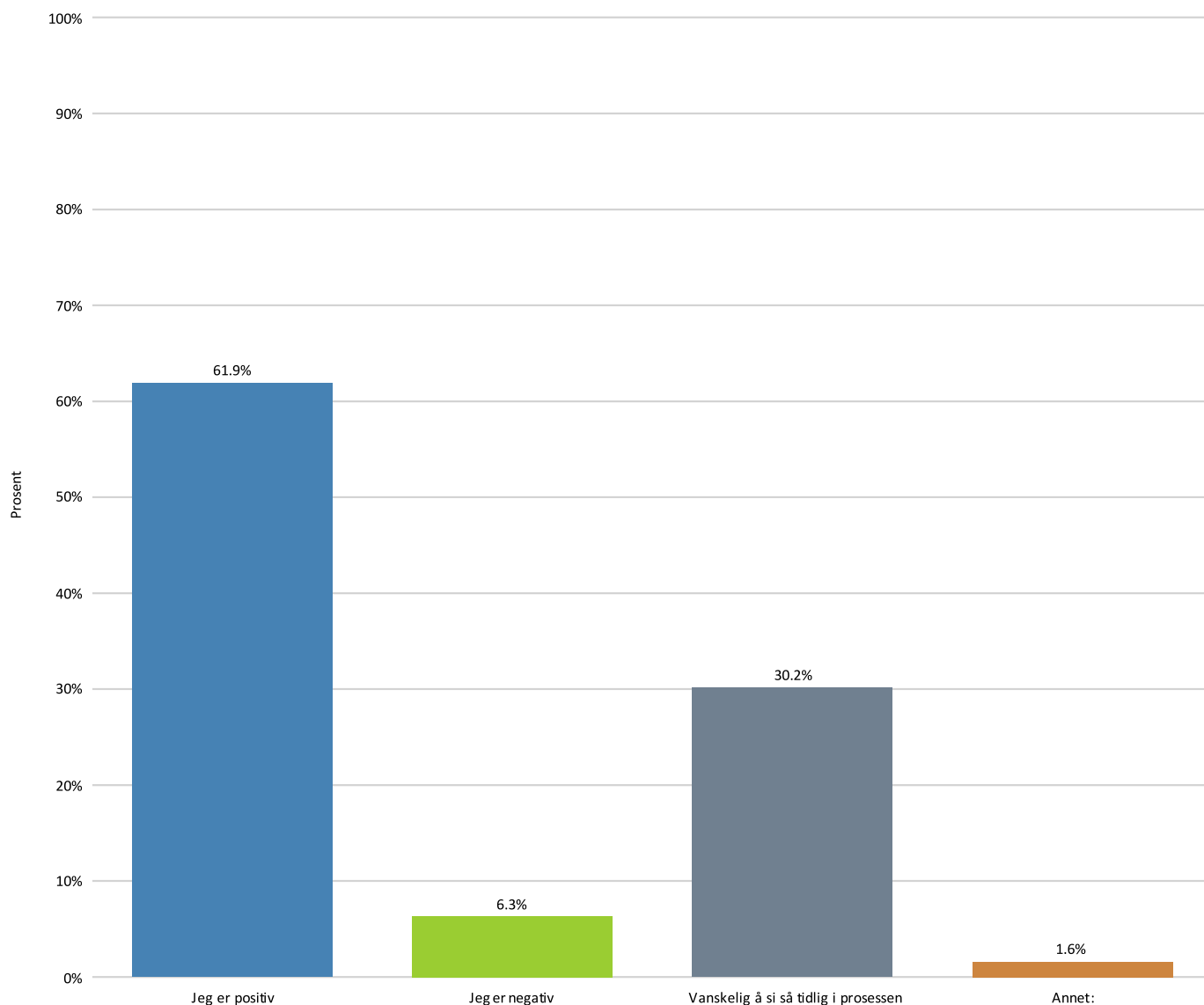
Ikke lenger en del av (den globale) selskap Gul, mistet gode kolleger (de som forble i selskap Gul)

ikke enhetlig IT

Annet

63. Hvordan opplever du denne fusjonsprosessen i forhold til forrige fusjon?

I juli 2018 ble det offentliggjort at selskap Grønn og selskap Rød slår seg sammen til selskap Brun.

