

MASTEROPPGAVE

Emnekode: LED5009

Navn:

101: Stine Eriksen

30: Fredrik Stølen Bekken

Hvordan påvirker ledelsens bruk av kommunikasjon trygghet i en fusjonsprosess?

Dato: 23.05.2023

Totalt antall sider: 91

Abstract

This master's thesis is a qualitative study that looks at how the company's leaders uses communication as a tool to generate the feeling of security for employees in a merger process, with the following research question: *How does the leaders use of communication affect security in a merger process?*

We started out being curious on how to ensure success in a merger process and how leaders worked to make it happen. Furthermore, our curiosity was awakened as to how they used communication as a tool to ensure a stable and safe merger. Both authors have worked in companies that have failed in growth and therefore we have personal experience in how the lack of and poor communication can play out and have negative repercussions. We have used an abductive method, inspired by phase models and theoretical frameworks on change, and from there let the interviews guide us towards new theory before we chose the final topic for the thesis. We conduct six individual face-to-face interviews. Our data material was obtained through in-depth interviews where we had overarching themes for what we wanted answers to, but to a large extent the informants spoke freely within those themes. What we have found is linked to a case study with a unit of analysis which allowed us to look at a specific phenomenon. The phenomenon indicates that the leaders in the company have a conscious relationship with communication in the merger and that their role plays a large part of how employees experienced security and trust that was safeguarded throughout the process. The leaders help shape the details of the content of upcoming plans and they allow employees to be involved. They seek to reduce the effect of uncertainty and to create several different arenas for communication, and they make it possible for employees to give feedback. They also make sure to use various forms of communication that underpin credibility and trust. Our findings support theories within change management at the same time as our study presents new findings for the academic field of communication in mergers, which we believe this master's thesis provides new perspectives on. We have tried to map the phenomenon that lies behind the observed and concrete examples that the informants have given us. Collected data has been transcribed and formed the basis for analysis using the computer program NVivo. This in turn has formed a framework for four different categories within communication, which is explained in the findings chapter, in which we have further based our discussion and conclusion.

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie som ser på hvordan ledelsen i et selskap bruker kommunikasjon som virkemiddel for å trygge i en fusjonsprosess, da med følgende problemstilling: *Hvordan påvirker ledelsens bruk av kommunikasjon trygghet i en fusjonsprosess?*

Det startet med en interesse om hvordan man sikrer suksess av en fusjonsprosess og hvordan ledelsen jobber for å få det til. Etter hvert ble det mer interessant å se på hvordan de bruker kommunikasjon som virkemiddel for å sikre en stabil og trygg fusjon. Begge forfatterne har jobbet i selskaper med mislykket vekst og har selv fått oppleve hvordan mangelen på og dårlig kommunikasjon kan utspille seg og gi negative ringvirkninger. Vi har valgt en abduktiv metode inspirert av fasemodeller og teoretiske rammeverk på endring, og derfra latt intervjuene styre oss mot ny teori før vi valgte endelig tema for oppgaven. Vi gjennomførte seks enkeltintervjuer ansikt til ansikt. Vårt datamateriale ble innhentet gjennom dybdeintervjuer hvor vi hadde overordnede tema for hva vi ønsket svar på, men at vi i stor grad lot informantene tale fritt innenfor de temaene. Det vi har funnet er knyttet til en casestudie med en analyseenhet som lot oss se på et spesifikt fenomen. Fenomenet tyder på at lederne i selskapet har et bevisst forhold til kommunikasjon i fusjonen og at de selv er en stor del av hvorfor tryggheten kan sies å være ivaretatt. Lederne er med på å forme detaljene i innholdet på kommende planer og de lar ansatte få være involvert. De søker å redusere effekten av usikkerhet og uro ved å skape flere ulike arenaer for kommunikasjon, og de legger i tillegg til rette for at ansatte har mulighet for å komme med tilbakemeldinger. De sørger for å bruke ulike former for kommunikasjon som underbygger troverdighet og tillit. Våre funn støtter til teorier innenfor endringsledelse samtidig som vårt studium presenterer nye funn innenfor feltet kommunikasjon i fusjon, noe vi mener denne masteroppgave gir nye perspektiver på. Dette fordi vi har forsøkt å kartlegge fenomenet som ligger bak de observerte og konkrete eksemplene informantene har gitt oss. Innhentet data har blitt transkribert og dannet grunnlag for analyse ved hjelp av dataprogrammet NVivo. Dette har igjen dannet en ramme for fire ulike kategorier innen kommunikasjon som er redegjort i funnkapittelet som vi videre har basert vår drøfting og konklusjon på.

Forord

Oppgaven du leser nå er vårt avsluttende resultat av vårt 3-årig studium, Master of Business Administration ved Nord Universitet. Det har vært tre krevende år for forfatterne som har hatt dette studiet i tillegg til 100% jobb. Da vi også er samboere oppi det hele kan det sies at vi har lært mye om hverandre.

Gjennom vårt studieløp har vi vært innom flere temaer som har fanget vår interesse, men vi fattet spesielt interesse for endringsledelse. Da forståelsen av hvordan man håndterer og involverer mennesker slik at de ivaretas i endringens kappløp. Det har vært forsket mye på endringsledelse før og det finnes mye teori på fagfeltet. Endring som fusjon og oppkjøp er svært relevant for mange bedrifter og vi ønsket derfor at denne oppgaven skulle ta for seg hvordan ledelsens bruk av kommunikasjon påvirker trygghet i en fusjonsprosess. Begreper som kommunikasjonsform, plan som virkemiddel, organisasjonskultur og tillit blir derfor sentrale begreper innen kommunikasjon i denne oppgaven.

Vi har vært svært privilegert da begge har hatt jobber som har gitt oss inspirasjon for denne oppgaven. Vi har i tillegg vært avhengig av flere personer for å gjennomføre oppgaven. Vi vil takke våre svært gode forelesere som har inspirert oss og loset oss gjennom de to første årene slik at vi kvalifiserte oss til masteroppgave. En spesiell stor takk til Frode Heldal som har gitt oss gode råd, konstruktive tilbakemeldinger og ikke minst motivert oss gjennom masterskrivingen. Takk! Takk til alle informantene våre som har bidratt med datagrunnlaget som vi har vært avhengig av for å kunne forske, takk for at dere har vært så åpen og ærlige.

Til slutt må vi også rette en takk til våre nærmeste som har vært forståelsesfulle ovenfor våre prioriteringer gjennom alle disse tre årene. Ikke bare har dere vist forståelse av tiden vi har lagt ned, men dere har også bidratt slik at vi har kunnet prioritert tid på skole. Noe uvanlig, men vi vil spesielt rekke en takk til hverandre, Stine til Fredrik og Fredrik til Stine. Som samboere har vi støttet hverandre, vært meget raus og lagt til rette for personlig og faglig utvikling. Oppgaven i sin helhet dedikeres til vårt første barn, Eline, som er ventet å komme til verden om nøyaktig 2 måneder.

Trondheim, 23. mai, 2023

Stine Eriksen og Fredrik Stølen Bekken

Innholdsfortegnelse

Abstract	1
Sammendrag	2
Forord	3
Innholdsfortegnelse	4
Oversikt figurer og tabeller	6
Begrepsordliste	6
1.0 Innledning	7
1.1 Aktualisering	8
1.2 Problemstilling og forskings spørsmål	8
1.3 Avgrensninger	10
2.0 Kapittel 2 Teori	11
2.1 Teoretiske rammeverk – modeller og tilnærminger for endring	11
2.2 Fusjon - en prosess med mange endringer	16
2.3 Typer kommunikasjon	18
2.3.1 Verbal kommunikasjon i fusjon	18
2.3.2 Non-verbal kommunikasjon i fusjon	21
2.4 Organisasjonskultur i endring	22
2.4.1 Definisjon organisasjonskultur	23
2.4.2 Kommunikasjonen påvirker organisasjonskulturen i en fusjon	24
2.5 Hvordan kommunikasjon bygger tillit og skaper involvering i en fusjonsprosess	26
2.6 Kommunikasjon av plan og visjon som virkemiddel i en fusjonsprosess	28
2.7 Oppsummering Teori	30
3.0 Kapittel 3 Design og metode	32
3.1 Valg av metode	32
3.2 Valg av forskningsdesign	32
3.3 Valg av metode for utvalg og datainnsamling	34
3.4 Databehandling og analyse	37
3.5 Evaluering av kvalitative undersøkelser	39
3.6 Refleksjon rundt egen rolle som forsker	41
3.7 Styrker og svakheter ved valgt design og metode	42
3.8 Ethiske problemstillinger	43
4.0 Kapittel 4 Funn og analyse	45
4.1 Casebeskrivelse	45
4.2 Presentasjon av funn	46
4.2.1 Kommunikasjonen påvirker organisasjonskulturen i en fusjon	46
Oppsummering kommunikasjonen påvirker organisasjonskulturen i en fusjon	49
4.3.1 Typer kommunikasjon i fusjon	49
4.3.1.1 Forebygge usikkerhet i fusjon og oppkjøpsprosess	49
4.3.1.2 Bruk av «Business as usual»	50
4.3.1.3 Kommunikasjon i situasjoner med uro	52
Oppsummering verbal kommunikasjon	53
4.3.1.4 Visualisering av bilde i kommunikasjonen	53
4.3.1.5 Handling fremfor ord	55

4.3.1.6 Kroppsspråk og handlinger	55
4.3.1.7 Markeringer	56
Oppsummering non-verbal kommunikasjon	58
4.4.1 Hvordan kommunikasjon bygger tillit og skaper involvering i en fusjonsprosess .	58
Oppsummering hvordan kommunikasjon bygger tillit og skaper involvering i en fusjonsprosess.....	62
4.5. Plan som virkemiddel i kommunikasjon.....	63
4.5.1 Ledernes erfaring med bruk av plan som virkemiddel i kommunikasjon.....	63
Oppsummering plan som virkemiddel i kommunikasjon	65
5.0 Drøfting og konklusjon	66
5.1 Typer kommunikasjon.....	66
5.2 Kommunikasjon som involverer og bygger tillit	70
5.3 Kommunikasjon som påvirker organisasjonskultur i fusjon.....	74
5.4 Kommunikasjon av plan som virkemiddel i en fusjonsprosess	76
5.6 Konklusjon	79
Litteraturliste	81
Vedlegg	83
Vedlegg 1 Orientering til intervjuobjekt	83
Vedlegg 2 Intervjuguide.....	83
Vedlegg 3 Meldeskjema NSD.....	85
Vedlegg 4 Svar fra NSD.....	90
Vedlegg 5 Samtykkeskjema	91

Oversikt figurer og tabeller

Figur 1: Vår forskningsmodell	9
Figur 2: J.P Kotter sin åtte-steps modell for endringsledelse (1995)	12
Figur 3: Bridges tre faser for overgang (Bridges, 2012)	13
Figur 4: Lewins trestegsmodell for endring - hentet fra Practical Psychology, 2023	14
Figur 5: Kategorier fra NVivo	38

Tabell 1: Oversikt over informantene	35
--	----

Begrepsordliste

M&A:	Fusjon og oppkjøp
Ansatt:	Ansatte uten ledertittel
Øverste leder:	CEO

1.0 Innledning

Det er en økende grad av M&A-aktiviteter globalt og i 2021 meldte Oslo Børs at det var «all time high» i antallet børsnoteringer (Karabin, 2021). Selv med noen ustabile år etter 2021 preget av pandemi og endringer i det globale markedet var det ingen tegn til nedgang i M&A-transaksjoner i løpet av 2022 (Wiersholm, 2022). Med en verden som står ovenfor en kraftig akselerasjonshastighet og et norsk næringsliv i endring, gir informasjonsdeling, digitalisering, og en mer opplyst kunde hyppigere og større endringer for organisasjoner som vil vokse.

Endringsledelse og organisasjonsutvikling har vært viktige tema innenfor ledelsesteori, både nasjonalt og internasjonalt. Det er først de siste 10-20 årene man har belyst at organisasjoner er skapt av organisatoriske praksiser fremfor som et produkt av design (Tsoukas & Chia, 2002, gjengitt av Klev & Levin, 2021, s. 19). Dette poengterer i større grad at organisasjonen selv er med på å danne grunnlaget for vekst, fremfor toppstyrte prosesser. Teoretiske perspektiver innen endringsledelse, da modeller og rammeverk, sier lite om kommunikasjon i de ulike fasene og overgangene i en fusjonsprosess. Det danner likevel ulike sammenhenger rundt endring som er noe av vårt rammeverk benyttet i oppgaven.

Selskapet vi har tatt for oss i denne oppgaven så på oppkjøp for å komplementere sitt produkt og med det styrke sin posisjon i markedet. Selskapet har i løpet av de to siste årene gått gjennom en større endring da fire selskaper har blitt til ett, med en kombinasjon av fusjon og oppkjøp. Ut ifra disse betraktningene satt i kontekst med teoretiske perspektiver på fusjon og kommunikasjon vil denne studien og den overordnede problemstillingen være: «Hvordan påvirker ledelsens bruk av kommunikasjon trygghet i en fusjonsprosess?»

Til hjelp for å løse problemstillingen utarbeidet vi fire forskningsspørsmål, de er som følger:

- Hvordan kommunikasjonsform har selskapet valgt å bruke for å nå ut til sine ansatte i fusjonsprosessen?
- I hvilken grad påvirker kommunikasjon organisasjonskultur i fusjon?
- Hvordan kan kommunikasjon bygge tillit og skape involvering i en fusjonsprosess?
- Hvordan har selskapet og ledelsen brukt plan som virkemiddel i sin måte å kommunisere på i fusjonsprosessen?

Ved å ha den forforståelsen som vi har fått gjennom anerkjent litteratur på deler av området i forkant av intervjuene vi har gjennomført, samt at vi har sett på ny teori gjennom studiet, vil dette kunne bidra til å besvare vår problemstilling. Vi tror i tillegg vårt bidrag til forskningen

vil danne grunnlag for nye vinklinger verdt å se nærmere på. Vi håper dette vil kunne gi anbefalinger og tips til hvordan ledere kan håndtere bruken av kommunikasjon i en fusjonsprosess for å trygge de ansatte på best mulig måte.

1.1 Aktualisering

Som nevnt innledningsvis er grunnlaget for oppkjøp og fusjon vekst på en eller annen måte, med flere ulike metoder å tilnærme seg det på. Vi mener at vår problemstilling er høyaktuell da det ikke er tegn til nedgang i M&A-aktivitet, hverken i det norske næringsliv eller globalt.

Vår oppfatning er at en fusjonsprosess fører til store endringer for den enkelte og på et organisatorisk nivå. Hvis ledelsen ikke har et bevisst forhold til hvordan og hvorfor kommunikasjon er viktig i en slik prosess kan selskapet bli særdeles skadelidende. I verste fall kan det føre til usikkerhet og uro som oppdages for sent. Kanskje har det over lengre tid vært vanskelig å oppdage, men at selskapet i ettertid ser det har hemmet utvikling og samarbeid. I enkelte tilfeller kan det medføre at ansatte blir såpass sliten at det fører til sykdom eller at de ser seg om etter noe annet.

Vi har et inntrykk av at man i endringsprosesser kan se til mange modeller og rammeverk som beskriver hvordan man skal få med seg ansatte på en ønsket endring eller å sikre økonomisk vekst, men det tas mindre hensyn til viktigheten av og tidspunktet for ulike typer kommunikasjon når det slik som i en fusjonsprosess oppstår mange store endringer på samme tid.

1.2 Problemstilling og forskingsspørsmål

Ved oppstart av denne oppgaven fant vi tidlig ut at vi ønsket å forske på fusjon og faktorer som sikrer en vellykket fusjon. Etter hvert som vi intervjuet informantene, ble det klarere og klarere at vi skulle se på kommunikasjon. For å belyse kontekst falt vi ned på en generell problemstilling, noe som gjorde det mulig for oss å se på flere faktorer når det kommer til temaet kommunikasjon og trygghet sett opp mot fusjonsprosessen. Vi har kommet frem til følgende problemstilling:

Hvordan påvirker ledelsens bruk av kommunikasjon trygghet i en fusjonsprosess?

For å avgrense problemstillingen til temaet vi ville forske på utformet vi følgende forskningsspørsmål som kunne bidra til å besvare problemstillingen:

- *Hvordan kommunikasjonsform har selskapet valgt å bruke for å nå ut til sine ansatte i fusjonsprosessen?*
- *I hvilken grad påvirker kommunikasjon organisasjonskultur i fusjon?*
- *Hvordan kan kommunikasjon bygge tillit og skape involvering i en fusjonsprosess?*
- *Hvordan har selskapet og ledelsen brukt strategi/plan som virkemiddel i sin måte å kommunisere på i fusjonsprosessen?*

Gjennom våre forskningsspørsmål ser man at begrepet fusjon og kommunikasjon går igjen, i tillegg til hvordan kommunikasjon spiller inn på endringsprosessen. Vi har ønsket å undersøke hvilke faktorer innen kommunikasjon som er med på å trygge i en fusjonsprosess. Ut ifra dette har vi utledet en forskningsmodell, som vist i Figur 1. Denne synes vi beskriver sammenhengen mellom sentrale modeller og rammeverk i teorien gjennom informantenes oppfatning og dermed hvordan kommunikasjon påvirker opplevd trygghet i fusjonsprosessen. Tanken med forskningsmodellen er å synliggjøre våre forskningsspørsmål og problemstilling. Som man ser knyttes alle elementene i modellene til hverandre og kan dermed sees i sammenheng.



Figur 1: Vår forskningsmodell

1.3 Avgrensninger

I vår oppgave har vi gjort noen avgrensninger med hensyn på antallet og hvilke informanter vi har valgt å intervju. Vi vil her begrunne avgrensningene vi har gjort. Vi har valgt og kun se på ett selskap i vårt forskningsarbeid. Årsaken til dette er flere, men deriblant at vi hadde god forkunnskap og bekjentskap til selskapet som gjorde det lettere for oss å sikre oss de riktige informantene og så god data som mulig. Vi har valgt å intervju toppledelsen, ledere og ansatte i deres avdeling, dette for å kunne si noe om hvilke konsekvenser de har opplevd ved valg av kommunikasjon fra ledelsen og om det er noen forskjell på hvordan de har blitt påvirket. Vi har kun valgt å intervju informanter som kommer fra ett av de fire fusjonerte selskapene, da dette var den naturlige rekrutteringen gjennom tiden vi hadde med studiet. Vi kan i etterkant se at det i tillegg kunne vært mer aktuelt å se til flere i de andre selskapene, men grunnet oppgavens tidsbegrensning ble ikke dette gjort. Vi føler likevel at utvalget av informantene dekker et bredt spekter av avdelinger og posisjoner i selskapet. Vi valgte å intervju flere i samme type stilling, men i ulike avdelinger ettersom vi ønsket å få flere perspektiver på kommunikasjon i fusjonen og dermed kunne fange opp om det var forskjeller i oppfatninger hos de ansatte i de ulike delene av organisasjonen.

Med hensyn til fastsettelse av empiriske og teoretiske rammeverk har vi gjort begrensninger som vi under skal beskrive. Vi har valgt å vie oppmerksomhet til kommunikasjon i endring da vi ønsker å få en dypere forståelse av påvirkningen ledernes kommunikasjon har på opplevd trygghet i en fusjonsprosess. Grad av vekst og hvor vellykket en fusjon er kan bli målt ved andre faktorer enn god kommunikasjon, og at det kan også to år etter at fusjoneringen startet være for tidlig å si noe om alle ringvirkningene.

I første kapittel presenteres innledning med problemstilling, aktualisering og avgrensning av tema. Kapittel to inneholder teoretiske rammeverk for oppgaven som er avgrenset til det vi anså som mest relevant i sammenheng med vår problemstilling og forskningsspørsmål. I kapittel tre redegjør vi for valgt metode og design, forskningsstrategi, datainnsamling og analyse. I kapittel fire presenteres våre funn i studien, samt sitater fra våre informanter. I kapittel fem er våre funn drøftet opp mot teori etterfulgt av konklusjon som besvarer vår problemstilling

2.0 Kapittel 2 Teori

I vår problemstilling står stabilitet, ledelseshåndtering og kommunikasjon i en fusjonsprosess med endring og usikkerhet sentralt. Teorikapittelet vil tydeliggjøre hva det er vi kommer til å underbygge våre empiriske funn med, samt at det setter noen rammer for oppgaven vår.

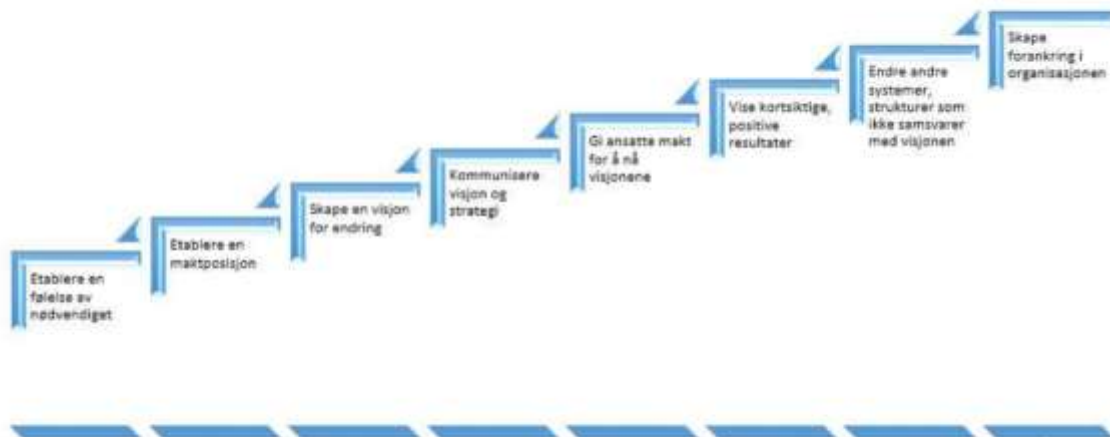
Selskapet vi tar for oss står midt i en fusjonsprosess og vi har derfor valgt å se på denne endringen fra et kommunikasjons-perspektiv. Hvordan har selskapet håndtert og benyttet kommunikasjon som en viktig faktor for å drive fusjonsprosessen fremover.