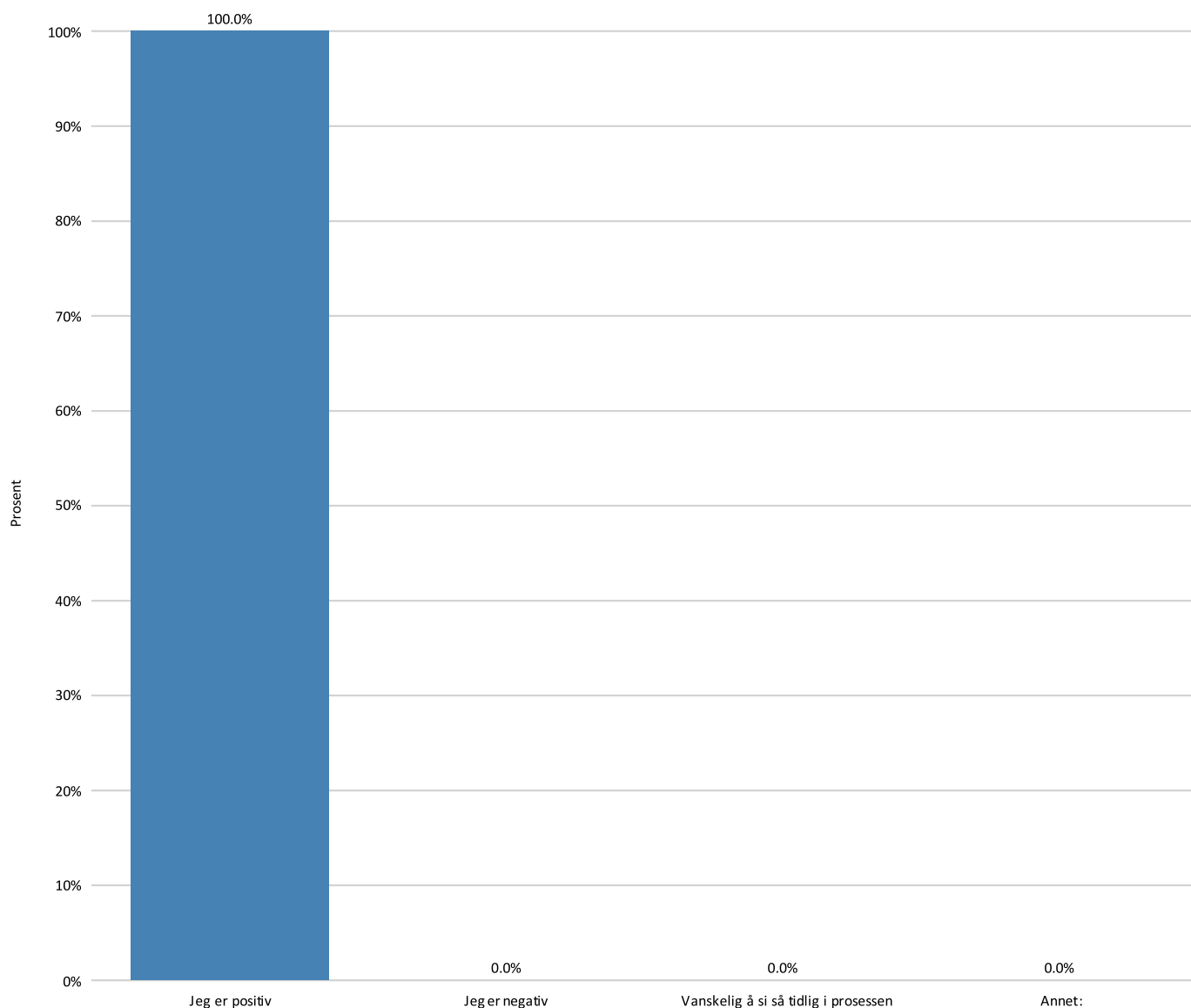


Navn	Prosent
Jeg er positiv	61,9%
Jeg er negativ	6,3%
Vanskelig å si så tidlig i prosessen	30,2%
Annet:	1,6%
N	63

Ikke like positiv som til Grønn-fusjonen. Nå er vi den svake part som i større grad må akseptere overtakende selskaps rutiner og prosesser

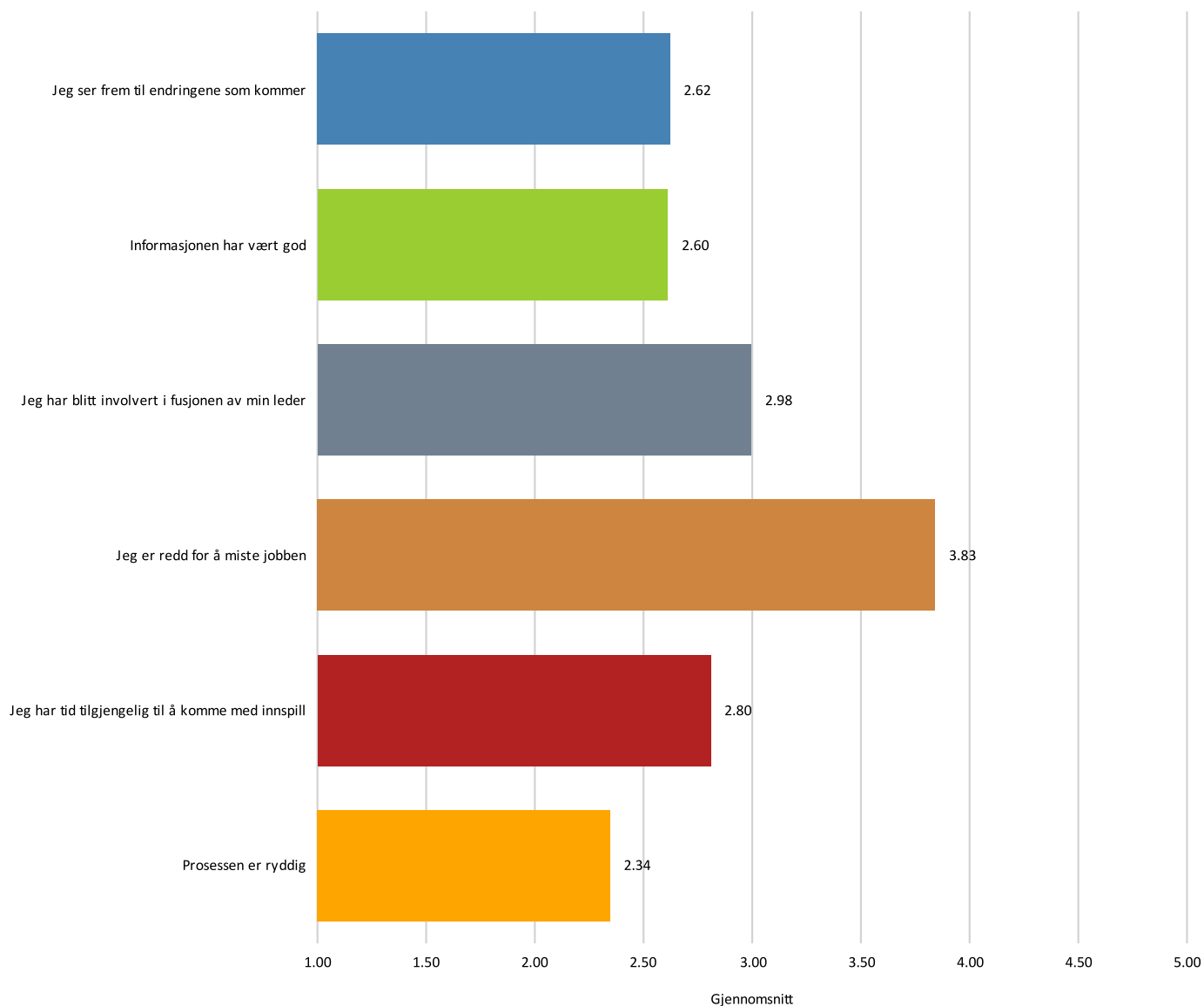
64. Hvordan opplever du denne fusjonen?

I juli 2018 ble det offentliggjort at selskap Grønn og selskap Rød slår seg sammen til selskap Brun.

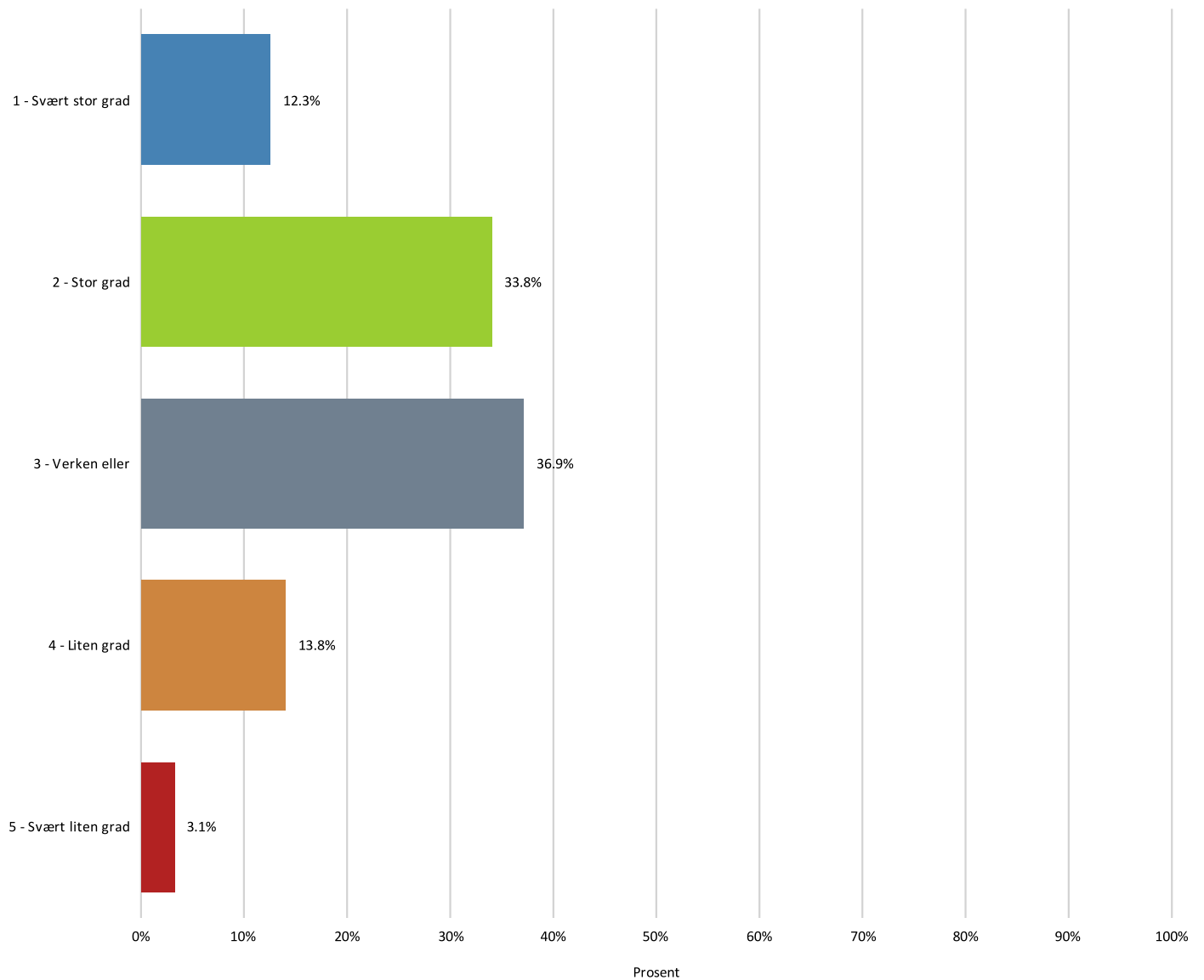


Navn	Prosent
Jeg er positiv	100,0%
Jeg er negativ	0,0%
Vanskelig å si så tidlig i prosessen	0,0%
Annet:	0,0%
N	2

65. I hvilken grad er følgende beskrivende for din opplevelse av fusjonen mellom selskap Grønn og selskap Rød?

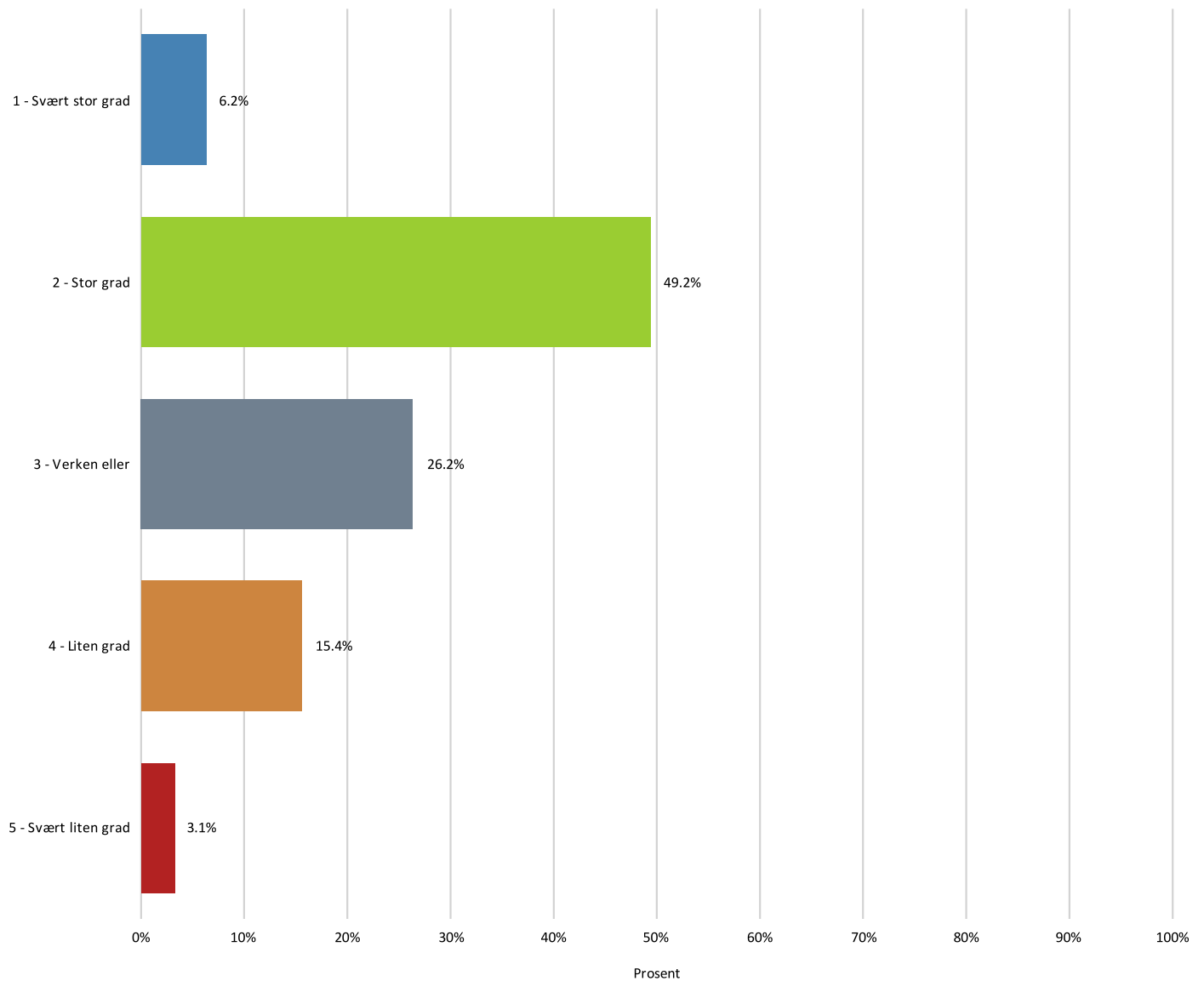


Spørsmål	Gjennomsnitt	N
Jeg ser frem til endringene som kommer	2,62	65
Informasjonen har vært god	2,60	65
Jeg har blitt involvert i fusjonen av min leder	2,98	65
Jeg er redd for å miste jobben	3,83	65
Jeg har tid tilgjengelig til å komme med innspill	2,80	65
Prosessten er ryddig	2,34	65