I den første delen av teorikapittelet tar vi for oss teoretiske modeller som rammeverk for endring, dette fordi vi mener det er viktig å ha en grunnleggende forståelse av hvilke faktorer som påvirker endringsprosessen de står i. Deretter forklarer vi begrepet fusjon og gir en innføring i hvilken grad fusjon er endring. Så tar vi sikte på å gå dypere inn i problemstillingen ved å forklare hvordan kommunikasjon er en del av organisasjonskultur og et virkemiddel for endring i en fusjonsprosess, derav typer kommunikasjon. Den neste delen av kapittelet gir en forklaring på hvilken grad kommunikasjon bygger opp under tillit og involvering for å sikre en vellykket fusjon. Siste del av kapittelet tar for seg hvordan kommunikasjon av plan blir brukt som virkemiddel i fusjonsprosessen.

2.1 Teoretiske rammeverk – modeller og tilnærminger for endring

Under dette punktet i teoridelen vil dere bli presentert for ulike teorier vi mener danner grunnlag for rammeverk verdt å se nærmere på. Det finnes flere ulike modeller og teorier som omhandler og gjør rede for vellykket endring med noe ulik tilnærming.

Kotters åttestegs rammeverk kan brukes som et vegkart og er til for å sette lys på endring, utfordringer knyttet til endring og endring i strategi (Kotter, 2012, s. 1). Kotter viser til en åttetrinns modell som omhandler trinn for vellykket endring. De åtte trinnene er som følger:



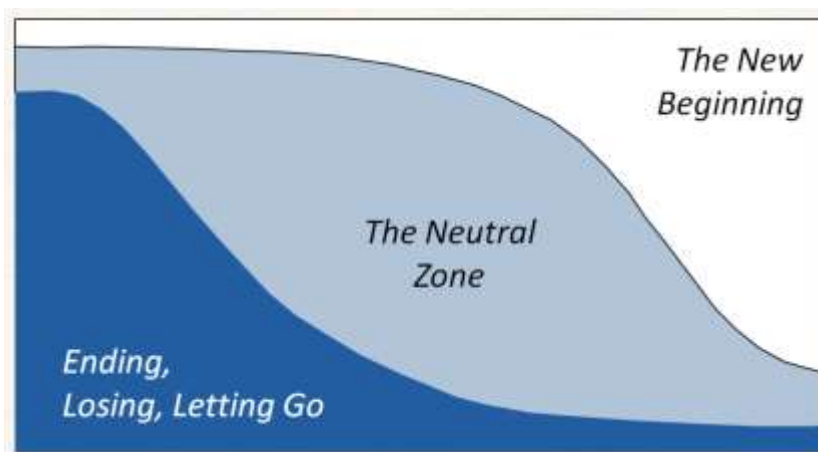
Figur 2: J.P Kotter sin åtte-steps modell for endringsledelse (1995)

De fire første stegene hjelper for å tine opp et status-quo. Fase fem til syv introduserer nye praksiser og den siste forankrer endringen i kulturen og får endringen til å bli. (Kotter, 2012, s. 24).

Kotter skriver at metoder brukt i suksessfulle endringer er alle basert på en fundamental innsikt som bygger på at en stor endring ikke vil bli vellykket på grunnlag av en rekke årsaker. Det er lett å se faktorer som et dårlig produkt eller skifte i markedssegment, men utvikling kan likevel stoppe på grunnlag av innover-fokuserte kulturer, mangel på tillit, manglende team-arbeid, dårlig lederskap og generelt at frykten for det ukjente ikke håndteres riktig. For å skape en vellykket større endring sett i lys av endring i strategi, rekonstruere prosesser og forbedre kvalitet må det tas tak i de nevnte åtte trinnene. (Kotter, 2012, s.22). I følge Kotter vil man også skape en fallgrube dersom ikke alle åtte trinn gjennomføres, en såkalt styrt modell (Kotter, 2012, s. 26). Kotter viser til at organisasjonsendring og de som er ansvarlige for det mener han ofte kan hoppe rett til steg 5, 6 og 7, uten å se på viktigheten av forberedelsene i steg 1-4. (Kotter, s. 26, 2012).

Det er mye som skjer i denne verden som det ikke er mulig å forutse, men vi vet hva endringer gjør med mennesker skriver Bridges. Det er knapt nok tid fra en idé bringes på bordet til den skal være gjennomført. Dette stiller også et helt annet krav til ledere i dag enn før. Bridges skriver «Kaos er ikke rot, men snarere er det den primære tilstanden av ren energi som personen vender tilbake til for hver sanne nye begynnelse». Bridges skriver at ledelse av overganger handler om måten man jobber for at alle skal føle det komfortabelt med

endringene som er og vil komme, at utfordringer ikke nødvendigvis ligger i endringen i seg selv, men i overgangen. I motsetning til Kotter viser Bridges til en mer emergent tilnærming, ikke styrt fasemodell (Bridges, 2021, s. 11). Det store norske leksikon har følgende beskrivelse av emergens «*Emergens brukes i vitenskapsteori om fenomener der ulike elementer, ved å påvirke hverandre, skaper nye egenskaper som en ikke kunne forutsett utfra kjennskap til elementene isolert*» (Bukkhaug, 2022). Endringer har blitt en del av vår hverdag og Bridges viser til en kontinuerlig endringsprosess der man stadig håndterer flere endringer samtidig, som gjør at teorien ikke bygger på en «one-size fits all». Bridges teori bygger på håndtering av den menneskelige siden av endringene, de psykologiske faktorene. (Bridges, 2012, s. 5). Bridges deler overganger opp i følgende tre faser:



Figur 3: Bridges tre faser for overgang (Bridges, 2012)

1. Gi slipp på gamle måter å gjøre ting på, og den identiteten folk har. Første fasen vil gå ut på å hjelpe personer med tap.
2. Mellomfasen utspiller seg i at man har gitt slipp på det gamle, men er likevel ikke fullt operasjonalisert det nye. Denne sonen blir kalt «Den nøytrale sonen» og det er her det er kritisk med endringer psykologisk sett og man har behov for repetisjon.
3. Når man har kommet ut av den nøytrale sonen har man fått seg en ny identitet, man ser meningen med endringene og en ny energi kan observeres.

(Bridges, 2012, s. 5)

Bridges knytter ikke fasene opp mot at det ene må skje etter det andre, det kan være at man på noe er på endelsen, på noe annet står midt i kaoset og på noe annet på en ny begynnelse (Bridges, 2021, s. 11). Med overgangen begynner man med å se på hva man må gi slipp på for å komme til utbyttet/ ønsket endring og hvordan dette kommuniseres. Mange bedrifter overser

de psykologiske faktorene ved å gi slipp, og da vil en endring i en fusjonsprosess gå dårlig. (Bridges, 2021, s. 7-8.).

Slik som Kotter poengterer også Bridges viktigheten av første periode. Om man flykter i prematur nøytral sone så kan man gå glipp av muligheter. Den nøytrale sonen er perioden det er mulig å være kreativ og fornye seg, som menneske og organisasjon. (Bridges, 2021, s. 9). «Det er vinteren når røttene begynner å forberede seg på vårens fornyelse» (Bridges, 2021, s. 10).

Bridges presiserer at de tre fasene; avslutning, nøytral sone og ny begynnelse ikke er tre separate steg med klare skiller, men heller mer overlappende og kurvet. Man finner seg i flere faser samtidig, men overgangen til en ny fase bestemmes av hvor dominansen av fasen ligger, altså et flytende skifte. Prosessen omfatter mentale endringer og indre motivasjon. (Bridges, 2021, s. 110).

Kurt Lewin var en psykolog som kan sies å være «faren» innefor sosial psykologi. Han utviklet en trestegs modell for endring, da gitt som «Unfreeze, change and freeze».



Figur 4: Lewins trestegsmodell for endring - hentet fra *Practical Psychology*, 2023

Teorien bygger på hvordan vi som menneske må endre adferd for at det skal legges til rette for endring. Første trinnet i prosessen er å smelte den eksisterende fryste situasjonen. Først når det er gjort kan bevegelse eller en endring oppstå. Andre steg sier noe om at man er på et sted der endring er gjort tilgjengelig, ved at det mentale og adferd utfordres. (Levasseour, 2001). Til slutt, slik Bridges og Kotter beskriver, en ny begynnelse der man fryser endringen så den får et fotfeste (Bridges, 2021, s. 5, Kotter, 2012, s. 25, Levasseour, 2001).

Første steg i Kotters åttesteg sier noe om å etablere hastverk, se muligheter, Bridges nevner at utbytte av endringen må kommuniseres, betyr noe for den enkelte, og på lik linje beskriver Lewin at endringen ikke kan komme som et krav, men at det skal gi mening for de som er med på å støtte endringen de er med på å skape (Levasseour, 2001). Ut ifra disse tolkningene av hvordan en leder skal skape motivasjon om ønsket endring så handler det om å vekke en indre motivasjon eller forståelse hos den enkelte, uten det så har man dårlige forutsetninger for å lykkes.

Et noe tidligere bidrag til litteraturen er fra Larry E. Greiner som har skrevet artikkelen «Evolution and revolution as organizations grow» fra 1972 (Greiner, 1972). Han beskriver fem forskjellige utviklingsfaser som hver har en rolig vekstfase, men som ender med en ledelseskriser, en linær prosess. Hensikten med artikkelen er å beskrive ledelsestiltak som kan passe for hver av krisene. Hvert nivå av krisene er forskjellige avhengig av hvor i vekstkurven bedriften befinner seg. (Greiner, 1972, s. 36-46). Den femte og siste fasen er samarbeid. Forfatterne spekulerer i om at den neste krisen, da altså krisen seks, som oppstår i forbindelse med fase fem vil gå på utmattelse av ansatte i tilknytning til intensiteten av presset for å finne innovative løsninger (Greiner, 1972, s. 405). Greiner poengterer selv at det er få stadier han viser til og at det foreløpig er kun i begynnelsen av hva som finnes av forskning på problemer knyttet til struktur, kontroll og forskjellige ledelsesstiler innen ulike kulturer (Greiner, 1972).

Vi kommer ikke utenom og også se til et av de nyere norske bidrag fra Klev og Levins tilnærming til endringsledelse, da ved *samskapt læring*. Bridges viste til indre motivasjon, mens samskaping handler om medvirkning som grunnleggende premisse (Klev & Levin, 2020, s. 69). Vi i norsk arbeidsliv har nok gjennom *Den norske samarbeidsmodellen og trepartssamarbeidet* en oppfatning av at det er en selvfølge med medvirkning i egen arbeidshverdag sammenlignet med andre land (Klev & Levin, 2020, s. 56-57). I en slik tilnærming viser Klev & Levin til at læringen må ha rot i erfaring og praktisk realisering. At dersom de som er med aktivt i å forme løsningen også i praksis realiserer løsningene. De har også da blitt eier av løsningen nettopp på grunnlag til medvirkning, en reell involvering. Dette i motsetning til en lengre implementeringsprosess som kan kreve motstand, som er både tidkrevende, kostbart og som ikke skaper samme eierskap og utvikling (Klev & Levin, 2020, s. 50). Man danner da rot i praktisk erfaring som man tar med seg videre inn i en ny endringsprosess. Hovedprinsippene innen sosioteknisk tenking som Klev & Levins tilnærming bygger på sier også noe om at den gitte løsningen automatisk ikke er best. At man som leder ikke kan si at målet er tydelig og meningsfullt, det er opp til den enkelte å avgjøre.

(Klev & Levin, 2020, s. 24-25). De poengterer at teori om endring skal være et utgangspunkt for utprøving, men at ny praksis springer ut fra en læringsprosess (Klev & Levin, 2020, s. 29).

Ser vi til presenterte teoretiske rammeverk kan vi se forskjellige tilnærminger til hvordan forløpet til en endringsprosess er. En forsker som stiller seg kritisk til Kotters fasemodell er Pfeifer. Han mener det ikke finnes en strategi som forblir evig gyldig. Ingen endringsprosess er ferdig i det den har blitt implementert. Han presenterer en endringsprosess som et kontrollsløyfesystem istedenfor en sekvensiell prosedyre som Kotter sin modell. Etter implementering, begynner det hele på nytt (Tilo Pfeifer, Robert Schmitt, Thorsten Voigt, 2005), noe man kan finne igjen i Bridges og Klev & Levins tilnærming. Klev & Levin viser til at det legges til rette for en kontinuerlig læringsspiral, der endringene blir en kollektiv refleksjonsprosess som utvikler organisasjonen (Klev & Levin, 2020, s. 70-71). Klev & Levin kritiserer også Kotter for bøkene er fri for referanser av enhver art, at det baserer seg på egne erfaringer og undersøkelser (Klev & Levin, 2020, s. 48-49). Det kan trekkes likheter mellom Bridges og Lewins modell da begge ser til en bottom-up tilnærming man kan bygge på. Lewins enkle modell viser til en styrt linær endring, til sammenlikning med Bridges som fokuserer på overgangene. I en sammenfatning av Greiners teori blir det påpekt at det bør introduseres endringer som passer inn i neste fasen som kommer, ikke bare agere i nåværende krise som allerede har oppstått (Greiner, 1972).

Flere av modellene og tilnærmingene over viser til teoretiske perspektiver en god leder kan støtte seg til, der man ser det som nyttig. Det kan være flere situasjoner i en fusjonsprosess der en leder må vise til rammer, skape involvering og la ansatte medvirke. Det må samtidig tas hensyn til de psykologiske aspektene som oppstår i en kontinuerlig endringsprosess. Både hos den enkelte og på et organisatorisk nivå.

2.2 Fusjon - en prosess med mange endringer

Oppkjøp og fusjonering av selskaper er en stor del av organisatorisk vekst i dag, noe som har en økende påvirkning for hvordan organisasjoner fungerer og på hvilken måte individer må forholde seg til stadig nye endringer. Sett i lys av rammeverkene og tilnærmingene over vil det kreve mye av ledelsen i fusjonerte selskap for å sikre en god stabilitet. Endring byr på utfordringer samtidig som det legges til rette for utvikling og vekst.

For å få en forståelse av hva som ligger i definisjonen fusjon vil vi under dette punktet presentere for dere noen ulike teoretiske tilnæringer som samlet vil gi et bilde av hva som er tilfellet for selskapet vi har tatt for oss.

Fusjon er en del av “ekspansjon” som er en samlebetegnelse på mål om vekst i en bedrift som ifølge Cooper & Kussatscher kan deles inn i fire typer; horisontal, vertikal, konglomerat og konsentrisk fusjon (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 15). For vår oppgave er det spesielt interessant å se på vertikal / strategisk fusjon som er en kombinasjon av en eller flere selskaper som kan relateres til bedrifter som driver virksomhet innen samme industri, altså beslektede felt og markeder (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 15), (Whalen 2002, s. 245 gjengitt av Gillis, 2006). En slik fusjon refereres også til når to selskap slår seg sammen til et enkelt selskap, en eksisterende enhet. Herunder at det oppkjøpte selskapet mister sin eksistens og navn. Normalt og i vårt selskap sitt tilfelle så tar de navnet til det selskapet som kjøper opp eller at de endrer til et felles navn. (Ozanich & Wirth, 1991, s. 243, gjengitt av Gillis, 2006).

Å fusjonere to selskap under typen strategisk fusjon kan man anta byr på mindre organisatoriske endringer enn ved eksempelvis horisontal der nye kombinasjoner fra ulik industri kan være tilfellet (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 15). Likevel vil en fusjonering og sammenslåing av to selskapene skape mange nye endringer. Erfaringer tilsier at bruken av ressurser i en slik prosess vanligvis underestimeres da det er behov for mye planlegging og oppfølging, før, under og etter prosessen (Skodvins, 199, s. 70).

Som nevnt vil det i en fusjonsprosess vil det være en rekke endringer på samme tidspunkt og Skodvin (1999, s. 69) presiserer at det i fusjoner må sees på en prosess med endringer fremfor en enkeltstående endring. Ansatte involvert i en fusjon utsettes for flerfoldige endringer, dette inkluderer da usikkerhet, forhandlinger, endring i lederskap og mye ny planlegging. Skodvin skriver at det er enighet om at en fusjonsprosess er «krydret» med små og store problemer og konflikter. (Skodvin, 1999, s. 69). Dette fører til økt stress og frykt som er påkjenninger de ansatte må håndtere. En «top-down» tilnærming til fusjonen er forbundet med mer spenning og konflikter sammenlignet med «bottom-up» som er mer suksessfull. Å klare å skape en felles identitet blant de som er med i fusjonen er den beste strategien. Det vil føre til at ansatte er mer motivert for kommende plan og mål i det nye selskapet. Det pekes også på eksempler der begge strategier benyttes, og at det i starten av en fusjonsprosess kan være hensiktsmessig å kjøre en «top-down» og senere i prosessen «Bottom-up». Dette for at styret og ledelsen kan sette en ramme før det er flere som blir involvert. (Skodvin, 1999, s. 70).

2.3 Typer kommunikasjon

Definisjonene av typer kommunikasjon hører godt sammen med hvordan vi i kapitlene over har valgt å se på rammeverk brukt i endringsprosesser slik en fusjon er. I rammeverkene poengteres det viktigheten av transparens og god kommunikasjon fra begynnelsen av endringsprosessen.

Den tradisjonelle måten å definere kommunikasjon på er å si at kommunikasjon er den prosessen der personer eller grupper utveksler og sender informasjon. Noen vil også si at kommunikasjon ikke bare er ord som utveksles, men deling av holdninger, følelser og ideer. Mye av kommunikasjon i endringsprosesser er derav også non-verbal som beskrevet over. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 280). Med non-verbal kommunikasjon menes den «usagte dialogen», all den informasjonen mennesker veksler utover ordene selv. Ordene selv er definisjonen på verbal kommunikasjon. Når man i en organisasjon kommuniserer med flere, spiller både informasjon, tidligere erfaringer og holdninger inn på hvordan det blir oppfattet, tolket og påvirket av de som kommuniserer. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 280). Disse beskrivelsene viser kompleksiteten ledere må forholde seg til i en fusjonsprosess. I tillegg gir de innblikk i hvor stor betydning kommunikasjonen har for å påvirke utfallet. Vi vil i de neste avsnittene ta for oss teori som beskriver variasjoner av typer kommunikasjon i en fusjonsprosess, da sett i lys av endringsprosessen selskapet står i.

2.3.1 Verbal kommunikasjon i fusjon

I fusjoner er det vanlig at daglig leder ber om at ledere i linjen lager en kommunikasjonsplan, gjerne på kort varsel. I en slik situasjon skriver Whalen at det er viktig fra leder sin side med forståelse av hvilke synergier en fusjon skal ha, og hvordan dette kan komme inn i deres kommunikasjonsstrategi. At det kartlegges hvilke deler av bedriften som blir berørt og hvem som kan komme til å bli naturlige motstandere. Legge en plan for hvordan de skal håndteres. I tillegg lage en plan med mål som gjenspeiler ulike stadier av fusjonsprosessen. Siste stadiet vil dekke integrasjon, det vil si når alle funksjonsplanene må på plass for å integrere alle deler av virksomheten, da for å skape de synergiene som tenkt. (Whalen 2002, s. 244-245 gjengitt av Gillis, 2006).

Før fusjonen er kommunisert kan det ofte være fokus på hva interessentene trenger av data og informasjon før de tar avgjørelsen om oppkjøp (top-down). Det er veldig lett å glemme at de ansatte får meg seg, både verbal og ikke-verbal kommunikasjon på dette stadiet. Det forstås at noe er på gang. Det er derfor ekstra viktig at ansatte på et tidlig tidspunkt er involvert og får nok informasjon kommunisert ut, dette for å unngå uro. (Whalen 2002, s. 250-251 gjengitt av Gillis, 2006).

Whalen viser til beste integrasjonspraksis i fusjon og der er det flere faktorer som påvirker den beste måten å håndtere en fusjon på. Der kulturell integrasjon er kritisk for at bedriften skal lykkes med fusjonen pekes det på bruk av både formelle kommunikasjonsverktøy, være seg nyhetsbrev, intranett og liknende, og uformell kommunikasjon. Til sammen skal det danne en plattform som gir de muligheten til å samhandle. (Whalen 2002, s. 254 gjengitt av Gillis, 2006). Uformell kommunikasjon kan være mer tidkrevende og er vanskeligere å navigere i sammenlignet med formell. I de mest suksessfulle selskapene legges det mye vekt i forkant på lederutvikling innen kommunikasjon og det anbefales i høyeste grad å benytte seg av kommunikasjon ansikt til ansikt under denne tiden. Som tidligere påpekt vil spørsmål og svar som er tenkt gjennom i forkant av denne typen kommunikasjon være til hjelp. (Whalen 2002, s. 254 gjengitt av Gillis, 2006). Klev og Levin viser også til at det dannes nye forståelsesrammer som kan bidra til å endre det organisatoriske spillet på grunnlag av arenaer som skaper muligheter for kommunikasjon. Det bør i tillegg være lagt til rette for arenaer der det er muligheter for praktisk utprøving og læring. Da vil dialogen skape nye ideer, muligheter og medvirkning til beslutninger. (Klev & Levin, 2020, s. 97).