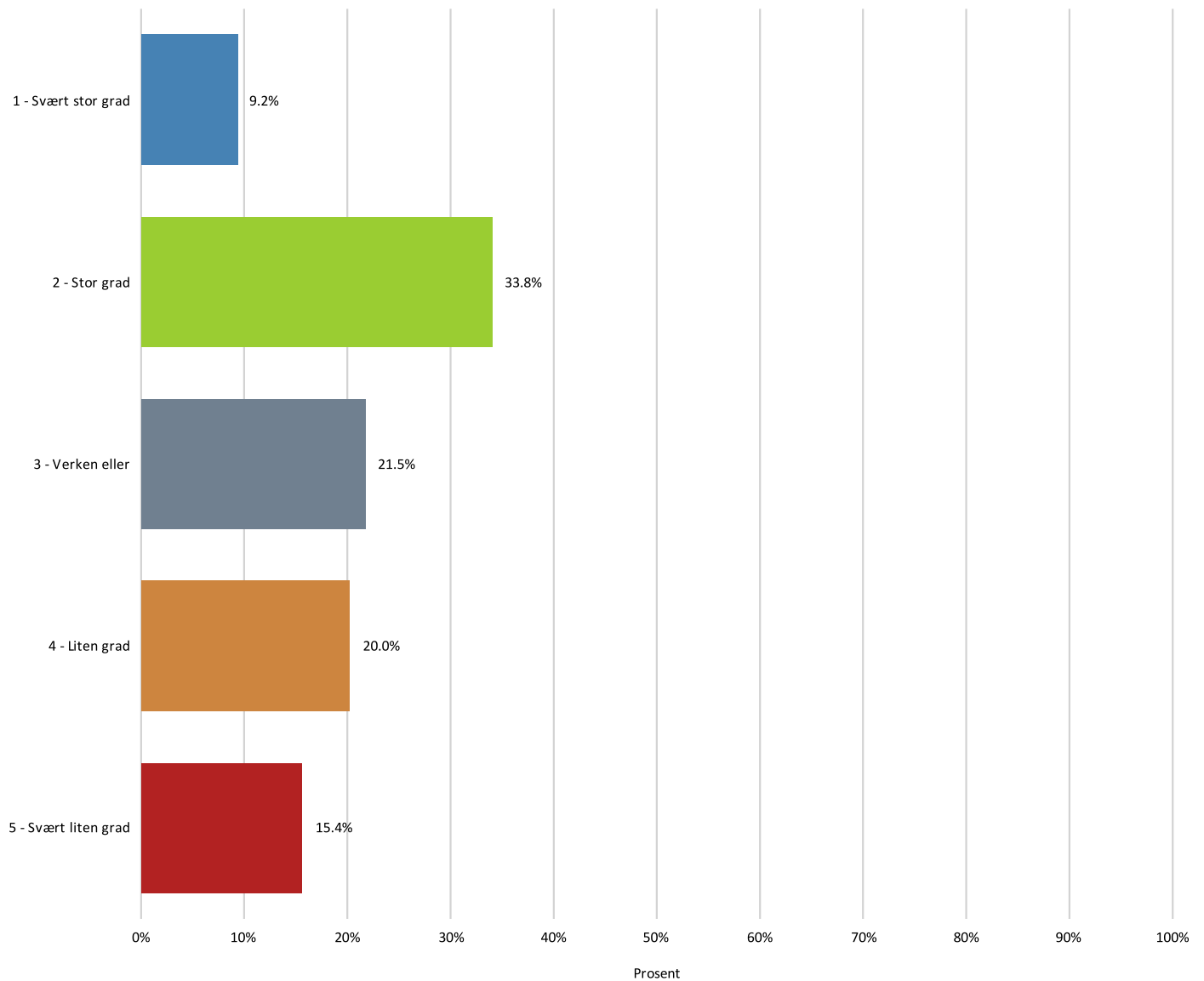
66. Jeg ser frem til endringene som kommer

Navn	Prosent
1 - Svært stor grad	12,3%
2 - Stor grad	33,8%
3 - Verken eller	36,9%
4 - Liten grad	13,8%
5 - Svært liten grad	3,1%
N	65

67. Informasjonen har vært god

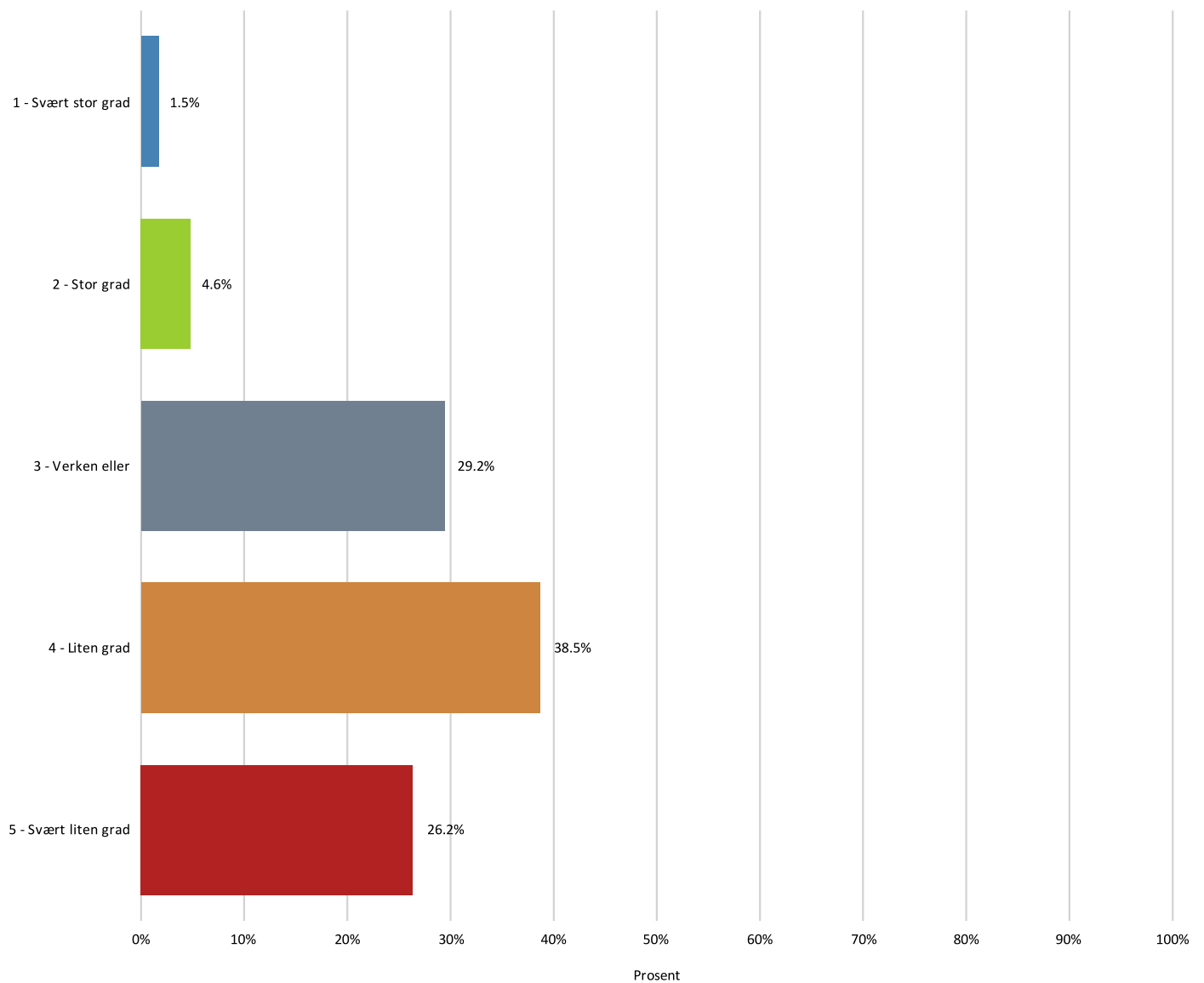


Navn	Prosent
1 - Svært stor grad	6,2%
2 - Stor grad	49,2%
3 - Verken eller	26,2%
4 - Liten grad	15,4%
5 - Svært liten grad	3,1%
N	65

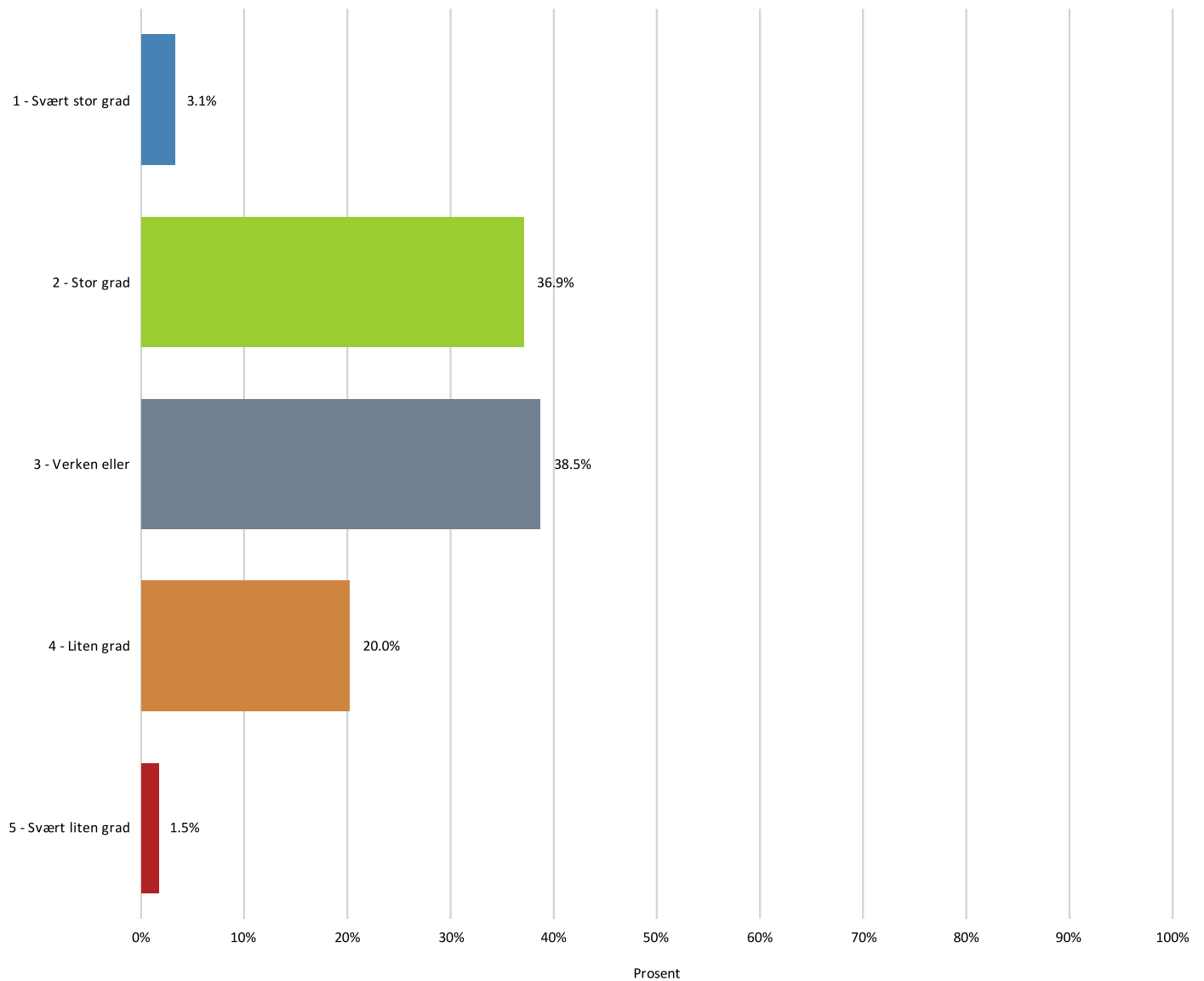
68. Jeg har blitt involvert i fusjonen av min leder