Videre i fusjonsprosessen kan vi vise til Lewin som påpeker at top-down kommunikasjon i seg selv ikke er nok for å sikre suksess og forståelse. Lite kommunikasjon og deltakelse utgjør den største barrieren før endring kan ta plass. (Kurt Lewin, gjengitt av Levasseour, 2001).

Kotter skriver at kommunikasjonen ser ut til å fungere best når den er direkte og enkel (Kotter, 2012, s 91). Den mest effektive formen for kommunikasjon er gjennom flere kanaler som store gruppemøter, nyhetsbrev, postere og en til en samtaler (Kotter, 2012, s. 95).

Bridges påpeker også at det i en nøytral sone kan være at mennesker ofte opplever ensomt og det er derfor man som leder må jobbe med å samle og styrke gruppen. Dette ved å skape en form for ny identitet sammen som gruppe. Bridges viser slik som Whalen til eksempler som jevnlig møter, samlinger utenfor jobb, samt kommunikasjon som viser informasjon og en forståelse av situasjonen de står i ved en endring slik som Kotter (Bridges, 2021, s. 53).

Kulturelle og sosiale aktiviteter vil hjelpe de ansatte til å finne «sine» kolleger i

søsterbedriften (Whalen 2002, s. 254 gjengitt av Gillis, 2006). Bridges påpeker viktigheten av å gi informasjon om og om igjen. At informasjonen allerede er annonsert, betyr ikke at informasjonen har sunket inn. Finn gjerne forskjellige måter å si det på og på forskjellige arenaer. Eksempelvis, en til en samtaler, i epost, teams-møter og likende. (Bridges, 2021, s. 36). I en fusjon blir repetisjon nøkkelen for å få informasjonen ut, i det daglige vil gode ledere, mellomledere og andre bruke flere meningsfulle måter å kommunisere på, repetitivt (Kotter, 2012, s. 97). Når denne informasjonen kommer fra flere ulike hold står den sterkere (Kotter, 2012, s. 95). Bridges understreker dette og viser til at det i den nøytrale sonen er en kritisk fase psykologisk for de ansatte og at det derfor er behov for repetisjon (Bridges, 2012, s. 5). En setning her, et innlegg der, to minutter før et møte, noen minutter i slutten av en samtale og liknende kan gi såpass meningsfull verdi at det når ut både til hjerte og hodet til de ansatte. (Kotter, 2012, s. 97).

Selv om repetisjon kan være en effektiv form for kommunikasjon påpeker Jacobsen og Thorsvik at «informasjonsoverload» er stadig større problem. Med det menes at meldinger i en jevn strøm av kommunikasjon kan drukne slik at det for mottaker kan overse eller rett og slett velge bort å vise oppmerksomhet til det. Da sikter de til at det gis for mye forskjellig informasjon på samme tid som bør unngås av deg som leder (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 283). Greiner spekulerer også i eldre teori om det vil oppstå en krise i forbindelse med utmattelse av ansatte i tilknytning til intensiteten av presset for å finne innovative løsninger (Greiner, 1972, s. 405). Dette gir oss grunn til å tro at det også vil gjelde for informasjonsoverdeling.

Når fusjonen er kommunisert vil det naturlig nok dukke opp spørsmål fra de ansatte, eksempelvis om hvem som blir berørt, hva planen er og hvor de skal sitte. Det er ikke alltid ledelsen har svar på alt, men da er det viktig med en ærlig kommunikasjon på det. Det vil også være til fordel at det da kommuniseres når man trolig har svar på dette, og på hvilken måte det blir kommunisert (Whalen 2002, s. 248 gjengitt av Gillis, 2006). Cooper & Kusstatscher skriver at dårlige nyheter er bedre enn ingen nyheter og usikkerhet, og at den mest effektive formen for ledelseskommunikasjon i en fusjonsprosess er åpen og ærlig (Cooper & Kusstatscher, 2005, s. 172). Bridges poengterer også at det som tidlig som mulig er viktig å definere, avklar og kommuniser hva som er over og ikke, dette for å unngå forvirring som normalt sett oppstår når endringer skjer. En av de viktigste oppgavene til en leder i en fusjonsprosess er å sette ord på hva det er som er på tide å legge bak seg. (Bridges, 2021, s. 37). For noen kan det være stressende med tanke på hvilken identitet man skal ha

videre og hvilke endringer det fører med seg. Marks og Mirvic (gjengitt av Whalen 2002, s. 245) beskriver reaksjoner som kan komme som kan kalles "Fusjonssyndrom". Herunder sinne, følelsen av å må forsvare seg og sitt, samt likegyldighet. Reaksjonen på fusjonssyndromet kan være at de beste velger å forlate bedriften, mens de som blir vil oppleve fysisk og psykisk stress som gjør at deres forpliktelser til organisasjonen og ytelseevnen deres reduseres. En god kommunikasjonsplan i forkant av fusjonen vil derfor være med på å skape trygghet og senke ansattes uro. (Whalen 2002, s. 244 gjengitt av Gillis, 2006). Svaret på noe slikt ligger ikke i store ord slik som bedriftens filosofi, men i hvordan selskapets ansatte forstår sin rolle og aktivitet opp mot det større bildet, kommunisert tydelige fra leder. (Bridges, 2021. s. 118).

2.3.2 Non-verbal kommunikasjon i fusjon

Det er veldig lett å glemme at de ansatte får meg seg, både verbal og ikke-verbal kommunikasjon på et tidlig stadium i en fusjonsprosess (Whalen 2002, s. 250-251 gjengitt av Gillis, 2006). Ord er et veldig kraftfullt instrument, men det er kanskje ikke nok skriver Cooper & Kussatscher. At det verbale budskapet må være konsekvent er viktig, men at det i tillegg bør støttes av ikke-verbal kommunikasjon og andre tegn som underbygger troverdigheten. (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 125).

Utrykket "walk-the-talk" eller lede med godt eksempel sier mer enn 1000 ord. Når man ser ledelsen utøve oppgaver i tråd med planen og visjonen kan det dempe mangel på tillit (Kotter, 2012, s. 97). Ikke-verbal kommunikasjon påpekes også av Kotter ved «ord er billige, men handling er ikke» (2012, s. 98). Vi ser også at Bridges og Klev & Levin viser til at det ligger mye i at man som leder skal gå frem som et eksempel på hvordan ting gjøres annerledes for å skape tillit, utover det å kommunisere verbalt (Bridges, 2021, s. 56, Klev & Levin, 2020, s. 125). Det samme kan vi finne igjen i alle trinn av Lewins modell, at rollen som leder innebærer at du skal være en endringsagent for atferdsintegrasjon i oppgaver og sosiale dimensjoner (Levasseur, 2001).

Det poengteres av Bridges at det som skal gis slipp på, skal gis slipp på, ikke hale det ut i fusjonsprosessen. Planlegg forsiktig og gi det tid til å helbrede i etterkant. (Bridges, 2021, s. 42). Markere endingene, ikke med ord men med handlinger. Vil fusjonen gi en endring slik at man skal jobbe i team, vil eksempelvis det å ha åpne kontorer kunne bidra til en slik

markering. (Bridges, 2021, s.38). Det kan også være en fordel å la mennesker ta med seg en liten bit av det gamle, respekter det som har vært og ikke la de føle at det er som en infeksjon alle prøver å bli kvitt. (Bridges, 2021, s. 40). Kloge ledere går frem som et eksempel på å gi slipp. De stiller seg spørsmålet «Hva er det jeg trenger å gi slipp på for å skape fornyelse» (Bridges, 2021, s. 101).

En fusjonsprosess vil skape en ny begynnelse og et unfreeze-stadiet som skaper kaos, det kan få mennesker til å få lavere selvbilde enn normalt og det kan derfor være lurt å oppnå suksess med små delmål tidlig. Tidlig suksess betrygger de troende, overbeviser de som tviler og forvirrer kritikere. At disse små overgangene markeres, vil gi et enda tydeligere bilde på hvilken veg man skal. (Bridges, 2021, s. 80).

Som leder i en fusjonsprosess bør man i store endringer se om man kan skape mening ved å oversette planer eller kanskje finne en ny mening med en mer nedbrytbar plan. Det kan hjelpe å tenke på organisasjonen som en del av en livshistorie med faser som kan knyttes til barndommen, eller et bilde eller en sammenlikning lik «Når puslespill på 12 brikker plutselig ble veldig enkelt og man kan gå til neste nivå, 100 brikker og mer avansert bilde». (Bridges, 2021, s. 112). Å lage et visuelt bilde av hvordan den nye hverdagen blir hjelper mennesker å komme seg ut av den nøytrale sonen. Det kan eksempelvis være en tegning av et nytt arealet eller en hospitering til en tilsvarende bedrift/ avdeling. Bildet i hodet til mennesker er virkeligheten de lever i. (Bridges, 2021, s. 73).

2.4 Organisasjonskultur i endring

I en fusjonsprosess vil det som beskrevet i avsnittene over være en rekke endringer som de ansatte fra de ulike selskapene utesettes for. Innøvde holdninger, vaner og verdier utfordres, og nye felles grunnlag skal dannes. Det er derfor spesielt viktig å forstå hvordan kommunikasjon er med på å påvirke utfallet. Forskere hevder at kulturell integrasjon har om ikke lik, større betydning for vellykket fusjon enn eksempelvis strategisk tilpasning (Cartwright & Cooper, 1993, gjengitt av Cooper & Kussatscher, 2005, s. 25). På bakgrunn av dette vil vi i kommende avsnitt gi noen teoretiske vinklinger som forklarer begrepet organisasjonskultur, deretter hvorfor kommunikasjon er en del av organisasjonskultur i endring og hvilken grad dette kan være med på å påvirke fusjonen.

2.4.1 Definisjon organisasjonskultur

Vi kommer ikke utenom å se til Edgard Scheins definisjon av organisasjonskultur:

«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenk på og føle på i forhold til disse problemene». (Schein, 1985, s. 1985, gjengitt av Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 9. 130)

Schein påpeker at det i en organisasjon kan finnes et mangfold av kulturer og at de kan være preget av tvetydigheter og konflikt. (Schein, 2004, gjengitt av Jacobsen & Thorsvik, 2013, s 9. 131). Ser vi til Cooper & Kussatscher kan de vise til Scheins vinkling der enkeltkulturperspektiv av organisasjonskultur ser ut til å være pålagt de ansatte, der det antas at lederen er kilden til organisasjonskulturen. Denne måten å tenke på stammer fra litteratur mange år tilbake i tid. (Schein, 1985, gjengitt av Cooper & Kussatscher, 2005, s. 23). I et bidrag til teorien *«In search of excellence* av Peters & Waterman finner man igjen vinklingen på kultur i mer av retning på hvordan vi kjenner det i dag, motvekt til detaljstyring og kontroll, en beskrivelse som viser til å «slippe folk fri». Det vil si at de skal selv være med på å forme kulturen. (Peters & Waterman, 1982, gjengitt av Kurt & Levin, 2020, s. 26-27).

Kotter poengterer at forankring og endring av en kultur ned til røttene krever vanning. (Kotter, 2012, s. 155).

«Kultur refereres til normer av oppførsel og delte verdier i en gruppe mennesker. Normer for adferd er vanlig eller gjennomgripende måter å handle på funnet i grupper og det presist fordi gruppedlemmer handler på måter som lærer disse praksisene til nye medlemmer, belønner de som passer inn og sanksjonerer de som ikke gjør det. Delte verdier er viktige bekymringer og mål som ofte deles i en gruppe som tenderer til å skape gruppe gruppeadferd og det fortsetter gjerne over tid selv om gruppedlemmer skiftes endres. (Kotter, 2012, s. 156).

«Når mennesker kommuniserer med hverandre, spiller både informasjon, assosiasjoner og ideer samt holdninger og følelser inn og påvirker hvordan det hele blir oppfattet og tolket av dem som kommuniserer» skriver Jacobsen og Thorsvik (2013, s.280).

I en kommunikasjonsprosess veksler en person mellom å gi og motta informasjon, og man kan danne seg egne (eller felles) inntrykk som påvirker oppfatningen til den personen det kommuniserer med (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.281).

Det vises til at kommunikasjonsstrategi kan være et effektivt virkemiddel for å påvirke organisasjonskulturen og det sees en økende interesse for å integrere intern kommunikasjon for å utvikle en sterk organisasjonskultur. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.280).

Cartwright og Cooper poengterer følgende om fusjon og organisasjonskultur:

“Ettersom kultur er like grunnleggende for en organisasjon som en personlighet er for et individs, vil graden av kulturtilpasning som eksisterer imellom de kombinerende organisasjonene sannsynligvis være direkte korrelert til suksess for kombinasjon”

(Cartwright og Cooper, 1993, s. 60, gjengitt av Cooper & Kussatscher, 2005, s. 23).

2.4.2 Kommunikasjonen påvirker organisasjonskulturen i en fusjon

For menneskers eksistens og overlevelse er kommunikasjon grunnleggende, det samme gjelder for organisasjonen i et selskap. Organisasjonskulturen er en stor del av måten det kommuniseres på. Det er en prosess som fra person til en gruppe er med på å dele og skape ideer, informasjon og synspunkter. (Fidausi, 2018). Kotter skriver at i en hurtigvoksende verden med stadig flere endringer i organisasjoner, vil det være naturlig at flere mennesker må være styrket for å sikre en god organisasjonskultur (Kotter, 2012, s. 105). Om en organisasjonskultur skal endres poengterer Jacobsen og Thorsvik at det er viktig at avsender som kommuniserer vet hvilken kultur mottakerne ferdes i. Det er derfor avsenders oppgave å prøve å kommunisere på en effektiv måte for at ønsket effekt skal oppnås. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 283). Forskere hevder at kulturell integrasjon har om ikke lik, større betydning for vellykket fusjon enn eksempelvis strategisk tilpasning (Cartwright & Cooper, 1993, gjengitt av Cooper & Kussatscher, 2005, s. 25). Ved kulturell integrasjon må det sees på om hvor vidt bedriftskulturer skal opprettholdes eller om de kulturelle og sosiale skillene mellom de to selskapene skal viskes ut. Hvilke normer og verdier de skal ta med seg videre. (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 20). Det bør settes av tid og legges en kommunikasjonsstrategi for dette (Meschi, 1997, gjengitt av Cooper & Kussatscher, 2005, s. 27).

Kommunikasjon i en organisasjon blir et verktøy for å utvikle kulturen, bygge relasjoner, skape nye mål og formidle informasjon (Fidausi, 2018). For endringer i en struktur, må de ta hensyn til hvordan dette påvirker menneskelig adferd, der hensyn til den gjensidige påvirkningen mellom organisasjonskultur og organisasjonsstruktur (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 94). Spesielt i en fusjon ønsker ikke mennesker uten videre å endre organisasjonskulturen, da dens identitet eller å adoptere en ny (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 22). Slik Lewins andre trinn sier noe om, skal det legges til rette for at man er på et sted der endring er gjort tilgjengelig, ved at det mentale og adferd utfordres. Før man kommer dit ligger jobben i å tine den eksisterende fryste situasjonen. (Levasseour, 2001). Som tidligere nevnt poengterer Bridges at det i dette stadiet er behov for repetitiv kommunikasjon (Bridges, 2012, s. 5). Det er også viktig å kommunisere hva som er over, da selskaper kan overse de psykologiske faktorene ved å gi slipp, og da vil utvikling i kulturen gå i feil retning. (Bridges, 2021, s. 7-8.). Som leder er det også viktig å skille på dårlig kultur og første reaksjon. Som leder må man stille seg spørsmålet «Hva kan jeg gi tilbake for balansen etter å ha tatt noe bort?», da status, gruppemedlemskap, anerkjennelse eller rolle for å unngå unødvendig usikkerhet og uro (Bridges, 2021, s. 35). Det er helt normalt å oppleve strekk i organisasjonen, noen ønsker en ny begynnelse kjapt, men andre bruker lengre tid. (Bridges, 2021, s. 46-47). Å sette av tid til å lede ansatte gjennom denne perioden er avgjørende for å slippe og kommunisere endringen flere ganger. Det minsker også risikoen for at gapet fra det gamle til det nye blir for stort og at ukultur dannes (Bridges, 2012, s. 48).

Akkulturasjon blir brukt som beskrivelse av to kulturer som kolliderer. Vanligvis vil det svakere oppkjøpte selskapet tilpasse sin kultur i retning av det sterkere firmaet.

Akkulturasjonsmodus sier noe om i hvilken grad ansatte er klare for å tilpasse seg ny kultur. De fusjonerte selskapene bør bli enige om en foretrukken metode for akkulturering som kommuniseres ut så alle har samme informasjon og forståelse, om ikke kan det føre til organisatorisk motstand. (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 25-26). Kotter poengterer også at ikke kjerne-kulturen fra gammelt trenger å være kompatibel med den nye visjonen, da er utfordringen å få podet dette sammen og samtidig drepe de inkonsekvente delene (Kotter, 2012, s. 160). Et eksempel på motstandere er ansatte som har jobbet lenge i bedriften, som har med seg en bagasje av innøvde vaner, opplevelser som svekker styrken eller har vært med på endringer flere ganger uten særlig positivt utfall. Beste håndteringen for å styrke og få med seg en slik person på er ærlig kommunikasjon (Kotter, 2012, s. 116-118).

Strukturelle barrierer kan være en hindring for kommunikasjon, motivasjon og utvikling i en organisasjon. Ansatte er motiverte til å prøve, men engasjementet daler i takt med barrierer. Dette kan fra ledelsens ståsted se ut som de ikke ønsker endringen eller ikke har gjort sitt for å prøve, men virkeligheten er noe annet. (Kotter, 2012, s.107). Strukturen må legge til rette for at man som ansatt skal kunne foreta valg i samsvar med økt styrke og ansvar (Kotter, 2012, s. 108-109). Hiarki som struktur har en tendens til å undertrykke kommunikasjon mellom underordnede og overordrede, slik at tilbakemeldinger og beskjeder som kommuniseres kan bli utilstrekkelige (Jacobsen & Thorsvik. 013, s.290). Studier viser også til at den som er ansvarlig for strukturen bør tenke på at kommunikasjonsmengden reduseres kraftig når man krysser en organisatorisk enhet eller lokaler. Dette på grunnlag av at de som jobber i samme enhet trolig ser hverandre mer, snakker sammen fysisk, de har utviklet et felles språk og har mer tillit til hverandre. (Jacobsen & Thorsvik. 013, s.291). James D. Thomson (Gjengitt av Jacobsen & Thorsvik. 2013, s.291) skriver at jo tettere oppgavene er og jo mer avhengigheten øker, jo bedre legger strukturen til rette for en god horisontal kommunikasjon. Med horisontal kommunikasjon tenker man da på kommunikasjon innad i avdelinger eller enheter som skaper en bedre samarbeidskultur.

I en fusjonprosess kan endringer de-komprimerer organisasjonen, gamle ting bringes på bane og arr blir rippet opp. Det kan øke kompleksiteten i en allerede kompleks situasjon, men det kan også være en mulighet for å bringe opp ting som har forårsaket tregheter. Dette er tidspunktet der man kommuniserer sannheten om man har vært uærlig før eller begynner å ivareta ansatte om de er blitt oversett tidligere. Fusjonen kan derfor være en plass for muligheter av endring i organisasjonskulturen (Bridges, 2021, s. 121-122).

2.5 Hvordan kommunikasjon bygger tillit og skaper involvering i en fusjonsprosess

Sett i lys av kapitlet over er det mange måter en leder kan kommunisere på, både bevisst og ubevisst. I en endringsprosess er mennesker ekstra sårbare og det er behov for å danne et godt grunnlag for tilhørighet, samarbeid og vekst. Vi ønsker her å vise til teori som sier noe om hvordan man ved hjelp av kommunikasjon kan bygge tillit, dette for å unngå mistillit som fort kan oppstå om mennesker føler seg usikker (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 125)..

Trygghet, troverdighet og tillit skapes til ledelsen i en fusjon ved at folk ser at endringer skjer i kommunisert retning. Det er viktig at det verbale budskapet er konsekvent og det bør i

tillegg støttes av non-verbal kommunikasjon og andre tegn som underbygger troverdigheten. Det motsatte vil være mangel på informasjon, det avgjør da ansattes følelse av sikkerhet eller usikkerhet. (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 125).