Navn	Prosent
1 - Svært stor grad	9,2%
2 - Stor grad	33,8%
3 - Verken eller	21,5%
4 - Liten grad	20,0%
5 - Svært liten grad	15,4%
N	65

69. Jeg er redd for å miste jobben

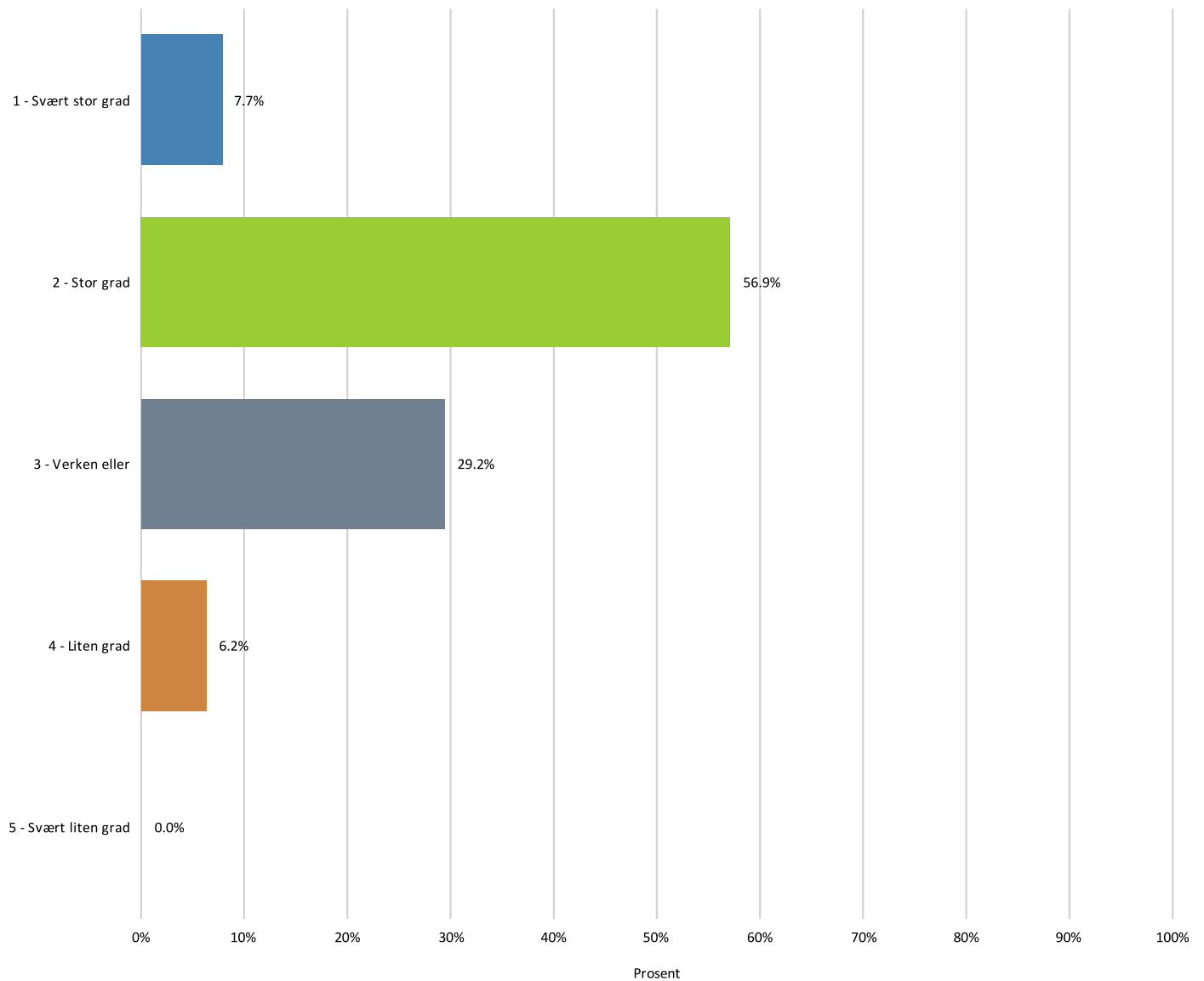


Navn	Prosent
1 - Svært stor grad	1,5%
2 - Stor grad	4,6%
3 - Verken eller	29,2%
4 - Liten grad	38,5%
5 - Svært liten grad	26,2%
N	65

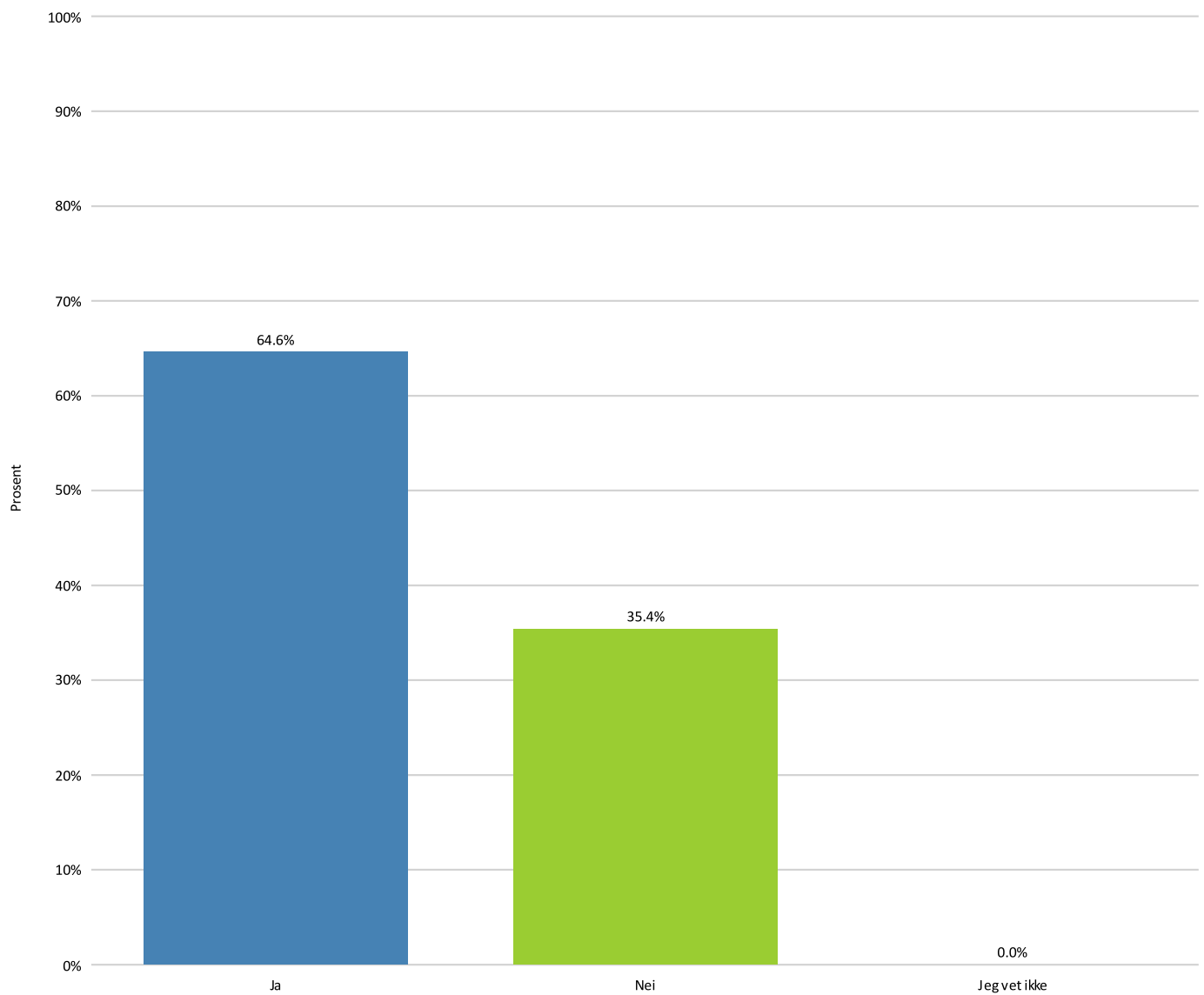
70. Jeg har tid tilgjengelig til å komme med innspill

Navn	Prosent
1 - Svært stor grad	3,1%
2 - Stor grad	36,9%
3 - Verken eller	38,5%
4 - Liten grad	20,0%
5 - Svært liten grad	1,5%
N	65

71. Prosessen er ryddig

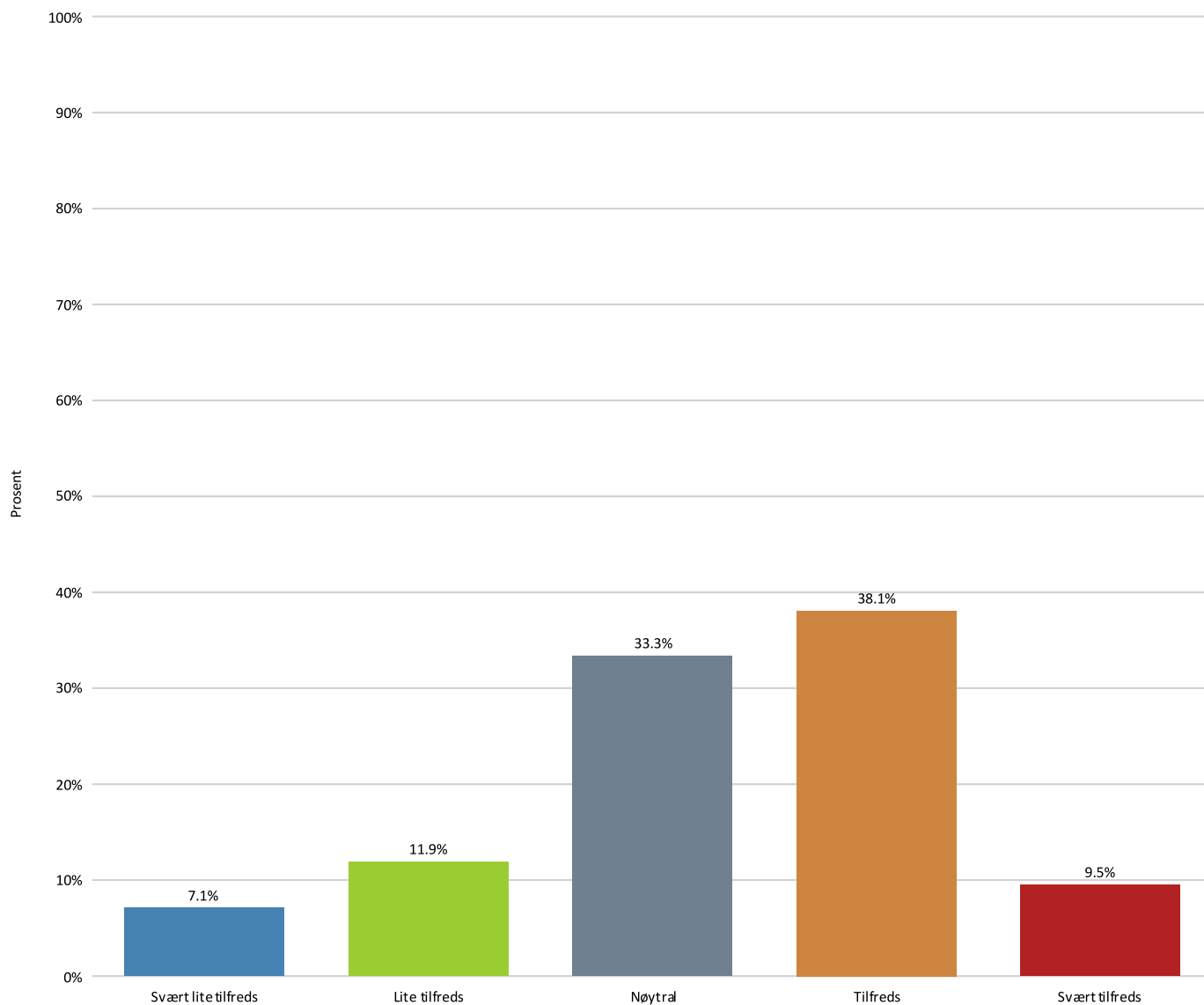


Navn	Prosent
1 - Svært stor grad	7,7%
2 - Stor grad	56,9%
3 - Verken eller	29,2%
4 - Liten grad	6,2%
5 - Svært liten grad	0,0%
N	65

72. Har du vært gjennom større endringsprosesser, som en fusjon, tidligere?

Navn	Prosent
Ja	64,6%
Nei	35,4%
Jeg vet ikke	0,0%
N	65

73. Hva er dine tidligere erfaringer fra slike endringsprosesser?



Spørsmål	N	Gjennomsnitt	Standardavvik	Median
Hva er dine tidligere erfaringer fra slike endringsprosesser?	42	3,31	1,03	3,00

Navn	Prosent
Svært lite tilfreds	7,1%
Lite tilfreds	11,9%
Nøytral	33,3%
Tilfreds	38,1%
Svært tilfreds	9,5%
N	42

74. Er det noe annet du ønsker å dele med oss, i tillegg til tilbakemeldingene du allerede har gitt?

(Det var ikke fusjon mellom selskap Gul og selskap Blå...);)

er involvert i nåværende fusjon - og det er veldig bra, men ikke fordi lederen min fremmet det.