En mottaker dekode gjerne kommunikasjon som gjør at det er mange forhold som spiller inn for fortolkningsrammen. Eksempelvis kan det være formell status, troverdighet i form av at avsender har vist seg å være fornuftig å forholde seg til og tillit. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 283-284). Cooper og Kussatscher skriver at informasjon og kunnskap holdes noen ganger bevisst tilbake som følge av mistillit og mistenksomhet i en fusjonsprosess. Da vil spenningen i relasjoner uavhengig av hiarkisk nivå, tidligere bedrift eller medarbeiderforhold sannsynligvis øke. En slik atmosfære dyrker ikke godt samarbeid og teamarbeid. (Cooper & Kussatscher, 2005, s- 31). Og om vi ser på det større bildet, fra enkeltindivid til en gruppe kan vi sitere Kotter på følgende:

«Teamwork on a guiding coalition can be created in many different ways. But regardless of the process used, one component is necessary: trust. When trust is present, you will usually be able to create teamwork. When it's missing, you won't»
Kotter, 2012, s. 63.

For å bygge et selskap eller skape større endringer er man avhengig av å ha en større styrke som koordinerer, har tillit til hverandre og som deler mål (Kotter, 2012, s. 53-54). Et godt lederskap med tydelig kommunikasjon kan være avgjørende og om du har med deg dyktige ledere så organisasjonen får drevet prosessene fremover (Kotter, 2012, s. 59-60). Om man ikke kommuniserer likt ut i alle kanaler i en fusjonsprosess kan det skape konflikter og forvirring, i tillegg må arbeidet man legger ned som leder være konsekvent. Ikke bare i hvilken informasjon de ansatte får, men også måten man handler på som forteller noe om hvilken retning man skal. (Bridges, 2021, s. 78-79). Ut ifra beskrivelsen til Kotter bør ens tanker og planer som kommuniseres stå i stil med det som blir gjennomført. Om noe oppfattes som motsigelser bør det adresseres og kommuniseres på hvilket grunnlag utførelsen av noe annet gir mening for å sikre felles forståelse og unngå mistillit. (Kotter, 2012, s. 100-101).

Cooper & Kussatscher viser til tidligere teorier der individer som har erfaringer fra lignende prosesser der de har opplevd tillit/mistillitforhold mellom ledelsen og ansatte gjerne tolker og føler annerledes på informasjon som gis sammenlignet med sine medarbeidere. Det legges da også vekt på at det er mulig å kunne bidra for ledere med målrettet arbeid for å snu den

ansattes følelsesmessige opplevelse og meningsstruktur om de har hatt en negativ opplevelse tidligere, det for å opprettholde tillit (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 60).

2.6 Kommunikasjon av plan og visjon som virkemiddel i en fusjonsprosess

I dette avsnitte vil vi prøve å belyse viktigheten av kommunikasjon rundt en plan og vise til hvorfor plan kan være et rammeverk som ledelsen kan benytte som et positivt virkemiddel i sin fusjonsprosess. Når vi ser til Kurt & Levins tilnærming av hvordan en plan kan være en kollektiv refleksjonsprosess som utvikler organisasjonen underbygger det spesielt våre tanker av viktigheten rundt kommunikasjonsveier og kanaler for å sikre bred medvirkning og engasjement i målene som settes i en fusjonsprosess. Å skape samskapt læring kan gi læringsmuligheter som åpner opp for annet enn kontrollen eierne av planen i utgangspunktet har om det ikke ligger til rette for involvering og medvirkning. Dersom ansatte opplever at planen og utfordringer de har er sin egen, vil engasjementet og læring skape ny innsikt og praktisk erfaring. At det legges til rette for en kontinuerlig læringsspiral, der planarbeidet blir en kollektiv refleksjonsprosess som utvikler organisasjonen og ikke bare enkeltindividet. (Klev & Levin, 2020, s. 70-71). Dette blir motsetningen til et rammeverk som styres fra toppledelsen, da gjerne med en lang og tung implementeringsprosess i etterkant (Klev & Levin, 2020, s. 50).

Cooper & Kussatscher poengterer at flere forfattere har beskrevet hvilke lederegenskaper og atferd som kreves ved vellykkede fusjoner og oppkjøp. En av de er Picot (2002, gjengitt av Cooper & Kussatscher, 2005, s. 176) som anbefaler at en leder etablerer gode rammeverk og gir en strategisk orientering. Ved å involvere de ansatte skaper det emosjonell identifikasjon og tillit, da de diskuterer og utvikler en felles forståelse av planen. (Cooper & Kussatscher, 2005, s 176). Den må være for fremtiden med innhold av overkommelighet og mulighet for tilpasning, uten å være for vag eller spesifikk. Den bør være kjent for ansatte som et styringsverktøy. (Kotter, 2012, s. 74).

Et eksempel på et styringsverktøy i en fusjon kan være en plan eller strategi som er kommunisert fra ledelsen, selv om de ansatte kan være delvis uenig er det stor nytte av å følge den overordnet. På en annen side bør man se om man kan skape mening ved å oversette planen eller kanskje finne en ny mening med en mer nedbrytbar plan. Det kan hjelpe å tenke på organisasjonen som en del av en livshistorie med faser som kan knyttes til barndommen,

eller et bilde eller en sammenlikning lik «Når puslespill på 12 brikker plutselig ble veldig enkelt og man kan gå til neste nivå, 100 brikker og mer avansert bilde». (Bridges, 2021, s. 112). På lik linje viser Kurt & Levin til transformasjonsledelse der *inspirerende motivasjon* understrekes av lederens evne til å formulere planer til noe som kan gjenkjennes av de ansatte, og som de har mulighet til å gjøre til sine og ta en del i (Kurt & Levin, 2020, s. 127). Kotter peker på viktigheten av å bygge troverdighet med kortsiktige mål for å sikre langsiktig gevinst. Fokuserer man ikke på dette er det ekstremt risikofyllt for fusjonsprosessen (Kotter, 2012, s. 123). Fordelen med kortsiktige gevinster er for de involverte lederne en fin sjekk for å teste om planen er riktig eller om den må justeres for å nå langsiktige mål. En fin regel er, jo mere kynisme og mostand, jo viktigere er kortsiktige gevinster. (Kotter, 2012, s. 127). Velger å sitere Kotter «*The whole point is not to maximize short-term results at the expense of the future. The point is to make sure that visible results lend sufficient credibility to the transformation effort*» (Kotter, 2012, s. 129).

En visjon som kun sier en økning på 3% årlig vil ikke styrke den fundamentale nytenkningen eller endring som vi trenger i dagens fortvoksede miljø (Kotter, 2012, s. 77). Hva som er akkurat nok strekk som gjør det mulig med endring vil komme frem via god kommunikasjon. En flink leder vil kunne få mål i fusjonen til å høres overkommelige ut. Strategi brukes så videre for å sette rammer for hvordan man når visjonen. (Kotter, 2012, s. 78).

Kommunikasjonen ser ut til å fungere best når den er direkte og enkel (Kotter, 2012, s. 91). Det mest effektive formen for kommunikasjon av planer i en fusjon er gjennom flere kanaler som store gruppemøter, nyhetsbrev, postere og en til en samtaler. Når denne informasjonen kommer fra flere ulike hold står den sterkere. (Kotter, 2012, s. 95). Repetisjon er nøkkelen for å få informasjonen ut, i det daglige vil gode ledere, mellomledere og andre bruke flere meningsfylte måter å kommunisere ut planen på, repetitivt (Kotter, 2012, s. 97). En setning her, et innlegg der, to minutter før et møte, noen minutter i slutten av en samtale og liknende kan gi såpass meningsfull verdi at det når ut både til hjerte og hodet til de ansatte. (Kotter, 2012, s. 97).

Å akseptere en ny plan kan være en emosjonell oppgave, spesielt i en fusjonsprosess med flere nye planer å forholde seg til på samme tid. Automatisk skaper hjernen vår en del spørsmål. Hva betyr dette for meg, for min avdeling og når trer endringen i kraft? Stegvis? I morgen? Det er da de ansvarlige sin oppgave å betrygge disse psykologiske reaksjonene og besvare de ulike spørsmålene. Dette kan være en tidkrevende jobb. (Kotter, 2012, s. 90-91). For å vise at det er seriøsitet i den kommuniserte planen er det viktig at det skjer endringer og

at de ansatte opplever tegn til at det er hold i planen (Cooper & Kussatscher, 2005, s 131). På lik linje skriver Klev & Levin at ledelse manifesteres gjennom praktiske aktiviteter, en leders planer transformeres til aktivitet gjennom at lederens praksis, uavhengig av eksempelvis lederstil (Klev & Levin, 2020, s. 125).

2.7 Oppsummering Teori

I dette kapittelet har vi presentert noen teoretiske rammeverk og tilnærminger for vår forskning, da basert på vår forståelse av sentrale perspektiver som omhandler vårt forskningsområde. Vi har delt teorien inn i seks avsnitt som tar for seg rammeverk, fusjon, typer kommunikasjon, organisasjonskultur, tillit og involvering, samt strategi. Selv om disse avsnittene er presentert noe frittstående så er de likevel sammenkoblet til hverandre og danner grunnlaget for vår teoretiske tilnærming som dekker fenomenet kommunikasjon i endringsprosess. Vi synes det var interessant å ta for oss kommunikasjon i endringsprosesser, da tidligere forskning sier lite om hvilke typer kommunikasjon man som leder skal benytte i ulike faser og stadier i en endringsprosess. Det gir bakgrunnen for vårt bidrag.

Som presentert finnes det kritikk av rammeverk og tilnærminger innen endringsledelsesteori. I tillegg til at kritikken kan synliggjøre svakheter med rammeverkene, kan den også brukes til å bli mer kritisk og med det åpne muligheten for å utfordre og se flere perspektiver i feltet. Disse rammeverkene belyser i stor grad utfordringene en leder står ovenfor i en endringsprosess. Teorien på feltet legger til rette for å navigere i form av endringsledelse, enten det er med en linær eller en emergent tilnærming, men viser også til at man stole på erfaringer og tidligere lært praksis.

Whalen viser til at det er flere faktorer som påvirker den beste måten å håndtere en fusjon på. Der kulturell integrasjon er kritisk for at bedriften skal lykkes med fusjonen pekes det på bruk av både formelle og uformelle kommunikasjonsverktøy. (Whalen 2002, s. 254 gjengitt av Gillis, 2006). Lewin beskriver også at det i fusjonsprosessen ikke er nok i seg selv med top-down kommunikasjon for å sikre suksess og forståelse. Lite kommunikasjon og deltakelse utgjør den største barrieren før endring kan ta plass. Han sier også noe om at lederrollen krever at man skal være en endringsagent for atferdsintegrasjon i oppgaver og sosiale dimensjoner (Kurt Lewin, gjengitt av Levasseour, 2001). Cooper & Kussatscher viser til viktigheten av at det verbale budskapet er konsekvent og at det i tillegg bør støttes av non-verbal kommunikasjon og andre tegn som underbygger troverdighet. Det motsatte vil være

mangel på informasjon, det avgjør da ansattes følelse av sikkerhet eller usikkerhet i en endringsprosess. (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 125).

Temaene vi har beskrevet over i dette kapitlet har gitt oss en bred oversikt over feltet vi forsker på og før vi presenterer våre funn, ønsker vi å gi et innblikk i hvordan vi har designet forskningen vår, samt gi en beskrivelse av dataanalysen og valget av metode for denne oppgaven.

3.0 Kapittel 3 Design og metode

I denne delen av oppgaven skal vi gjøre rede for type metode og forskningsdesign vi har valgt for å belyse oppgavens problemstilling og formål. Vi vil gjøre rede for planleggingen derav muligheter og begrensninger, fasene i valgt metode og design, samt refleksjoner rundt egen rolle som forsker og etiske utfordringer.

Innholdet og strukturen vil gjenspeile grunnlaget for vår tenking rundt utformingen av problemstillingen, samt utformelse av intervjuguide. I hovedsak speiler dette kunnskapen vi hadde på områdene før vi begynte datainnsamlingen, men vi gjorde også en del justeringer underveis. Det gjorde at vårt rammeverk ga et riktigere bilde av temaene som vår datainnsamling brakte frem.

3.1 Valg av metode

Metodevalg gjenspeiler på hvilken måte man ønsker å besvare problemstillingen og hvilke ressurser man har tilgjengelig. Faktorer som økonomi og tid påvirker hvilken analysemetode man velger å benytte (Johannesen et. al, 2020, s.22). Det skilles på kvalitativ og kvantitativ metode i den samfunnsvitenskapelige metodelæren. Kvantitativ metode ønsker å hente inn data som lar seg etterprøve av andre og som gir muligheten for å generalisere, mens kvalitativ metode innhenter mer detaljert og utfyllende datasett av informasjon. Sistnevnt metode er mest hensiktsmessig å bruke om fenomenet er forsket lite og når man ikke vet særlig mye om fenomenet man skal undersøke eller. Kvalitativ metode går også i dybden på hvorfor mennesker tenker som de gjør og handler som de gjør. (Johannesen et.al, 2020 s. 22-23). Kvalitativ metode fokuserer på det subjektive i større grad enn kvantitativ metode som ser casen fra en objektiv side. Basert på oppgavens formål blir det naturlig for oss å velge et kvalitativt design. Vi har som ambisjon at vårt bidrag skal tilføre enda mer forståelse rundt hvilke faktorer av kommunikasjon som gir trygghet, som igjen kan bidra til både organisatorisk og økonomisk gevinst i en fusjonsprosess. Vi ønsker å kaste lys på viktigheten av fokuset på mennesket i prosessen.

3.2 Valg av forskningsdesign

I denne studien startet vi forskningsprosessen ved å se på en litt annen vinkling av problemstilling enn vi endte med. Med informasjonen vi hadde til grunn ved start var det interessant for oss å se på faktorer knyttet hvordan de i positiv grad hadde klart en vellykket

vekst. Ettersom vi begynte studien ble det klart for oss at vi synes vekst og kommunikasjon var et svært interessant felt. Vi fant derfor ut av følgende problemstilling:

«Hvordan påvirker ledelsens bruk av kommunikasjon trygghet i en fusjonsprosess?»

Gjennom studiet strategi og ledelse har vi fått en forståelse av viktigheten rundt mennesker i endringsprosesser og innovasjon. For å kunne fordype oss nærmere i valgt tematikk gjorde vi litteratursøk, samt gjorde søk i media for dagsaktuelle utfordringer knyttet til veksts og kommunikasjon. Vi begge har erfaring med kommunikasjon i selskaper som dessverre ikke har lyktes i å vokse smertefritt og vi kunne derfor fort valgt å se på forbedringspotensialer opp mot teoretiske funn på området. Det ble derfor interessant for oss å forske på en case der prosessen antas å ha gått bra, da for å se på hvilke elementer innen kommunikasjon som har vært avgjørende for en smidig fusjonsprosess og hvilke erfaringer de kommer til å benytte videre til forbedring.

Mennesker har evnen til å hverdagsgeneralisere inntrykk og kunnskap som danner et bilde av hvordan ting er, dette gjør at vi trekker forhastede konklusjoner. For å kunne få et godt nok innblikk i hvorfor selskapet klarte seg gjennom fusjonsprosesser var det nødvendig med forskningsbasert kunnskap. Det la grunnlaget for systematiseringen av vår data og var nødvendig for at vi skulle gå grundigere til verks. (Johannessen et-al, 2020, s. 20-21). Målet var å se på hvordan utvalget av informanter opplevde valgt kommunikasjon i fusjonen og hvilke elementer selskapet hadde brukt som virkemiddel.

En samfunnsvitenskapelig metode tar for seg virkeligheten mennesker opplever. For å se til denne virkeligheten har vi gått stegvis frem i valgt metode og design. Ved å velge et eksplorativt design kunne vi studere flere sider og gå i dybden i fenomenet. Dette for å sikre fylldige beskrivelser, forståelse og god innsikt. (Johannessen et. al, 2020, s.211).

Eksplorativitet krever åpenhet og fleksibilitet, det er en av grunnen til at vi valgte dette designet fremfor andre alternativer (deskriptivt og klausalt). Ved å benytte oss av casedesign kunne vi få en detaljert beskrivelse av virkeligheten. Vi kan se til en definisjon av Yin; designet, *«A case study is an empirical method that investigates a contemporary phenomenon (the case) in depth and within its real-world context, especially when the boundaries between the Phenomenon and context not be clearly evident»* (Yin, 2018, s.15).

Et casedesign kjennetegnes ved at vi som forskere får innhentet mye informasjon fra en eller flere analyseenheter. Da undersøkes flere datakilder med lik stedsavhengighet og tid. (Johannessen et.al, 2020, s. 212). Det kan skisseres to ulike dimensjoner innen casestudie,

enkeltcase og flercase, i tillegg til en eller flere analyseenheter (Yin 2018). En analyseenhet trenger ikke å være det samme som en datainnsamlingsenhet, og det kan derfor være vanskelig å finne riktig definisjon på en analyseenhet (Johannessen et al, 2020, 2. 214). Ved å velge kun en analyseenhet, det vil si selskapet vi tok for oss, gjennomførte vi en enkeltcasestudie med flere datainnsamlingsenheter. Datainnsamlingsenheter er informantene vi gjennomførte intervju med og observasjonene vi gjorde. Dette ga oss begrenset tid og rom som ga oss en god innsikt i kontekst, vi gjennomførte en within-case-analyse (Miles & Humerman, 1994, gjengitt at Johannessen et al, 2020, s. 213-23). Vi mener at enkeltintervjuer ga oss en større åpenhet, ærlige og reflekterende svar. Siden vi valgte en casestudie håpet vi på at vi kunne få en bredere forståelse av sammenhengen mellom forklaringene, og at det kunne lede til nye hypoteser og ny teori på feltet. Vi kan se at graden av generaliserbarhet kan være noe svekket da vi valgte å ta for oss en analyseenhet. Dette fordi vi ikke kan sammenligne funnene våre med en annen analyseenhet.

Vi ønsket å se på studie med en teoridrevet prosess, altså casedesign med en teoretisk tilnæringsstrategi (Johannessen et al., 2020, s. 212). Ved å benytte oss av abduktiv tilnærming for å se på fenomenet, dannet vi et teoretisk grunnlag som vi tok med oss til informantene i første omgang. Dernest så vi at det ga grobunn for justeringer og ønske om å se på ny teori i fagfeltet. Vi beveget oss fra teori til empiri tilbake til teori. Det finnes en god del tilnærminger på endringsledelse og kommunikasjon i endring, samt beskrivelser på ulike fusjonstyper. Vi ønsket i tillegg å se på om det kunne blomstre andre grunner som er stadfestet i teorien som vi ikke var klar over før vi gjennomførte intervjuene.

3.3 Valg av metode for utvalg og datainnsamling

Formålet med valg av informanter i en kvalitativ undersøkelse er å velge informanter som har mye og relevant informasjon på fenomenet vi skal forske på. Informant brukes om intervjuobjektet. Det vil ikke være hensiktsmessig å bestemme antall informanter før studien er startet opp. Johannesen et. al. viser til at det er «en serie av strategiske beslutninger gjennom hele forskningsprosessen» å forholde seg til. Vi kan se nærmere på tre ulike strategier for utvelgelse (1) utvalgsstrategi, (2) rekruttering og (3) utvalgsstørrelse. (Johannessen et al., 2020, s. 57-58).

1. Utvalgsstrategi

Formålet når man velger ut informanter til en kvalitativ studie er å gjennomføre et studie som skaffer deg så fylldige beskrivelser som mulig på fenomenet som skal beskrives. Ifølge

Grønmo (2004, gjengitt av Johannessen et al., 2020, s. 58) har rekruttering av informanter et klart mål som bygger på «systematiske vurderinger av hvilke enheter som ut fra teoretiske og analytiske formål er mest relevant og mest interessant», også kalt «purposeful sampling» eller strategisk utvelgelse i metodelitteraturen. Når vi gjorde utvelgelsen av informantene så vi på hensiktsmessighet fremfor representativitet. (Johannessen et al., 2020, s- 58-59).

Vi som forskere hadde ikke tenkt særlig over hvilke strategier som finnes for utvelgelse, men det ble naturlig for oss å velge det som kjennetegnes som «nøkkelinformanter».

Nøkkelinformanter kjennetegnes med å besitte mye informasjon om fenomenet, enten være ekspertene eller at de åpner dører for oss forskere til ny hensiktsmessig informasjon.

(Johannessen et al., 2020, 2020, s. 69). En av fordelene vi hadde som forskere i dette selskapet er at en av forskerne i oppgaven har jobbet som konsulent for bedriften i tre måneder, samt at et en av de som jobber der er i familiært forhold, han fungerte som en døråpner for oss. Med dette til grunn var det også aktuelt å benytte det som betegnes som «snøballmetoden» for strategisk utvelgelse. Personer som var aktuelle og visste mye om temaet, kunne igjen vise til personer det var aktuelt å ha med i undersøkelsen. (Johannessen et al., 2020, s. 64). For oss var det viktig å kunne ha et mangfold i utvalget av disse nøkkelinformantene som kan si noe om temaet.

Tabell 1 gir oversikt over informantene. Vi ønsket ikke å sortere informantene ytterligere, dette for å unngå personidentifiserende data. Det ble i tillegg sendt ut oppfølgende spørsmål på epost i etterkant av intervjuene som gir datagrunnlag.