Kreerer positivitet i jobbsammenheng. Selskapet har store visjoner og er villige til å investere.

Selskap Gul fusjonerte i 1999. Jeg var da i selskapet og opplevde selv en fin overgangsprosess, men har i ettertid sett at den gikk relativt hard ut over de tidligere ansatte.

Fusjonen med Rød ble solgt inn som at vi skulle bli et autonomt selskap, men realiteten ser ut til at selskap Rød vil videreføre sine systemer uavhengig av hva som er best for selskap Brun. Mao ser det ut som selskap Rød globalt bestemmer.

- Denne sammenslåingen har en svært aggressive Schedule. Legger økt press på bemanning (som også har en vanlig jobb), krav til informasjon/kommunikasjon og vil føre til at mye ikke vil være på plass ved sammenslåing men må jobbes i etterkant.

- Ansatte medvirkning viktig og nyttig.

- Kommunikasjon alltid krevende; alle vil helst ha mer. Viktig at alle ledere, ansatte reps, og andre kontinuerlig er beviste på å dele videre ut i organisasjonen

I am generally positive to this large re-organization. It can bring great opportunities for all employees. However my daily duties (large scope of work) will remain as my main focus, I am not planning to be involved to the re-organization process myself.

Det lønner seg å ha en positiv innstilling å ikke bruke energi på noe du ikke kan gjøre noe med.

Positivt med fusjonen med selskap Rød. Håpet er at det blir behov for expats igjen. Ble tilbakekalt fra expat jobb ifbm selskap Gul- selskap Blå fusjonen og var ikke så fornøyd med det. Trivdes godt som expat. Det positive nå er jo den store satsingen som gjøres nå.

I begge prosessene har det vært alt for lite tid til å forberede prosessen og gjøre det ordentlig. Høyt arbeidspress og stress-nivå midt i mye usikkerhet. Ledelsen har vært veldig sene med å svare på spørsmål fra de ansatte og mange av svarene i forrige prosess var veldig vage/ga ikke noe skikkelig svar. Nå har de enda ikke svart på spørsmålene angående selskap Rød sammenslåingen, selv om de lovte svar for ca to måneder siden.

Prosessene rundt sammenslåing og fusjon har vært bra og profesjonelle, men for vår del har vi hatt en avdelingsleder som har vært relativt fraværende som igjen har gjort at det har vært vanskeligere enn nødvendig. Så her har vi sett at dette har utgjort en enorm svakhet i prosessen.

2 store endringsprosesser i løpet av ett år er mer enn nok uansett hvor positiv man er i utgangspunktet!

Spennende sammenslåing som de fleste er positive til . Om ikke noe fakta er tilbakeholdt/ skjult , blir dette bra.

Vi ser jo at for offshore får det ikke så store følger annet en nye systemer osv. Som gruppe følte vi oss lite delaktig i overgangen til selskap Grønn fra selskap Gul. Det har vært lite innvolvering så langt i prosessen med selskap Grønn - Rød overgangen.

Lite innvolvering av offshore ledere. Har vært sidesatt både ved selskap Gul fusjon og ved selskap Rød. Bare arbeidsgrupper på land som teknikkere har vært involvert i gjennom fagforeninger. Siden ledere ifra selskap Gul ikke fikk eller det var kultur for organisering så ble de ikke med i gruppestrøm/forhandlinger. Slik er det i neste fusjon også. Det er lovt bot og bedring på dette men egentlig så har det ikke skjedd så mye...

Pensjon var den største usikkerheten for min del.

Appendiks III:

Utsendt informasjon i e-post med spørreundersøkelse



Kristin&Marte MBA <mba.kristinmarte@gmail.com>

Do you want to help two master students? Questionnaire regarding Change Management

Fri, Oct 5, 2018 at 11:55 AM

Mottakere av e-post er fjernet

For English please see below.

██████████ har valgt å være med på en spørreundersøkelse utført av masterstudenter innenfor endringsledelse, og vi håper at så mange som mulig har anledning til å ta de minuttene det tar og svare på undersøkelsen. Vi håper at vi skal kunne bruke resultatet til å bli enda bedre fremover. Se informasjon fra studentene under.

Vi er to studenter ved Nord Universitet som jobber med en masteroppgave i endringsledelse. Med bakgrunn i dette ønsker vi å innhente synspunkter og meninger fra ansatte i ██████████ lokalisert ved kontorene i ██████████, samt offshore-ledere. Denne undersøkelsen vil være anonymisert og dataene vil lagres på en forsvarlig måte. Selskapets navn vil også anonymiseres i masteroppgaven. Vi vil forsikre om at svarene sendes til oss, og ikke til ██████████. **Hvis du ble ansatt etter 01.11.2017, vennligst se bort fra denne henvendelsen, da vi er på jakt etter opprinnelige ansatte fra ██████████.** Ta kontakt med oss hvis du har noen spørsmål til spørreundersøkelsen, se kontaktinformasjon nederst i mailen.

Link til spørreundersøkelse: <https://response.questback.com/marteherud/mba2018>

Vennligst svar på spørreundersøkelsen innen **20. oktober 2018**

██████████ have chosen to participate in a questionnaire on behalf of master students studying Change Management. We hope as many as possible will be able to take a some minutes to complete the questionnaire. We hope to be able to use the results to become even better in the future. Please see information from the students below.

We are two students at the Nord University, working on a master degree in Change Management Process. Based on this, we want to obtain views and opinions from the employees in ██████████, located onshore at the offices in ██████████ as well as employees in management positions offshore. This survey will be anonymized and the data will be stored properly. The company name will also be anonymized in the assignment. We want to ensure that the responses are sent to directly us, not to ██████████. **If you were employed after November 11, 2017, please disregard this e-mail, as we are looking for employees hired in ██████████ at the time of our last merger.** Please contact us if you have any questions regarding the survey (contact information below).

Link to survey:

<https://response.questback.com/marteherud/mba2018>

Please answer the survey within **October 20, 2018**.

Vennlig hilsen/Best regards

Marte Herud Urdahl

24.11.2018

Gmail - Do you want to help two master students? Questionnaire regarding Change Management

mob: 416 85 258

Kristin Trehjørningen

mob: 934 01 603

e-mail: mba.kristinmarte@gmail.com

Appendiks IV:

NSD meldeskjema

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.

[Gå til innlogging](#)