Tabell 1: Oversikt over informantene

Informant	Stillingstittel	Lengde intervju	Antallet sider transkribert tekst
1	CEO	1:09:04	16
2	Leder	57:46	20
3	Mellomleder	1:08:30	20
4	Mellomleder	1:04:36	31
5	Ansatt	1:02:55	35
6	Ansatt	56:15	26

1. Rekruttering

I rekrutteringsprosessen var det viktig at vi kartla potensielle informanter. Som tidligere nevnt benyttet vi snøballmetoden i strategisk utvelgelse, og det samme ønsket vi å gjøre i det taktisk. Vi brukte vår døråpner som igjen gjorde at vi kunne få tilgang til nye

nøkkelinformanter. Informantene ga oss et navn og kontaktinformasjon slik at vi kan ta direkte kontakt. Et annet alternativ vi benyttet oss av var «on location», altså rekruttering på et bestemt sted, derav bedriftens kontor i Trondheim, da ved å oppsøke åpne områder som lunsjrom eller kaffekroken (Johannessen et al., 2020, s. 71). Fordelen ved bruk av direkte kontakt og on-site rekruttering er at man lettere kan lese hele personen, da kroppsspråk og det vil på et tidlig stadium knyttes kontakt, da allerede før intervjuer skal gjennomføres. Ved On-site rekruttering er det normalt å gjennomføre intervjuet der og da, noe som kunne ha negativ effekt om ikke informanten har mulighet eller var forberedt. Vi hadde derfor tenkt på en on-site rekruttering, men ikke nødvendigvis gjennomføring av intervju på samme tidspunkt.

Så fort prosjektskissen var utarbeidet og Norsk Senter for forskningsdata hadde godkjent, fullførte vi samtykkeskjema og startet rekrutteringsprosessen. Vi ønsket å ta kontakt med de første informantene allerede 6 uker før vi ønsket å gjennomføre intervjuene. Dette for å sikre oss en optimale effekten av snøballmetoden. Vi gjennomførte også en «on-site» rekruttering i samme periode. Alt dette for å sikre de riktige nøkkelinformantene. Videre fullførte vi transkriberingen etter hvert intervju for å ha dataen så frisk i minnet som overhodet mulig. Siden den fysiske lokasjonen på selskapet var svært nær vil vi si at det var den mest hensiktsmessige måten å gjennomføre undersøkelsen på.

1. Utvalgsstørrelse

Oppgaven til en kvalitativ metode er å forklare, tolke og beskrive et fenomen, derfor ble det naturlig at det ikke ble stilt spørsmål til antall informanter, men til informasjonsrikdommen. Tommelfingerregelen i en kvalitativ prosess blir å se på metningen av informasjon, at man intervjuer til det ikke kommer noen vesentlig nye data av interesse. Det refereres til som «datametningspunkt». Det er heller ingen grunn til å søke mer informasjon, om det vi har fått er hensiktsmessig og passende. (Johannessen et al., 2020, s. 74). Normalt sett ved slike oppgaver som denne, der økonomi og tid er begrenset er det vanlig å bruk av under 10 informanter. Det varierte med hvilken status informantene hadde og med det mener vi hvor sentrale og hvilken oppfølging de fikk. Med noen holdt det med ett intervju, mens andre ville hadde vi oppfølgende spørsmål i tillegg. (Johannessen et al., 2020, s. 74-76).

For oss var det viktig å finne nok informanter til å si noe om den valgte kommunikasjonen og om opplevelsen av trygghet i fusjonsprosessen var gjeldene eller ikke. Det å skulle fastslå en vellykket fusjon, kan på en enklere måte kunne forstås som økonomisk vekst, derav oppkjøp

og andre faktorer, men det vi var ute etter var det mellommenneskelige. Elementer innen kommunikasjon som forskjellige typer kommunikasjon, tillit, kultur og plan. Vi valgt et enkeltcase med én analyseenhet, som gjorde at vi ønsket å se på 6 informanter for å sikre oss nok data. Intervjuenes lengde var på ca. 70 minutter med oppfølgende spørsmål i etterkant for å sikre oss forståelse og metningspunkt.

For kvalitative studier er intervjuer den dominerende formen for datainnsamling, en fleksibel metode som vi ønsket skulle gi utfyllende informasjon og detaljerte beskrivelser i kontekst (Johannessen et al., 2020, s. 105). Meningen bak intervjuene var å forstå både følelser og tanker bak handlinger informantene ønsket å dele med oss. Sammenligner vi intervjuet med spørreskjema som benyttes i kvantitativ forskning ga dybdeintervjuene oss en bredere forståelse for å kunne si noe om personens synspunkt. Det ble naturlig å utforme temaer som skulle gi oss en overordnet struktur for intervjuet. Denne formen kalles delvis strukturert intervju eller semistrukturert intervju. Siden vi har valgt en teoridrevet, abduktiv metode, ønsket vi at temaene tok utgangspunktet i en allerede eksisterende teori, videre ville intervjuet utforme seg etter intervjuets gang uten forhåndsbestemte svar. Spørsmålene og rekkefølgen var ikke bestemt, vi beveget oss frem og tilbake. Til hjelp delte vi opp intervjuet i overordnet tema knyttet til forskningsspørsmålene for å sikre oss informasjon på områder vi ønsket å forske på.

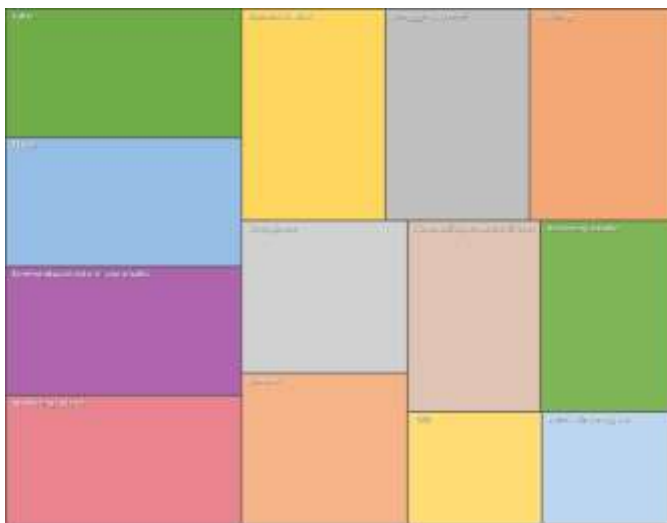
3.4 Databehandling og analyse

Etter intervjuene var gjennomført satte vi igjen med en rekke data som måtte analyseres og reduseres. Vi skulle skape noe fornuftig ut av disse dataene. Utgangspunktet for kvalitativ dataanalyse ligger i notater fra intervjuene, observasjoner, verbale utsagn, og dokumenter. Utgangspunktet for dataanalysen lå i å organisere dataene etter tema, samt analysere og tolke for å identifisere temaer og mønstre i materialet. (Johannessen et al., 2020, s. 157) Ifølge Yin (2014, gjengitt av Johannessen et al., 2020, s. 220) er dataanalysen det minst utviklede aspektet med casestudie som forskningsdesign. Vi valgte en holistisk tilnærming med en analyseenhet hvor datainnsamlingsenhetene våre var hadde ulike roller i selskapet men som alle har vært til stede under fusjonsprosessen. Yin (2014, gjengitt av Johannessen et al., 2020, s. 220) benytter fire generelle strategier for å analysere data. (1), analyse basert på teoretiske antakelser, (2) å utvikle casebeskrivelser, (3) å bruke både kvalitativ og kvantitativ data og (4) å utvikle troverdig rivaliserende forklaringer. Vi benyttet oss av analyse basert på teoretiske

antakelser. Teorien fungerte da som et filter når vi analyserte dataene, det ble derfor lettere å konsentrere oss om en viss data og strukturere analysearbeidet. Innenfor analytiske teknikker skiller Yin (2018, s 168-194) på fem beskrivelser. (1) mønstermatching, (2) forklaringskjeder, (3) tidsserieanalyser og (4) logiske modeller og (5) sammenligninger med andre caser. På bakgrunn for undersøkelsen av problemstillingen ble det naturlig å benytte logiske modeller som er en teknikk som undersøker empirisk data opp mot teoretiske antakelser. (Yin, 2018, s. 186).

Etter innsamling av store mengder rådata som vi har innhentet fra våre intervjuer har vi ved hjelp av programmet NVivo systematisert og tolket all vår data. Vi hadde ut ifra vår intervjuguide noen hovedtema, men kodet de mest relevante sitatene ut fra et bredt tema innenfor kommunikasjon og fusjon som kunne være aktuelt. Deretter brukte vi tid på tema som var relevant etter analysen. For å kunne legge til rette for systematisering i NVivo av store mengder data ble alle intervjuer og observasjoner transkribert. Ved hjelp av det som heter noder i programmet, fikk vi kodet datamaterialet, derav de mest relevante sitatene og uttalelsene fra våre informanter. Etter en nøye gjennomgang kom vi frem til fire hovedkategorier etter underlaget som vist i figur 5.

- Kommunikasjon
- Tillit og involvering
- Organisasjonskultur
- Plan (strategi) og visjon



Figur 5: Kategorier fra NVivo

Underlaget til kategoriene valgt har som vist i figuren hver sin farge. Størrelsen på datamengden i hver kategori vises i størrelsen. Disse underkategoriene har vist seg å kan sees i sammenheng med hverandre i utarbeidelsen av hovedkategoriene vår.

Kategorien kommunikasjon var veldig naturlig som overordnet kategori i og med at vi stilte konkrete spørsmål til informantene om hvordan de selv kommuniserte og hvordan de har opplevd at kommunikasjonen har vært. Tillit og involvering åpnet seg tydeligere som en kategori etter vi hadde gjort analysen og kodet dataene. Plan er en vesentlig del av en fusjonsprosess og kommunikasjon av planen viser seg å være veldig aktuell for vår oppgave. Som et utfall av fusjon og generell endring var det interessant for oss å se på og stille spørsmål omkring kommunikasjon som en del av organisasjonskultur. Bakgrunnen for akkurat disse kategoriene ligger i at vi har gjort mange relevante funn som kan kobles både empirisk og teoretisk til vesentlige viktige elementer i en fusjonsprosess. Det har gjennom arbeidet med analysen vært til tider vanskelig å fordele alle funn i en enkeltkategori, derfor vil flere av kategoriene inneholde elementer fra hverandre, noe vi mener er viktig for å få frem helheten i belyst problemstilling.

3.5 Evaluering av kvalitative undersøkelser

Ved å se på reliabilitet og validitet som kvalitetskriterier ønsket vi å vurdere kvaliteten i forskningsprosessen. Med kvalitative undersøkelser har vi ikke muligheten til å bekrefte den absolutt sannhet, men skal med hjelp av reliabilitet og validitet beskrive hvordan vi forklarer studiens troverdighet og pålitelighet. (Johannessen et al., 2020, s. 249).

Reliabilitet (pålitelighet)

Sammenlignet med kvantitative undersøkelser er ikke reliabilitet like kritisk i kvalitativ forskning, selv om det er mulighet for å styrke påliteligheten. Reliabilitet knyttes til hvor dataen er samlet inn, og hvordan den brukes og bearbeides (Johannessen et al., 2020, s. 249-250). Vi har gjennomført både intervjuer og observasjoner som danner grunnlaget for tolkningene av dataene, som til en viss grad var avhengig av oss som forskere og vår bakgrunn, altså vår subjektive tolkning. Ved å gjøre datamaterialet fra intervjuene tilgjengelig i funn og analyse mener vi likevel at det er en mulighet for å gjennomføre en reabilitets-test om ønsket. Det vil si at det er mulighet for å til en viss grad gjenta forskningen. Det er likevel

viktig å huske på at forskningen er noe kontekstavhengig og det kan ha skjedd endringer i forståelsen hos informantene som gjør at det kan bli endret forskningsresultat.

Vi har gjennom vår forskningsprosess ønsket å øke vår pålitelighet ved å ha detaljerte og åpenhet i fremstilling av fremgangsmåten under hele forskningsprosessen (Johannessen et al., 2020, s. 250). Det vi legger i denne setningen er at vi har vært transparent under hele prosessen, gitt en fullverdig beskrivelse på hvordan vi har innhentet data, på hvilken måte vi har tolket, brukt dataen videre og hvordan de er analysert. Ved å benytte oss av taleopptak under intervjuene og notering av data gjort rundt observasjoner i NVIVO (analyseverktøy) skal det være enkelt å gå tilbake og vurdere om tolkningene er forstått riktig. Informantene i vår studie har hatt mulighet til å lese gjennom oppgaven for å korrigere.

Validitet (troverdighet)

Spørsmålet om validitet vil i kvalitativ forskning være knyttet til om metoden og fremgangsmåtene vi har benyttet svarer til formålet med studien og at det gjenspeiler virkeligheten. Lincoln og Guba (1985, gjengitt av Johannessen et al., 2020, s. 250) legger i hovedsak vekt på to teknikker innenfor intern validitet som styrker troverdigheten av resultater, triangulering og vedvarende observasjon.

Intern validitet

Vedvarende observasjoner ser til om man bruker nok tid i feltet man skal forske på. På denne måten har vi i større grad mulighet til å skille på relevant og ikke-relevant informasjon (Johannessen et al., 2020, s. 250). Vi hadde en fordel da en av oss har vært innleid i selskapet, samt at et av våre familiemedlemmer jobber der. Noe som gjør at vi kjente til selskapet før selve studiet begynte. Dermed har vi bedrevet vedvarende observasjon i større grad enn om man skulle begynt helt fra start. Det er tidlig i prosessen skapt tillit mellom informanter og forskere, noe som bidrar til et større ønske om å være ærlig og åpen. Våre empiriske data er også innhentet fra informanter med god kjennskap til selskapet og dens fusjonsprosess. Det mener vi øker kvaliteten på informantens tolkning av virkeligheten og at det styrker forskningens troverdighet. Triangulering sier noe om vi som forsker har benyttet oss av flere ulike metoder i feltarbeidet for å eksempelvis innhente data. Vi har benyttet oss av intervjuer, observasjon og dokumentanalyse som vi mener styrker vår troverdighet. Validitet er også styrket ved at vi har lagt til rette for at andre kan gjennomgå datamaterialet i NVivo for å se

om de har samme tolkning, samt at informantene har fått gått gjennomgå transkriberte intervjuer, dette kalles tilbakeførende resultater. (Johannessen et al., 2020, s. 251).

Ekstern validitet (overførbarhet)

Ekstern validitet for kvalitativ forskning ligger i graden av overførbarhet. Til sammenligning i kvantitativ forskning benyttes statistisk generalisering. (Johannessen et al., 2020, s. 252).

Opplysningene i vår forskning er analysert og systematisert slik at vi kan bidra med fortolkninger, beskrivelser, og forklaringer vi håper er nyttige for andre som forsker på det samme fenomenet. Vi har studert et fenomen som er bredt og som vi mener det har en mulig overførbarhet til forskjellige bransjer og i ulike kontekster. Ved mener vi har styrket vår eksterne validitet ved at vi har gitt fylldige og detaljerte beskrivelser underveis i hele prosessen, vi har gitt leseren en bra forutsetning for å vurdere våre funn.

3.6 Refleksjon rundt egen rolle som forsker

Som forsker av kvalitativ metode kommer du tett på informantene, både fysisk og psykisk (Den Nasjonale Forskningsetiske komiteene, 2019). Som tidligere nevnt er nærhet til feltet viktig og en nødvendig for at vi skal kunne tolke data og gjengi virkeligheten. Det forventes også at vi som forskere er bevisste på og kritisk vurderer ulike utfordringer ved ulike forskerroller, dette går på de etiske og vitenskapelige utfordringene (Den Nasjonale Forskningsetiske komiteene, 2019). I den sammenheng nevnes refleksivitet som forklares som «..kompetanse og forskerposisjon som innebærer at forskeren evner å se betydningen av sin rolle i samhandling med deltakerne, de empiriske dataene, de teoretiske perspektivene, og den forståelsen forskeren bringer inn i prosjektet» (Den Nasjonale Forskningsetiske komiteene, 2019). Med bunn i dette finner vi det veldig interessant å skulle vurdere oss selv som forskere. Begge har god innsikt i vekstselskaper, enten direkte eller indirekte, det var derfor vanskelig å finne et selskap som ikke var for nær, samtidig som vi ønsket et fortrinn med å kjenne til deler av. Vi valgte en bedrift som ingen av oss jobber i per i dag, men et selskap vi har kjennskap til via konsulentvirksomheten og ved at en av våre familiemedlemmer er ansatt der. Vi tar stegvis for oss refleksivitet for å reflektere rundt forskerrollen. På grunnlag av at vi allerede har en døråpner som familiemedlem, samt at vi benyttet oss av snøballeffekten har vi sikret oss en «myk» tilnærming for innhenting av data.

Vår rolle som forskere på empirisk data var noe nytt for oss. Da at vi skulle stille oss kritisk til metodene som ble benyttet og forstå viktigheten av et godt beskrevet studium. Vi mener å ha valgt metoder som sikret oss at vi fikk data nok til å belyse valgt fenomen, samt at vi har gjennomført en studie som er transparent. Dette har vi gjort ved å ha fullverdige og fyldige beskrivelser, samt at vi har lagt til rette for en viss form for overførbarhet. Som nevnt tidligere har vi ved å velge en enkeltcase med en analyseenhet har vi ingen mulighet til å gjennomføre en crosscase-analyse der data sammenlignes fra flere analyseenheter. Det kan vi se kunne styrket relevansen og overføringsverdien.

De teoretiske perspektivene er valgt ut fra tidligere forskning gjort på fenomenet, samt oppfordret litteratur på fusjon. Abduktiv tilnærming la også til rette for at det dukket opp ny teori vi ønsket å forske på, noe som vi mener skapte rom for større forståelse av fenomenet gitt i sanntid. Forståelsen av vår rolle som forsker og hva vi bringer inn i studiet tok oss litt tid å forstå viktigheten av. Hvordan vi skulle finne et fenomen, en problemstilling og et selskap begge følte skapte motivasjon og tilhørighet. Vi har to vidt forskjellige bakgrunner med tanke på utdanning, men jobbforløpet vårt er noenlunde likt. Vår erfaring med oppgaveskriving sa oss at om vi valgte en bedrift en av oss jobber i, kunne oppgaven bli for nær og tett på. Med det mener vi at man blir personlig engasjert og at man ikke stiller seg like kritisk slik en tredjepart ville gjort. Vi har begge jobbet som mellomledere i bedrifter som har hatt utfordringer med kommunikasjon i vekstfaser, så vi har erfaring på feltet. Det er kun fra et teoretisk perspektiv vi sett hvordan en bedrift håndterer en vellykket fusjon og hvilke elementer innen kommunikasjon det bringer med seg.

3.7 Styrker og svakheter ved valgt design og metode

Vi valgte en kvalitativ metode for å sikre oss utfyllende og god beskrevet informasjon, dette for å klare å forstå fenomenet fra en utdypet side. Ved å velge kvantitativt design i tillegg som en metode kunne vi fått avdekket om oppfatningene til informantene er representativt for alle ansatte, eller andre selskaper. Vi kunne i tillegg brukt informasjonen fra flere selskaper hentet inn via en kvantitativ metode opp mot teoretiske funn og vår bedrift. Dette for å sikre en bedre mulighet for å generalisere resultatene. Vi valgte et eksplorativt design som vi mener skapte åpenhet der vi la til rette for dybde, samt god innsikt som sikret oss god forståelse av virkeligheten. Det mener vi var viktig når vi valgte et casesdesign med enkelcase, med en analyseenhet. En av fordelene var at vi fikk god innsikt og brukte tid på å sette oss godt inn i

forståelsen av hva selskapet hadde gjort for å sikre trygghet i fusjonsprosessen. Ved å gjennomføre en cross-case-analyse med flere analyseenheter kunne vi kanskje styrket vår forståelse da det inkluderer flere avdelinger i selskapet eller ulike selskaper. Vi gjennomførte intervjuer på personer som klassifiseres som nøkkelinformanter, dette for å sikre oss at de hadde en god forståelse og innsikt på feltet vi skulle undersøke. Antallet informanter ble plukket ut og regnes som å være nær maksgrense for antall informanter, dette for å styrke funn fra vår analyseenhet. De ble med et teoridrevet design lettere å struktur i arbeidet og det har vært enklere for oss å kode dataen og tolke våre funn. Dette mener vi har en positiv effekt siden vi allerede kjenner til feltet vi har undersøkt. En kombinasjon av kvantitativ og kvalitativ analyse kunne ha hjulpet oss for å bekrefte sannheten i større grad. Ved å velge en abduktiv metode beveget vi oss frem og tilbake fra teori og empiri. Med tanke på at intervjuene ikke nødvendigvis var så satt, men at det inneholdte strukturerte tema mener vi den totale pakken sikret oss at informantene fikk mulighet til å tale fritt, samtidig som vi sikret oss at undersøkelsen ga oss svar på fenomenet.

3.8 Etiske problemstillinger

Det kan oppstå etiske spørsmål og dilemmaer i samfunnsforskning da det i utgangspunktet handler om forhold mellom mennesker. Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) viser til tre forskningsetiske retningslinjer. (1) Informantens rett til selvbestemmelse, (2) Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv og (3) Forskerens ansvar for å unngå skade. (Johannessen et al., 2020, s. 45). Vi har hatt bevissthet rundt disse retningslinjene gjennom hele forskningsprosessen. Siden oppgavens problemstilling kan berøre enkelte sensitive tema måtte vi ha forståelse for at informantene kunne bli personlig berørt ut ifra sitt ståsted. Det har i forkant vært viktig for oss å sikre oss samtykke fra informantene ved å gi grundig informasjon om hva formålet med studiet var og på hvilken måte vi ønsket å bruke dataen vi innhentet. Vi sikret oss skriftlig samtykke ved hjelp av informasjonsskriv de signerte før oppstart av intervju. Det ble opplyst formål med studien, hvilke rettigheter de hadde og hvordan vi håndterte personopplysningene før og etter endt studie. Vi ønsket å ha kilder vi kunne beskrive i sin helhet, da enten direkte eller indirekte. Dette for å klare å skape en enklere overførbarhet ved senere forskning. Underveis i studiet ble det slik at alt skulle anonymiseres, noe vi har respekt for. Vi er underlagt personopplysningsloven som vil si personvern hvor informantene har selv rett til å

bestemme over egne personvernopplysninger (Johannessen et al., 2020, s. 47). Før vi begynte intervjuene meldte vi inn undersøkelsen til Norsk senter for forskningsdata (NSD). Vi fylte ut et skjema for personopplysninger som må gjøres når vi skal behandle persondata i et forskningsprosjekt (NSD, u.å.). NSD tok en vurdering av hvordan vi ønsket å håndtere dataene, samt komme med tilbakemeldinger som skal hjelpe oss i å sikre personopplysningen på best mulig måte.

4.0 Kapittel 4 Funn og analyse

Vi har i kapittelet over beskrevet prosessen med å hente inn og analysere rådataen. Etter gjennomførte intervjuer har vi transkribert ordrett hva informantene har sagt, deretter kodet datasettene og identifisert de mest relevante sitatene opp mot våre forskningsspørsmål og problemstilling. Vi har underveis vært åpen for at det kan endre seg. For alle de valgte kodene har hovedfokuset vært å se på funnene i datamaterialet og koble de opp mot valgte kategorier. Hovedkategorien ble kommunikasjon, da med underkategorier som; typer kommunikasjon, kultur, tillit og plan. Dette har vi igjen koblet opp mot teoretiske perspektiver og rammeverk som diskutert videre i drøftingsdelen.

Kategorien kommunikasjon falt seg veldig naturlig som overordnet kategori i og med at vi stilte konkrete spørsmål til informantene om hvordan de selv kommuniserte og hvordan de har opplevd at kommunikasjonen har vært. Tillit og involvering åpnet seg tydeligere som en kategori etter vi hadde gjort analysen og kodet dataene. Plan er en vesentlig del av en fusjonsprosess og kommunikasjon av planer viser seg å være veldig aktuell for vår oppgave. Som et utfall av fusjon og generell endring var det interessant for oss å se på og stille spørsmål omkring kommunikasjon som en del av organisasjonskultur. Bakgrunnen for akkurat disse kategoriene ligger i at vi har gjort mange relevante funn som kan kobles både empirisk og teoretisk til vesentlige viktige elementer i en fusjonsprosess.

Det har gjennom arbeidet med analysen vært til tider vanskelig å fordele alle funn i en enkeltkategori, derfor vil flere av kategoriene inneholde elementer fra hverandre, noe vi mener er viktig for å få frem helheten i belyst problemstilling. Noen av kategoriene er også brutt ned enda et nivå, men vi vil presentere funnene samlet under kategoriene. Datamaterialet som presenteres er omfattende, men har vært viktig for at vi har kunnet gå i dybden på vårt forskningsområde. I avsnittene under vil vi først legge frem en casebeskrivelse, deretter presentasjon av funn. Videre vil vi gå mer konkret og konseptuelt til verks i drøftingen.

4.1 Casebeskrivelse

Datamaterialet vi har samlet fra intervjuobjektene i selskapet vi skriver om har vært hovedsakelig begrenset til to år tilbake i tid. På veien til å bli ett selskapet slik de er i dag har det skjedd en fusjon mellom to større selskaper. Et opprinnelig selskap med ca. 60 ansatte og et annet selskap med ca. 50 ansatte. Midt oppe i sammenslåingen kjøpte de også opp to andre

mindre selskaper, et med ni ansatte og et lite selskap i Sverige med ca. åtte ansatte. Dette gir en sammenslåing av bedrifter med totalt 127 ansatte: En endring av større art.

I intervjuene av informantene i selskapets organisasjon tok vi utgangspunkt i tiden rett før sammenslåing og til i dag. Det vil si at vi i intervjuene snakket om ting som skjedde 2 år tilbake i tid og frem til intervjutidspunktet.

Etter fusjon og oppkjøp har alle selskapene beholdt sin opprinnelige fysiske lokasjon med unntak av ett selskap. Dette selskapet flyttet inn i samme kontorlokaler som det opprinnelige største selskapet. Dette skjedde først 2 år etter at fusjon og oppkjøp ble annonsert. Før de flyttet inn lå kontorene rent fysisk 6km fra hverandre.

Selv om det, bortsett fra de 9, ikke er gjort noen fysisk flytting av de ansattes arbeidssted, har det vært gjennomført større organisatoriske endringer i løpet av de to årene. Enkelte avdelinger har ekspandert, hos andre avdelinger har det skjedd sammenslåinger og hos noen har det blitt en reduksjon av ansatte. Dette har igjen resultert i behov for endring i lederroller og ansvarsoppgaver.

Når vi spør CEO om bakgrunnen for at de begynte å tenke på fusjon og oppkjøp, svarer han at det er normalt at en ser på oppkjøp for å se etter komplementerende områder andre selskaper har som er med på å styrke et annet selskap. For eksempel for markedsutvidelse, produkt funksjonalitet/utvidelse, ressurser/kompetanse.

For selskapet har det ved hjelp av en gruppe mennesker vært utarbeidet en plan for selskapet og dens organisatoriske struktur. Opp mot dette er det gjort prioriteringer og endringer, da i tråd med visjonen for selskapet.

4.2 Presentasjon av funn

4.2.1 Kommunikasjonen påvirker organisasjonskulturen i en fusjon

Gjennom intervjuene med våre informanter fremkommer det ikke noen særlige funn av kulturkrasj mellom de ulike selskapene i fusjonen, men det har likevel skjedd endringer for den enkelte. Det kan se ut til at ledelsen i selskapet har noe ulik tilnærming til hvordan det med sammenslåing av kultur skulle håndteres. I dette underkapittelet vil vi se på i hvilken grad de vektla kultur i den organisatoriske endringen og hvordan de valgte å se på kommunikasjon som en del av kulturen.

Den ene lederen fortalte at behovet for en felles kommunikasjonsstrategi burde vært tatt tak i for å unngå uro som hadde oppstått i sammenheng med ulike kulturelle praksiser. Informanten viser til eksempler som lønnsjustering og hjemmekontor som var blitt tatt opp der ledere har kommunisert ulikt. Lønnsjusteringen var et interessant funn da frykt for å trække noen på tærne ved å adoptere en av de gamle selskaperes fremgangsmåte eller at en ny tilnærming ikke var bestemt gjorde at de ønsket å gjennomføre prosessen så fort som mulig. Da endte det med at ansatte som burde fått informasjonen og som normalt sett ble inkludert, ble utelatt. Informanten beskriver en kaotisk periode der det ikke var avklart hvordan de som ledere skulle håndtere spørsmål som var knyttet til kulturforskjellene. Det ble forsvart med at det trolig var konsekvensene som gjorde at det hadde stoppet opp:

«Nei, det er jo ting som ikke er blitt beskrevet noen plass. Hvordan skal vi gjøre det? Som man må håndtere der og da som en leder. Det har vært veldig unntakende å stette en bestemmelse på det. Kanskje fordi man ikke helt har visst hva man skulle bestemme for noe, usikkerhet om hvilke beslutninger, hvordan konsekvenser vil den få. Så er det jo kultur som hvert enkelt selskap tar med seg inn. Det er ikke bare å overkjøre de heller».

I deres siste strategisamling kom kultur og «spirit» opp på agendaen. Formålet med dette punktet var å se på selskapets spirit, der de selv hadde betraktet at den hadde vært noe hard i starten, men at de nå skulle se på kulturen. De ville bruke denne tiden til å diskutere hvordan de skulle etablere en kultur, da det fantes kulturer overalt som de ikke var sikker på at de ønsket med videre. Informanten forklarer at de ble enige om å etablere god kultur gjennom godt lederskap der de selv skulle gå frem som et godt eksempel og der alle skulle kommunisere likt. Han poengterer at det ikke var slik i starten fusjonsprosessen.

En annen informant forteller at han opplevde at den felles kommunikasjonen selskapet hadde valgt å bruke i fusjonen ikke traff og skapte dermed ikke samme engasjementet i alle avdelinger (kulturer). Det er flere avdelinger som er involvert i innholdet som presenteres på fellesmøtene som kjøres fra toppledelsen sin side, men likevel føler han at det kunne vært løst annerledes:

«Takhøyde er det masse av. Mye rom for det. Det er litt slik. Vi har jo de her all hands meetingene [fellesmøte for hele selskapet] som den realisten litt nedi der som kanskje ikke er så fan av den hallelujah-stemningen. Man merker at det er et fora for de som vil bli sett på en måte og vil gjerne ha en liten blomst og bukke og ha en liten tale»

Vi ser likevel til at han beskriver en kultur med mye takhøyde og rom. Og det er flere av informantene som beskriver ulike kulturer avhengig av hvilken avdeling man jobber i, men at de innad i avdelingen har gjort tiltak for å sikre god kommunikasjon og åpen dialog. En av informantene våre eksemplifiserer dette med at de har faste morgenmøter der man både holder tak i fusjonen med tanke på diskusjon og informasjon, i tillegg til at det er rom for dialog om hva de er gode på og hvilket behov de eventuelt skulle ha for støtte. Det er også lagt til rette for å komme med tilbakemeldinger på morgenmøtene. Dette ønsker de å fortsette med for å sikre en trygg arena for de ansatte for slik kommunikasjon. Informanten beskriver morgenmøte slik:

«Det er ikke et salgsmøte da, for å si det slik. Men det er likevel en sånn.. Når man lærer hverandre å kjenne, så er det en helt sånn indre dynamikk i det, som gjør at alle.. ja.. Det er et trygt fora da. Tror jeg. Så det er positivt»

Et interessant funn er at det i tillegg til møter i avdelingene, en-til-en samtaler og fellesmøter lagt til rette for at de møtes på tvers av avdelingene og lokasjoner til en felles tur om selskapet når sine årlige mål. Alle ansatte som ønsker å delta har mulighet til å være med. En av informantene beskriver det som en tur som bidrar til at de gjør noe felles og at det er med på å bygge kultur. At de blir bedre kjent når de møtes fysisk da de kan snakke ansikt til ansikt. Et annet funn som bygger positivt opp under det å flytte organisatoriske grenser kommer fra en informant som har fått nye medlemmer inn i avdelingen fra en annen fysisk lokasjon. Han beskrev det som noe positivt, både at de kom tettere på og at de ble styrket som team. Han stilte seg likevel spørrende til hvem som skulle ta seg av samkjøringen og etterlyste informasjon rundt dette.

En informant beskriver arbeidshverdagen sin som kraftig endret etter fusjoneringen fant sted. Han flyttet etasje og kom tettere i kontakt med et annet team han skulle være en del av. Han opplevde at arbeidsoppgavene endret seg såpass mye at han synes det var rart han ikke fikk mer informasjon om hvordan det skulle bli fremover. Han håndterte såpass mye nytt at han synes det ble noen utfordrende dager og måneder, men hadde likevel en positiv innstilling til at det skulle bli bedre, noe uvitende om hvordan det skulle skje. Før kunne det være topper å ri av, mens nå var det et konstant arbeidspress. Ved å se dette i sammenheng med andre funn, kan vi se at informasjonen som er gitt kanskje kan være oppfattet noe annerledes for ansatt enn for lederen som har gitt informasjonen.

Oppsummering kommunikasjonen påvirker organisasjonskulturen i en fusjon

Våre funn viser at arbeidet med en felles kultur for selskapene i fusjonen begynte en tid inn i fusjonen, men at behov for en felles kommunikasjonsstrategi oppstod tidligere på grunn av sammenslåingen av de ulike kulturene med de ulike praksisene i det nye selskapet. Videre var det etter fusjonen møteaktivitet hvor blant annet ny kultur oppstod for det nye selskapet. Informanter beskrev at disse fellesmøtene ikke følte relevante og at de ikke likte kulturen i møtene. Når vi så snakket om avdelingsmøtene, fikk vi beskrevet en mer trygg og innkjørt kultur.

4.3.1 Typer kommunikasjon i fusjon

4.3.1.1 Forebygge usikkerhet i fusjon og oppkjøpsprosess

CEO for det nye selskapet var fra før CEO i et av de større selskapene som slo seg sammen i fusjonen. Han forteller oss i intervjuet vi har med ham at perioden rett etter fusjonen og oppkjøpene var uoversiktlig både for ham, ledelsen og de ansatte. Hvilken retning selskapet skulle ta var tenkt ut, men ingen satt på svarene om hvordan det faktisk ville bli. I sin kommunikasjon var ledelsen derfor veldig tydelig på nettopp dette. Man fortalte om retningen, men var også åpen på at man ikke satt med alle svarene om hvordan det skulle bli. Det at man var åpen om sin egen usikkerhet visste man at kunne skape utrygghet, men han sier at det var slik det var.

Ansattes usikkerhet kom til syne igjennom deres spørsmål. Spørsmålene som kom gikk i retning av hva som skulle skje i fremtiden med selskapsnavn, lokasjon, mailendringer og team-struktur. CEO valgte å ringe via Teams til samtlige 60-70 ansatte som kom inn i organisasjonen og som han ikke hadde vært leder for tidligere. Det ga folk en mulighet til å få svar på noe av sin usikkerhet. Her var han også åpen på at det var ting de ikke kunne svare på fordi de rett og slett ikke visste svaret på det på det tidspunktet:

«Der jeg visste at jeg kunne svare direkte gjorde jeg det, og der jeg ikke visste, sa jeg at jeg ikke visste og at det må vi nesten bare komme tilbake til». «Du har ikke svarene på hvor vi ender opp, men du har hvert fall en retning. Og det er vesentlig å fortelle om retningen».

For oss poengterer øverste leder at han har en åpen stil hvor informasjonen ligger løst. Han forklarer oss at tanken bak dette er at det er positivt at folk rundt sitter på informasjon, slik at han har noen å diskutere med de gangen han trenger hjelp.

For videre å møte usikkerheten i fusjonen blant de ansatte, bestemte selskapet seg for å gjøre flere tiltak. Ledelsen trente på hvilke spørsmål som kunne komme fra de ansatte ved å utarbeide en FAQ. Ledelsen antok også at behovet for informasjon var stort og omtrent umiddelbart etter sammenslåing og oppkjøp ble det arrangert et fellesmøte. Møtet ble avholdt for å få informert så mange som mulig, så mye som mulig, så tidlig som mulig.

«Helt sikkert betryggende i forhold til at dette er en positive ting og ikke noe du skal føle deg truet på. Fordi det er jo som jeg sa i stad at når to selskap slår seg sammen, så vil det alltid være en sterkere part. En som har litt mer styring. Da vil man alltid føle seg truet, den som er underlegen»

I kombinasjon viser funnene over at selskapets ledelse har utøvd forståelse for at det ville komme usikkerhet i forbindelse med fusjonen. De har forsøkt å være i forkant og å møte ansattes usikkerhet med flere kommunikasjonsformer som utarbeidelse av FAQ, CEO sine en-til-en samtaler og fellesmøte. De ansatte har fått mange muligheter til å stille spørsmål i tillegg til at informasjonen om fusjonen er blitt gjentatt flere ganger i forskjellige forum.

Fellesmøte ble et fast punkt på agendaen og blir i dag avholdt én gang i måneden. Møte brukes som en kanal for å informere og gi en status. Tilbakemeldingene vi får fra intervjuobjektene om fellesmøte er likevel noe splittet. Det går fra å bli omtalt som populært til uttalelser som går på at man helst skulle brukt tiden på noe annet. De som skulle ha brukt tiden på noe annet kunne helst sett at de hadde fått presentert nøkkelpunktene fra møte i en kortversjon i forhold til hvordan det gjøres med dagens format. Fellesnevneren hos de vi snakket med som var kritisk til fellesmøtene, var at de mente at fokusområdet i møtene ikke følte tilstrekkelig relevant for dem. De beskriver stemningen til å være lik en stereotypisk salgssamling med mye oppmerksomhet på nye kunder og økonomi, versus det mer faglige orienterte som kanskje kunne gjort møte mer aktuelt for nevnte kritikere.

4.3.1.2 Bruk av «Business as usual»

I tillegg til å preppe lederne med mulige spørsmål som kunne komme fra organisasjonen, ringerunden fra CEO til alle nye ansatte og fellesmøter, lansere CEO mantraet «Business as usual». CEO sier dette om hensikten med uttrykket:

«Business as usual ble brukt for å sikre at ansatte fortsatte å gjøre de oppgavene de var ansatt for, og for å hindre at de fokuserte på ting som ikke berørte de i hverdagen».

Som et resultat av planleggingsarbeidet ble det utløst arbeidsoppgaver. Disse arbeidsoppgavene tok lederne med seg inn til sine ansatte for å involvere og for å begynne å jobbe med selskapets videre retning. Flere ledere pekte på at bruken av «business as usual» var utfordrende når de skulle engasjere ansatte i arbeidsoppgaver som var knyttet til utvikling og selskapets fremtid:

«Man har ambisiøse planer og ønsker store endringer, og da tror jeg og at man må begynne å bearbeide hode ganske tidlig for å få med seg alle i riktig retning. Derfor så tror jeg at du sender veldig feil signaler med å si at vi skal gjøre som vi alltid har gjort. Da tror jeg bare at det tar enda lengre tid».

Det er tydelig at informanten her er uenig i hvordan «business as usual» ble brukt i starten etter at de fire selskapene kom under samme paraply. Informanten mente at begrepet sendte signaler som kunne være til hinder og skape tregheter i endringsarbeidet som fusjonen ville kreve. Basert på sin egen erfaring poengterte han sin forståelse av viktigheten av å snakke om hva man skal få til for å få med folk og ikke presisere at man skal gjøre som man alltid har gjort.

Vi spør så informanten om han tenker at «business as usual» kan ha vært til nytte i fusjonen ved at det kan ha betrygget organisasjonens medlemmer. Om uttrykket kan ha forebygget uro fordi ansatte har beholdt sin oppmerksomhet på rett sted:

«Kanskje. Da tenker jeg at man kan nyansere det litt jeg da. Det er ingen som står i fare for å miste jobben. Heller være tydelig på de store bekymringene til folk, tenker jeg. Og trygge og være tydelige i avklaringene og så begynne å snakke om hva vi ønsker. Heller det, enn å si at vi skal gjøre som vi alltid har gjort»

Knytter man kritikken av «business as usual» sammen med CEO sine sitater i forrige avsnitt der han fremhevet viktigheten av å fortelle om retningen, ser vi at CEO mener det samme som ligger i kritikken over. Funnet viser en fundamental enighet mellom CEO og informanten om at det i starten av en fusjon var viktig å snakke om hva man skulle få til. Kommunikasjonen i starten av fusjonen kan derfor ha vært med på å konstruere flere sider av en sak hvor man i utgangspunktet har stått på samme side.

Uttrykket har latt seg diskutere i organisasjonen og at det kommer frem i intervjuene at vinklingene både finner oppsider og nedsider ved bruken av det. Lengre ned i linjen opplever vi å få svar som forteller oss at man har greid å beholde roen i fusjonsprosessen nettopp på grunn av bruken av «business as usual».

Når vi kommer inn på hvordan teamet involveres i planer om selskapets fremtid og hvordan de skal utvikle seg, ser vi en illustrasjon på hva som kan være en nedside med bruken av «Business as usual» ved at den ansatte distanserer seg fra de nye målene som kom som en konsekvens av fusjonen:

«Nei, det gjør egentlig ikke det, fordi vi har ikke noe med målene å gjøre. Ikke sant? For oss så er det egentlig et budsjett. Eller, det er jo lederne våre sin utfordring, på en måte».

4.3.1.3 Kommunikasjon i situasjoner med uro

COO med sine to nærmeste mellomledere har hatt et godt samarbeid og generelt en tett dialog. En utfordring som oppstod i en av avdelingene, og som hadde pågått en stund, var derfor en kjent sak for lederteamet. COO valgte å intensivere jobben med å komme nærmere en løsning og tok tak i utfordringen fordi han så potensiale i at saken kunne bli løst bedre når to avdelinger gikk sammen for å finne en løsning.

I den forbindelse ble det derfor arrangert et møte der COO, avdelingslederne, to teamledere og to product managere var til stede. En av møtedeltakerne beskriver møte slik:

«Vi har ganske stor takhøyde og vi er direkte. Hva fungerer, og hva fungerer ikke. Jeg synes at den gruppen fungerte bra i forhold til det å komme med... Være litt sånn selvkritisk. Jeg føler det alltid er bedre å være selvkritisk enn at andre skal være kritisk imot deg».

Ett av virkemidlene COO benyttet for at møtet skal starte med riktig utgangspunkt er repetisjon av rammene de tidligere er blitt enige om:

«I det møte så velger jeg å: husk på det her: det er det vi er blitt enige om. Det her er rammebetingelsene våre for å jobbe videre med å løse oppgaven. Så man hele tiden forsøker å dra det inn i ulike settinger».

Rammebetingelsene som COO henviste til her er rammebetingelser som møtedeltakerne hadde kjennskap til da de i forskjellig grad har vært med på å utarbeide de. Som vi også skal se eksempler på senere i oppgaven er arbeidsmetoden de benyttet for å jobbe med utfordringen en kjent metode for deltakerne. I dette tilfellet skulle de løse en utfordring hvor

de hensyntok retningen de i felleskap hadde vært med på å peke ut. Fundamentet for løsningen var derfor ferdig diskutert og som noe COO henviste til som en retningslinje i starten av møte.

Som en kortsiktig løsning på problemet ble de enige om at leveranseavdelingen måtte bidra til å ta unna saker for serviceavdelingen. Den ekstra arbeidsmengden som ble påført den andre avdelingen skapte noe uro, men den ærlige kommunikasjonen i situasjonen balanserte situasjonen. En av de ansatte fra avdelingen som kom inn for å støtte forklarte oss at de både fikk informasjon om nå-situasjonen i tillegg til informasjon om tiltak som var blitt gjort:

«Det er en grei redegjørelse for at situasjonen er sånn og har blitt sånn. Det er rapportert videre. Får jo beskjed om, men vi må fortsatt forsøke å bistå med på en måte å slukke branner da».

Oppsummering verbal kommunikasjon

Vi har sett at selskapet har brukt et bredt spekter av verbale kommunikasjonsformer. Den varierte bruken gjorde at frekvensen av viktige budskap om fusjonen økte. I tillegg til at ansatte fikk repetert viktig informasjon, fikk de også mulighet til å avklare ting som kunne gjør de usikre. Overordnet har toppledelsen brukt et begrep i fusjonen som skulle nyttiggjøre selskapet ved å minimere distraksjon fra daglig drift. Sitater fra informanter illustrerer at begrepet på den ene side ga et ensidig fokus på den eksisterende drift og at det på den andre side tiltrakk seg kritikk. I situasjoner der selskapet sto overfor problemstillinger som kunne skapt uro i fusjonen, samarbeidet de i team for komme seg videre. De stolte de på at riktig retning ville komme fra diskusjoner med utgangspunkt i egenprodusert rammeverk.

4.3.1.4 Visualisering av bilde i kommunikasjonen

I vårt intervju med øverste leder i selskapet kom han med flere eksempler hvor han brukte visuelle metaforer. Det gikk eksempelvis på hvordan en fotballbane og dens regler er overførbart ved bruken av rammeverk i organisasjonen.

«Skape gode rammer. Det er jo en kontinuerlig prosess. Sikre at alle forstår rammene sine. Kan sammenligne det med en fotballbane. Der er det veldig tydelige rammer. Vi kan trekke en strek rundt banen. Her er der du skal springe. Så er det regler for å spille fotball. Det samme må du skape i en organisasjon og, i en avdeling, i hver enkelt person».

I forbindelse med utfordringene knyttet til den økte arbeidsmengden i den ene avdelingen nevnte flere av lederne at en del av løsningen ville vært og fått på plass et tydeligere rammeverk for de ansatte. Da vi kontaktet en av lederne tilknyttet den aktuelle avdelingen for å høre hvordan situasjonen hadde utviklet seg en tid etter det første intervjuet, fikk vi tilbakemelding om at de hadde utviklet et rammeverk som de kalte for «playing field».

Rammeverket som ble lagd sa noe om hvem som hadde ansvar når og hvordan oppgaver skulle bli prioritert med hensyn til viktighetsgrad og tidsbruk. Ser vi tilbake i oppgaven til da vi spurte en av de ansatte om hva han trodde kunne være løsningen på utfordringen i forbindelse med økt arbeidsmengde, husker vi at han mente at økt bemanning ville være til hjelp. Istedenfor økt bemanning har lederne valgt å se på et rammeverk som tar for seg strukturen rundt hvordan man skal prioritere. Dette nye rammeverket er så blitt formidlet som «playing field», hvor et faktisk bilde av fotballspillere løpende etter en ball ble brukt i formidlingen av rammeverket til de ansatte.

Eksemplene over viser lik praksis blant ledere på forskjellige steder i organisasjonen. Dette på hvordan man forsøker å kommunisere med et språk man antar at mange eller alle har et forhold til. Et annet funn er da øverste leder snakket med oss om ambisjon og hvordan det kan spille inn på motivasjonen:

«Hvis du har ambisjon om å bygge et så stort bygg som det her er. 7 etg, og du ønsker å være ferdig til mai i år, så kommer du til mai og har ikke fått på grusen en gang. Hvor er motivasjonen da? Du har gjort masse. Hvorfor ikke bare si at hvis vi får på grusen og kan begynne i juli og begynne å mure. Så er man jo godt i gang».

Denne visuelle metaforen så vi i sammenheng med noe en av informantene vi intervjuet sa. Det vi snakket om da var når de ansatte hadde vært med på å utarbeide lister med punkter som burde være fokus for at de forskjellige avdelingene skulle jobbe bedre. Det kunne eksempelvis være at utviklingsavdelingen laget et verktøy på bestilling fra leveranseavdelingen som gjorde at leveranseavdelingen ble mer effektiv. Vi spurte så informanten om det var noe kommunikasjon som ga tilbakemelding på status om hvor langt man var kommet med disse listene. Da svarte informanten: «*Nei, det er det vi føler mangler*».

Bare få dager etter dette intervjuet fikk vi være med i selskapets månedlige fellesmøte. I dette møte skulle CEO ta for seg akkurat disse listene. De hadde samlet alle ønskene inn på et dokument slik at dokumentet var fylt til randen med skrift. For å forklare hvilke prioriteringer som skulle bli gjort viste CEO bilde av et gammelt kjøkken, overmodent for oppussing. I

neste bilde viste han kjøkkenet i en oppusset versjon. Men denne gangen la han trykk på at det var blitt bedre, men det var ikke tråd med hvilke spesifikasjoner som var gitt før oppussingen startet. Videre viste han et bilde av et førsteklasses kjøkken som inneholdte alt man kan ønske seg på et kjøkken. Til slutt kom et bilde som viste barnerommet i huset som var av like dårlig fatning som det første bilde vi fikk se av kjøkkenet. Metaforen beskriver derfor at det er viktig å se huset i en helhet før man tar valg om hvor man begynner å pusse opp og hvor mye man velger å pusse opp i hvert rom.

4.3.1.5 Handling fremfor ord

En av informantene med lederrolle poengterer flere ganger i løpet av intervjuet at det viktigste virkemiddelet i en endring er å selv å endre adferd slik at man fremstår som et forbilde som de rundt kan se til. Det ser også ut til at selskapet brukte denne formen for kommunikasjon mot sine ansatte når det kom til kultur:

«Hvordan vi skal etablere en kultur. Det finnes jo en kultur over alt, men det er ikke sikkert det er den vi vil ha, er det ikke. Da har man sagt at man ønsker å etablere en god kultur igjennom et godt lederskap og gå fremfor som et godt eksempel som på en måte skal være likt uansett hvordan leder vi snakker om. I forhold til det, så var det ikke det det startet med»

I tillegg forteller informanten at dette er noe han selv tenker på til enhver tid. Skal resten av selskapet få et forhold og eierskap til visjonen eller et mål så må de starte meg selv. Hvis ikke de ansatte oppfattet sine ledere som troverdig kunne vegen videre bli lang.

4.3.1.6 Kroppsspråk og handlinger

En av våre informanter legger vekt på at det ikke ble gitt mye informasjon til de ansatte tidlig i prosessen, men at de kunne plukke opp at det var noe på gang. Informanten jobbet tidligere i en annen avdeling hvor de seg imellom forsøkte å lese situasjonen med at de så etter tegn i det daglige som skilte seg ut. I tillegg til at personer fra styret hadde en høyere frekvens enn vanlig i besøkene sine, ble også organisasjonen bedt om å innhente en del informasjon og å lage rapporter. Dette i sum skapte mye snakk i gangene som igjen kunne føre til spekulasjoner som påvirket de ansatte. Noen følte også at det var viktig å posisjonere seg. Av den grunn mente vår informant at det ble noen spisse albuer som gikk på bekostning av tryggheten til de ansatte.

Informanten spekulerer også i om sin mellomleder satt på mer informasjon enn hva som ble delt. Basert på denne informasjonen tror vår informant at lederen forsøkte å dra avdelingen i en retning uten at han helt lyktes med det:

«Så han hadde nok litt mer informasjon enn han kunne dele, og hadde, slik som jeg oppfattet det, sett seg ut en retning. Uten at han sa det, men du klarte ikke helt å favne liksom. Men han klarte ikke å få med oss. Eller jeg skal ikke si oss, jeg skal ikke snakke for de andre, men jeg følte ikke at vi som gruppe greide å bli med på den retningen der som han hadde lyst til da»

Til spørsmål om hvordan man plukker opp om det er uro i organisasjonen i en fusjonsprosess forteller CEO at det ikke trenger å være verbal kommunikasjon fra sine ledere som gjør at han fanger opp status på hvordan situasjonen er:

«Etter 20 år så er jeg høysensitiv på mange områder. Jeg merker med en gang det er en endring, enten det er måten man sitter på.. Hvis det er personer som normalt er litt fremoverlent. Hvis de sitter litt slik eller slik, eller et eller annet som ikke er normalt, så er det jo ett eller annet. Det merker jeg med en gang. Merker det raskt i måten folk snakker til hverandre på. Observasjon. ... Du klarer jo å reflektere over kroppsspråk veldig fort»

Inkluderer man ulike lederstiler og erfaring som grunnlag for hvordan man skal gå frem og møte en slik fusjon beskriver CEO følgende:

«Så er det å skjønne det her spillet, hvordan folk reagerer».

Både CEO og den ansatte beskriver at de kan hente ut informasjon fra situasjoner der det hverken er sagt eller skrevet noe. De begge beskriver at kommunikasjonen som har ligget i handlinger og kroppsspråk har vært nok til å øke sin kunnskap. Rent konkret beskriver den ansatte at de i en hel avdeling hadde sterke mistanker om at en stor endring som en fusjon eller oppkjøp kunne skje bare ved å lese situasjonen på denne måten.

4.3.1.7 Markeringer

I markeringer på overgang i fusjonen har vi observert og fått beskrevet flere elementer selskapet har gjort for å skape en felles kultur og en visuell endring.

I forhold til *flytt av lokasjon og bygging av nye team* forteller en av informantene oss at han har en selvstendig stilling som skiller seg fra de andre avdelingene, men at han likevel har sittet på en fast plass, inntil det nå ble endringer:

«Da var det egentlig ganske greit, for da var det litt enklere å spørre om ting. Men så kom vi opp hit i 4.etg og da ble jeg egentlig plassert med support og det har jo vært en utfordring, fordi jeg ble litt for tilgjengelig».

Han tegner opp et bilde av hvilke avdelinger som hører «sammen» og hvordan de er lokalisert nå:

«Jeg tror det er for å isolere den delen av bedriften som prater minst i telefon [bråk]. At de som sitter med prosjektene ikke blir så forstyrret. Det er vel tanken bak det».

Selv om det er gjort fysiske endringer ved sammenslåing i to av de fusjonerte selskapene, der det ene har flyttet til samme bygg og etasje som det tilsvarende teamet kan det likevel se ut til at det ikke er nok. En annen av våre informanter, som jobber i det ene teamet, ser ikke ut til å være negativ til samkjøringen, men forteller oss at det mangler integreringer før det kan høste effekt:

«Det er bare positive tilskudd. Ikke noe problem. Men det er klart. De guttene som har flyttet inn her nå da [fra et av de andre selskapene], der skulle det skje en integrering. De leverer en rapportmodul og slike ting som hadde passet ypperlig inn i systemet vårt, men det er jo en stund siden oppkjøpet. Det er ikke sånn veldig smidig sammenslåing enda. Så vi hadde håpet at vi skulle ha kommet lengre i de prosessene da».

Andre markeringer i forbindelse med overgangen til å bli ett selskap kom fra markedsavdelingen som hadde lagt ned mye jobb med å utforme en felleslogo og tilhørende tilbehør. I et fellesmøte vi var til stede på ble samtlige i selskapet, ca 100 ansatte, delaktig i hvordan den nye kaffekoppen skulle se ut. Det ble lagt frem fire alternativer på farger og fasong, i tillegg til koppens størrelse og plassering av logo. Møteleder skapte god stemning og vitset av at de brukte tid på dette. Oppslutningen ble stor, og de fleste av møtedeltagerne avga sin stemme til hvordan de ville at kaffekoppen skulle se ut.

I tillegg til kaffekopp observerte vi i kontorlandskapet at flere ansatte brukte gensere med det nye selskapets logo, samt nøkkelkortholdere og annet tilbehør. Vi fikk også vite at fargen i bygget ble endret fra orange til lilla som var den samme fargen som i logoen.

Fra selskapet som flyttet inn i kontorlandskapene i samme periode som vi gjennomførte intervjuer, observerte vi en tydelig bruk av logoen de hadde fra før oppkjøpet. Bak glassveggen til ett av kontorene prydet det gamle selskapets logo en hel vegg.

Oppsummering non-verbal kommunikasjon

Selskapets bruk av non-verbal kommunikasjon i fusjonen kom til syne både som benyttet verktøy i pedagogiske fremstillinger og overføring av holdninger. Både ledere og ansatte beskrev tilfeller der de hverken uten samtale eller tekst hadde tilegnet seg kunnskap om situasjonen i fusjonen. Ser man også våre observasjoner og ansattes illustrasjoner i ett, ser man at markeringer i seg selv kommuniserte en organisasjon som steg for steg fremstod som ett felleskap. Dette til tross for vår observasjon av den gamle logoen til et av de andre selskapene som kunne signalisere noe annet enn ett felleskap.

4.4.1 Hvordan kommunikasjon bygger tillit og skaper involvering i en fusjonsprosess

Etter hvert begynner selskapets ledelse med regelmessige samlinger for å se på planer fremover i tid. På disse samlingene utarbeides det mål som i stor grad er med på å vise hvilken retning selskapet har tenkt å gå. Etter samlingene tar lederne med seg målene tilbake til kontoret for å jobbe videre med dem. Et eksempel på dette var når selskapet hadde utviklet en 3-faseplan som viste hvor selskapet skulle befinne seg om X, Y og Z år. For at de skulle kunne utvikle seg og komme i mål med 3-faseplanen på overordnet nivå, måtte hver avdeling bryte ned 3-faseplanen og lage en 3-faseplan for sin egen avdeling.

COO i selskapet, som er en av de vi har intervjuet i forbindelse med denne oppgaven, løste dette med sterkt å involvere sine to avdelingsledere. COO og de to avdelingslederne reiste fra sine kontorer i Trondheim til Oslo på et 2-dagersmøte. Før møtet hadde avdelingslederne kartlagt alle punkter i nåsituasjonen med blant annet å kjøre en SWOT-analyse i teamene sine. Analysen, i tillegg til tidligere arbeid de hadde gjort, ble brukt til å utarbeide en 3-faseplan for sin avdeling:

«Tar utgangspunkt i en del strategiarbeid som vi har gjort tidligere i forhold til ideer, tanker hvilken retning selskapet ønsker å gå. Vi tar utgangspunkt i 3-faseplanen som er lagt overordnet for selskapet. Igjennom det så legger man egentlig grunnlaget for eierskap til mellomlederne, som ønsker å være med å bidra til at vi når disse målene her».

Når vi senere snakker med en av avdelingslederne får vi bekreftet at man med møte i Oslo har lyktes i å skape eierskap til 3-faseplanen. Det samme eierskapet skulle nå avdelingslederne forsøke å skape videre i organisasjonen:

«Jeg hadde/har veldig stort eierskap til min aksjonsplan og mener at dette er et veldig godt gjennomarbeidet dokument, men det er ikke verdt så mye hvis jeg ikke får med meg de 16 i teamet mitt på det».

En av lederne begynte arbeidet med å involvere sin avdeling med et møte hvor innledningen besto av en gjennomgang av prosessen frem til dette møte. Deretter delte han teamet sitt i 3 grupper hvor han på forhånd hadde utarbeidet noen problemstillinger som gruppene skulle jobbe med. Til å begynne med gikk det ikke helt som han hadde sett for seg:

«Den første seansen var krevende. Det var utfordrende å få til noe engasjement. Jeg synes selv at dette var så bra. Gikk inn i det med masse energi og så mistet jeg masse energi. Det var litt sånn. Nå må vi starte helt på nytt liksom».

Selv om lederen ikke fikk den responsen han hadde ønsket seg fortsatte han å jobbe med planen i avdelingen. Etter noen uker kom det forskjellige spørsmål fra personer i avdelingen som gjorde at lederen forstod at noe hadde skjedd. Både spørsmålene og den generelle praten i avdelingen viste at det hadde vokst et engasjement for arbeidet med planen. Lederen sier at dette gjorde jobben mye enklere da de skulle diskutere planen igjen og at han var blitt nysgjerrig på hva som fikk frem engasjementet i avdelingen.

Når vi var inne og gjorde intervjuene var det flere måneder siden 3-faseplanen ble lansert. I perioden da vi hadde samtaler i selskapet jobbet lederne i avdelingene for å holde dagsaktualiteten for planen oppe. Dette gjorde de ved at de diskuterte aktuelle problemstillinger som oppstod i arbeidshverdagen i avdelingene opp mot hva man har vært med på å utforme i planen. Når noe måtte drøftes sa lederen at diskusjonen internt enklere kom i gang på grunn av utgangspunktet de hadde med jobben som hadde vært lagt ned i planen. Ifølge lederen er dette fordi de ansatte i avdelingen har et eierskap gjennom involveringen av utformingen av planen, i tillegg til at de jevnlig snakker om den.

Det poengteres likevel, som et fellestrekk hos lederne vi snakker med, at det er noe mer utfordrende å få med seg de som har lengre ansiennitet enn de som er mer fersk:

«De som er ny er jo de som startet i fjor høst, de er jo så enkel å jobbe med på en måte. For da slipper du å tenke på at «ikke tenk på det gamle måten». Det er jo alltid noen som «vi har alltid gjort det sånn»».

En annen leder kommenterer også at det er utfordrende å jobbe med endring hos de med lengre fartstid i selskapet..

«Det er flere som har vært her lenge, sant. 15år. 10år. 3stk med 10års jubileum. Noen med 15, noen med 20. Så kommer jeg inn her og skal være med på å innføre ganske store endringer. Og en av de tingene er jo ting som de har hørt før. Dette har vi forsøkt før, det har vi hørt før».

Det begge lederne kommenterer, på hver sin måte, er at tilliten er lav til nye prosjekter hos de som har lengre fartstid i selskapet. Begge sikter til at tidligere praksis står i veien og er en hindring for utviklingen fremover. Enten for at de ansatte ønsker å jobbe på samme måte som de gjør i dag, eller fordi de har vært med på feilslåtte endringsprosesser tidligere.

Et eksempel der tilliten til selskapets kommunikasjon hos de med lengre ansiennitet kan ha blitt redusert i forbindelse med endring, er da selskapet forsøkte å utvikle et verktøy som var tenkt å være til hjelp både internt og eksternt. På grunn av kommunikasjonen som har vært rundt verktøyet har man flere ganger trodd at lanseringen kunne nærme seg, men verktøyet er fremdeles ikke tatt i bruk, flere år etter prosjektstart.

Fra våre intervjuer kan vi se at tillit står spesielt sterkt fra ansatt til nærmeste leder i selskapet. For å illustrere hvilken tillit vi fant fra ansatt og til nærmeste leder bruker vi sitater fra to forskjellige informanter om to forskjellige ledere:

«Jeg føler meg lyttet til. Og på en måte, om de taper alle saker, så er det et problem lenger opp. Det kan ikke jeg gjøre noe med og det kan ikke de gjøre noe med. Det er ikke tvil om at lederne som har kommet inn på vår side har vært helt super. Retter personer til rett tid på rett sted».

«Da jeg fikk den nye lederen ble det noe helt annet [bedre]. Det handler om måten man kommuniserer på. Måten å være leder på. Og selvfølgelig også kjemi. Når man jobber sammen, så er det viktig det. Trygget på en helt annen måte».

Ser man sitatene i sammenheng ser vi at kommunikasjon er en rød tråd for hvorfor de trivdes med sine ledere. Funnene viser at kommunikasjon trekkes frem i form av at man blir lyttet til, da lederne agerte på innspill som kom. Informanten opplevde også at måten man kommuniserte på var av betydning. I tillegg ser vi at tillit i form av trygghet ble vektlagt som en faktor for hvorfor de så på sine ledere som riktige personer i rollen.

Selv om flere av informantene stod i hva vi vil karakterisere som både en utfordrende og en krevende arbeidshverdag med tanke på alt det nye og ukjente som skjedde i organisasjonen, fikk vi mange eksempler på at det innad var høy grad av tillit. Mest med tanke på tilliten de

ansatte hadde til sine ledere som vi illustrerte over. Dette ble spesielt synlig for oss når vi snakket om spesifikke utfordringer som de ansatte mente at organisasjonen hadde. Selv om utfordringene av en eller annen grunn ikke lot seg løse, følte de ansatte seg både sett og hørt og visste at det ble forsøkt håndtert.

CEO sin refleksjon rundt tillit gir en beskrivelse av hvor viktig han mener tillit er:

«Hva er det som motiverer folk? Det er tillitt. Hvis jeg gir tillitt til lederne mine, slik at de kan utvikle sitt område, fordi de er jo mye bedre enn meg. Jeg kan jo ingenting om finans. Jeg har sittet i alle posisjoner i hele selskapet, men det betyr jo ikke at jeg er utlært».

Denne refleksjonen, både med tanke på motivasjon, men også for å kunne utfylle hverandre for å få ting gjort, synliggjorde CEO sin holdning til hvor viktig han mente tillit var. Hans sitat i kombinasjon med annen data vi samlet inn fra informantene, tegner et bilde av tillit som en ting selskapet hadde som prioritet og som vi kan finne igjen helt fra toppen og ut i linjen.

Det å skape trygghet og tillit for å skape gode prosesser og et godt samarbeidsmiljø er noe man i intervjuene sier at man forsøker å rette oppmerksomhet mot:

«ok, hvis du blir trygg nå, så kan spørre om spørsmål og da vet jeg hvor det gjør vondt hen da og når du vet hvor det gjør vondt hen, da kan man begynne å legge inn prosesser. Hvis det ligger til grunn da: trygghet og tillit, da er det mye enklere egentlig. Fordi hvis du ikke skaper det, så springer alle sammen rundt og er opptatt av seg selv og sitt, og det er ikke uvanlig det, men da tror jeg ikke man kommer noen vei».

Videre ble vi presentert noe kritikk som knyttet seg til tillit i kommunikasjonen av selskapets neste nære fremtid. Uttrykket «business as usual», som vi tidligere har presentert, skulle fungere som en ledestjerne for ansattes tankegang i starten av fusjonen. Kritikken pekte på at uttrykket kunne stå i veien når de skulle få med seg ansatte til å se fremover i jobben med utvikling. Det samme som å si at toppledelsens kommunikasjon kunne være med på å gjøre jobben til mellomlederne vanskeligere.

En annen type kritikk som kan ha gitt utslag i form av redusert tillit var hvordan selskapet håndterte ideer til forbedring og utvikling fra ansatte.

«Det spiller egentlig ingen rolle, fordi vi har så mange ganger på en måte levert lister og dokument over ting vi ønsker. Så har vi hørt fra ledelsen: hva skal til for at dere skal få til å effektivisere. Så lager vi en liste. Vi trenger verktøy. «Det her og det her og det her» Så får de den tilbake, så legger de den pent til sides så fortsetter også de business as usual».

Det informantene beskriver her er at han har mistet tillit til at toppledelsens involvering av ansatte har noe for seg. Dette er prosesser hvor de ble bedt om å utarbeide forslag som skulle hjelpe bedriften i å effektivisere seg, men ble ifølge informanten bortkastet arbeid da det ikke kom noen tilbakemelding på hva som skjedde med innspillene.

Som vi beskrev under avsnitt «4.2.1.4 Non-verbal kommunikasjon – Visualisering av bilde i kommunikasjonen», gikk CEO, etter intervjuet hvor sitatet over er hentet fra, igjennom med en visuell forklaring på hvorfor det har tatt tid å gi tilbakemelding til organisasjonen på listene som avdelingene hadde sendt inn. Med en beskrivelse av hvordan man må prioritere når man skal pusse opp et hus, var budskapet at man ikke kan ta alt på en gang, og at ikke alt av ressurser bør legges på bare ett rom. Både den ansatte og de resterende i organisasjonen fikk kommunisert hvordan ledelsen hadde tenkt i utvelgelsen av effektiviserende forslag og hvorfor denne prosessen hadde tatt tid.

Oppsummering hvordan kommunikasjon bygger tillit og skaper involvering i en fusjonsprosess

Informantene ga oss igjennom intervjuene innsikt i arbeidsmetoder som har involvert mange av organisasjonens medlemmer i fusjonen. Involveringen førte ifølge informantene til et eierskap til den videre planen for selskapet. Enkelte ledere pekte på at det lå en viss utfordring i det å få med seg de med lengst ansiennitet, men at de fikk erfaring med at jevnlig prat om oppgaven økte engasjementet. I involveringsarbeidet ble kommunikasjon understreket som et hovedelement for den høye tilliten som informantene beskrev at fantes, spesielt fra ansatt til nærmeste leder. Videre ble vi fremlagt kritikk av kommunikasjonen som ble brukt i starten av fusjonen. Kritikken vinklet kommunikasjonen på en slik måte at hvis det var slik den ble oppfattet i den nye organisasjonen, ville mellomlederne fått en ekstra utfordrende jobb og av den grunn skapt mistillit til avsender. Vi fikk også observere hvordan man i motsatt fall bygget tillit. En informant beskrev sitt ønske som oversett, men CEO sin utredning viste at det handlet om hvordan selskapet måtte prioritere.

4.5. Plan som virkemiddel i kommunikasjon

4.5.1 Ledernes erfaring med bruk av plan som virkemiddel i kommunikasjon

Flere av våre informanter kunne fortelle at de jobber med plan og strategi i egen avdeling. To av de forteller at synes det er enklere å støtte beslutninger og sette mål for den enkelte ved å vise til planen, da de bruker den aktivt i sin kommunikasjon. En av informantene poengterer at planen ser ut til å bli opplevd som konkret og relevant for de fleste, og han forteller at hvis de som ledere bruker dette i kommunikasjonen sin så kan også deres kommunikasjon virke konkret og relevant. At de vil fremstå som tydelige og konsist i deres kommunikasjon.

Selskapet har jobbet mye med å konkretisere og gjøre planen relevant for alle, men vi plukker likevel opp informasjon og signaler som gjør at det for noen kan se ut til å være lite relevant eller ha mindre mening enn de som jobber aktivt med det:

«Jeg opplever at de som jobber med, og engasjerer seg i strategiarbeidet også får større eierskap enn de som ikke engasjerer seg»

«Strategi kan oppleves som noe svulstig og lite håndfast som bare ledelsen jobber med, og vanskelig å forstå at det er faktisk alle sitt ansvar å leve etter den strategien og bruke den som et kompass i hverdagen»

Strategi og plan kan sees på som et verktøy for å navigere etter og bruke som støtte i sin kommunikasjon, likevel er det ikke unormalt at selskapet stiller seg spørsmål til om bruken og kommunikasjonen rundt det kan være for pompøst og at mengden informasjon om strategien kan ende opp med å bli negativt:

«Jeg tror det er viktig å balansere det virkemiddelet fordi det også fort kan oppfattes som svevende og pompøst hvis det brukes for mye»

«På generelt grunnlag kan jeg tenke meg til at hvis noen ikke er enig i strategien og strategien blir brukt mye i kommunikasjonen, kan kommunikasjonen fort oppleves som negativ for den som ikke er enig i strategien»

For en av våre informanter som jobber lengre ned i organisasjonen er det tydelige at strategien og måten å jobbe på med de nye målene ikke har truffet dem helt enda. De forstår det legges strategier som er blitt presentert, men at det kan virke litt uhåndgripelig. Dette er selv om denne avdelingen følte seg berørt av målet om skalering uten organisk vekst:

«Den selskapsendringen som skjer nå har ikke kommet langt nok til at vi driver og tenker på den overgangen. Det er den realisten som tenker at det er så langt frem at jeg kan ikke tenke på det nå, rett og slett. Jeg tror ikke at prosessen går så raskt som strategien har planlagt»

Samlingene som vi har vist til tidligere har for selskapet utløst planer i fusjonen hvor ledelse, endring, kommunikasjon og organisasjonskultur har vært gode objekter for analyse.

Som et resultat av en slik samling kom lederne tilbake til organisasjonen med ett av selskapets mål: Skalere 5 ganger uten organisk vekst. Med dette til grunn ser ikke selskapet på nye ansettelser som løsningen på økt arbeidsmengde. En ansettelse vil ifølge selskapet være en kortsiktig løsning:

«Målet som er satt fra selskapet: vi skal skalere salgene våre med 5 ganger, uten organisk vekst. Uten at vi skal tilføre noen ressurser rundt det. Det å tenke at du skal ha 5 ganger så mye arbeid betyr at du er nødt til å tenke litt annerledes. Du kan ikke si at du kan effektivisere litt her og gjøre litt småfliking der. Så du er nødt til å utfordre deg selv til å si at hva må vi gjøre for å komme til det målet».

COO beskriver her at konsekvensene av målet selskapet hadde satt seg er at de på enkelte felt blir utfordret til å tenke helt nytt i forhold til tidligere praksis.

På bakgrunn av dette er det interessant å se på hva som skjer når en ansatt opplever en så stor økning i arbeidsmengde at han ikke greier å ta unna:

«Det har egentlig vært helt ekstremt siden sommeren. I årene før så har det vært topper, der det har kommet mye som: Før sommeren. Etter sommeren. Og før jul og etter jul. Men nå har den toppen egentlig vært så å si konstant helt siden sommeren».

Den ansatte forteller videre at han ikke greier å sette fingeren eksakt på hva som gjør at arbeidsmengden har økt, men han sier at antall kunder økte brått. I den forbindelse så stiller han spørsmål til om det var i selskapets plan at det skulle komme så mye på en gang.

Vi spør så om han ser for seg noen løsning på hvordan de skal kunne greie å ta unna den store arbeidsmengden for å unngå å komme på etterskudd:

«Det som hadde vært den beste løsningen hadde vært og fått flere ressurser, sannn i hvert fall til å ta unna. Men det er jo dette med at de akkurat nå ikke ønsker å bruke... eller få inn flere ressurser. Det er jo et fokus på å holde kostnadene nede i fra ledelsen».

Ved å sette COO sin forklaring av selskapets mål ved siden av ønsket til den ansatte om flere ressurser, vil det være mulig å forklare hvorfor det ikke ble noen ny ansettelse. Tanken bak målet var at selskapet ønsket å tvinge seg til å løse slike utfordringer med å se på de fra en helt ny synsvinkel.

Oppsummering plan som virkemiddel i kommunikasjon

Fusjonen har for selskapet utløst en ny retning som de igjennom definerte planer styrer etter. Dette gir nye og ukjente problemstillinger som krever mye av organisasjonens medlemmer for å kunne håndtere. Informanter beskrev hvordan de brukte planen som en retningslinje i kommunikasjonen når de skulle navigere videre. Planen var kjent for de involverte og ga oppgaveløsingen et enklere utgangspunkt.

5.0 Drøfting og konklusjon

Fokuset vi har hatt i denne studien har vært å undersøke hvordan selskapet har benyttet kommunikasjon som en viktig faktor i håndteringen av fusjon. For å forsvare oppgavens problemstilling har vi valgt å jobbe oss gjennom analysen av data ved å dele opp problemstillingen vår i underkategorier innen kommunikasjon. Elementene vi har valgt å se på er:

1. Hvordan kommunikasjonsform har selskapet valgt å bruke for å nå ut til sine ansatte i fusjonen?
2. I hvilken grad påvirker kommunikasjon organisasjonskulturen i en fusjon?
3. Hvordan kan kommunikasjon bygge tillit og skape involvering i en fusjonsprosess?
4. Hvordan har selskapet og ledelsen brukt plan som virkemiddel i sin måte å kommunisere på i fusjonsprosessen?

Disse punktene danner strukturen og utgangspunktet for dette kapittelet og vi vil diskutere oss gjennom de ved bruk av empiriske funn og eksisterende teori. Det vil kunne både funn og avvik, og nye sammenhenger. Vi tar med oss de teoretiske modellene inn i diskusjonskapittelet, samt de andre relevante teoretiske perspektivene som finnes innen håndtering av fusjon.

Dette kapittelet vil som helhet gi en analytisk drøfting mot faktorer som svarer ut oppgavens problemstilling. Avslutningsvis vil vi presentere vår konklusjon.

5.1 Typer kommunikasjon

I rammeverkene presentert i teoridelen legges det mye vekt på kommunikasjon som hjelpemiddel i overgangsfaser. Det poengteres i stor grad at det må legges til rette for at alle skal føle seg komfortabel med endringer, som det naturlig kommer en del av i en fusjonsprosess (Bridges, 2021, s. 11). I selve problemstillingen har vi stilt spørsmål til typer kommunikasjon som er blitt benyttet, bevisst eller ubevisst akkurat for at ansatte skal føle seg komfortabel. Vi har gjennom våre viktigste funn under dette punktet sett på hvordan de ulike formene for kommunikasjon har utspilt seg, da fra før fusjonen, underveis og hvordan de nå har reflektert rundt det opp imot våre meninger og teori på feltet.

Bridges poengterer at det å finne forskjellige måter å si ting på og gjerne i forskjellige kanaler, øker sannsynligheten for at informasjonen blir konsumert (Bridges, 2021, s. 36). I

den forbindelse viser våre funn at selskapet i vår oppgave har valgt å kommunisere til sine ansatte i varierte former. Dette innebærer fellesmøter, en-til-en møter, avdelingsmøter og uformell prat i gangene. Til sammen dannet det en plattform som ga de muligheten til å samhandle (Whalen 2002, s. 254 gjengitt av Gillis, 2006). Klev & Levin ser til plattform for samhandling, der de viser til at det må være rotfeste i erfaring og praktisk realisering, at det må ligge til rette for utprøving og dannelse av nye erfaringer, ikke bare informasjon top-down (Klev & Levin, 2020, s. 29 og 50). Det er åpenbart at en plattform som dette har gjort det mulig å for selskapet å dele sine tanker og ideer, samt sikre at det er rom for utprøving. Når lederne snakket i intervjuene om den uformelle praten i gangen fortalte de oss at de ofte brukte den til repetisjon av selskapets verdier, mål eller andre ting det var relevant at ansatte kjente godt. Dette er helt i tråd med hva Kotter peker på som viktig når man skal spre informasjon til ansatte, at det kan gi en mer meningsfull verdi slik at det når ut til både hjerte og hode (Kotter, 2012, s. 97). Mye av informasjonen som skal repeteres formelt som uformelt er tidkrevende, men slik som i teorien finner vi det som en fordel at selskapet har bevisst tatt tak i dette for å skape en suksessfull fusjon (Whalen 2002, s. 254 gjengitt av Gillis, 2006)

Vi har opplevd det veldig interessant å sammenligne informantenes oppfatninger av hvor bevisst ledelsen har brukt teoretiske rammeverk og perspektiver for å oppnå ønsket kommunisert budskap. Bridges hevder at det vil hjelpe for å få ansette over i den nye endringen om man i en stor endring klarer å skape mening ved å oversette planen eksempelvis ved billedlig kommunikasjon eller med sammenligninger som ansatte er kjent med (Bridges, 2021, s.73, 112). Når vi ser dette i sammenheng med funn er vår oppfatning at selskapet bevisst brukte visuelle metaforer slik at ansatte enklere skulle kunne forstå budskapet i kommunikasjonen. I funn og analyse kapitelet presenterte vi funn hvor øverste leder i et fellesmøte hadde en ganske lang, god og pedagogisk forklaring på hvordan ledelsen måtte tenke og handle for at selskapet skulle komme seg fremover på riktig måte. Den lange, men enkle forklaringen kunne sette ting i perspektiv med gjenkjennelige eksempler fra livet utenom arbeid, som økte sannsynligheten for at budskapet nådde ut til flest mulig i møte. Jo flere som både vet og forstår retningen og målene til organisasjonen, jo mer kraftfull blir visjonen skriver Kotter (Kotter, 2012, s. 87). For oss vitnet dette igjen om en ledelse som gjorde aktive valg for at selskapet skulle gjøre mest mulig «riktig» for at fusjonen skulle bli en suksess og at de kunne fortsette å vokse. Motstykket ville i denne sammenheng vært at de ikke hadde brukt tid på å forklare de ansatte hva som skjer i selskapet og hva de baserer valgene sine på. Den manglende informasjonen ville da potensielt skapt usikkerhet (Cooper &

Kussatscher, 2005, s.). Bridges poengterer også at det så tidlig som mulig er viktig å definere, avklare og kommunisere hva som er over og ikke. Dette for å unngå forvirring som normalt sett oppstår når endringer skjer. (Bridges, 2021, s. 37). Hvis vi skal sette fingeren på noe, ville det vært at selve forklaringen om hvorfor det tok tid å komme med en tilbakemelding og hvorfor de ikke kunne bruke alle forslagene. Den kunne ha kommet tidligere for å komme negativiteten i forkjøpet. Det kan være at negativiteten fikk noe utspring da de ansatte befant seg i et stadium som refereres til som «change» i Lewins modell eller i fasen «nøytral sone» av Bridges der de ansatte hadde åpnet opp for nye endringer, der det mentale ble utfordret, men fra selskapets side ble det i etterkant mangel på kommunikasjon som skapte forvirring (Levasseour, 2001, Bridges, 2012, s. 5). Kotter på sin side viser til forankring i endringer, uten å vise til uroen og forvirringen som kan oppstå imellom overgangene, de psykologiske faktorene vi ser i våre funn (Kotter, 2012, s. 24). Vi mener det er rimelig å anta at det hadde vært enklere for informantene å akseptere at ikke alle ønsker om forbedring kunne imøtekommes om de på et tidligere tidspunkt fikk se sine ønsker i sammenheng med alle andre ønsker i selskapet. Men mye viktigere er det etter vår mening at det ble så godt lagt til rette fra selskapet for at de ansatte skulle kunne sette seg inn i og forstå at det var en umulighet å hensynta alles ønsker og innspill. Det kunne selvsagt fremdeles være en utfordring at de ansatte så sin egen avdeling med subjektive øyne og at de ikke greide å vurdere viktigheten av sine egne arbeidsoppgaver fra et nøytralt perspektiv. Hvis det likevel ulmet dårlig stemning fordi noen følte sine ønsker oversett er vår konklusjon at selskapet vanskelig kunne gjort noe særlig bedre i sin formidling for å øke kunnskapen rundt problemstillingen, annet enn timing på når informasjonen fant sted. Sett i lys av Bridges teori om å definere og avklare hva som er over, er en konsekvens når informasjon rundt endringer ikke er avklart eller kommunisert tydelig nok ut at det kan det virke stressende og skape usikkerhet rundt identiteten til ansatte, noe man helst vil unngå (Marks og Mirvicgjengitt av Whalen 2002, s. 245).

Å få ut nok informasjon til de ansatte i en fusjonsprosess har vi sett gjennom våre funn at kan være et balansespill. I lys av teorien sier fasemodellene lite om mengden informasjon i de ulike fasene i en fusjon, men fra Jacobsen og Thorsvik plukker vi opp at «informasjonsoverload» er en stadig større utfordring. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 283). Nødvendigheten av fellesmøtene var gjenstand for diskusjon blant informantene i våre intervjuer. Noe av diskusjonen resulterte i svak form for kritikk om hvorvidt disse møtene var relevante. Kritikken gikk på at den timen som ble brukt på fellesmøte kunne vært brukt til å

løse en kundecase eller annet arbeid og at møtene var mer relevant for de som jobbet med salg. Ser vi til eksemplet i forrige avsnitt og forklaringen om hvorfor selskapet og CEO prioriterte som de gjorde, er det fra vårt ståsted utvilsomt viktig at selskapet benyttet seg av fellesmøte i sin kommunikasjon for å kunne spre lik informasjon ut i organisasjonen. Disse fellesmøtene mener vi derfor ble en fin arena som dannet felles forståelsesrammer for hva selskapet driver med (Klev & Levin, 2020, s. 97).

Vi ønsket også gjennom forskningen å se på om det var rammer innen kommunikasjon som kunne slå ut begge veier, både positivt og negativt, for den organisatoriske utviklingen i fusjonsprosessen. Gjennom våre intervjuer klarte vi å identifisere både fordeler og ulemper med bruken av uttrykket «business as usual». Vi ser likheter til at enkelte grupper av informantene hadde samme oppfatning av begrepet, mens de lengre ned i organisasjonen hadde en annen tolkning. Begrepet «business as usual» kom opp i alle intervjuer uten at vi trengte å stille spørsmål rundt det. Som det blir beskrevet i funn og analyse kapitlet ble begrepet innført tidlig i fusjonen for å sikre at ansatte fortsatte sitt virke uten å la seg forstyrre så mye av det som skjedde rundt. Etter hvert erfarte vi at begrepet kunne ha innfallsvinkler i diskusjonen som gjorde at det var mulig å stille spørsmål til om det i hele tatt var lurt å bruke mantraet videre. Noe av kritikken gikk på at det kunne være vanskelig å motivere ansatte som bare skulle opptre som «business as usual». Det å ta fatt på arbeidsoppgaver med deltakere som hadde fått melding om å opptre «business as usual» kunne virker for oss krevende da oppgavene kan tolkes som motsigende i forhold til budskapet i uttrykket. Cooper & Kussatscher poengterer at det i lys av tillit og troverdighet er viktig at endringer skjer i kommunisert retning og at det verbale budskapet må være konsekvent (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 125).

Etter vår oppfatning er konsekvensene av kommunikasjonen i en så tidlig fase av fusjonen store. Hvis uttrykket spredde seg i organisasjonen som en «hvilepute» for de ansatte, ville det gjøre jobben mer utfordrende for mellomlederne. Hvis kommunikasjonen som var blitt brukt gjorde jobben vanskeligere for mellomlederne, kunne dette påvirke mellomledernes tillit til toppledelsen som sto bak valget om å kommunisere på denne måten.

Vår sterkeste mening om bruken av uttrykket er likevel at man har kjøpt seg dyrebar tid med å uttale «Business as usual». Med uttrykket fikk selskapet dempet uroen i organisasjonen slik at ledelsen fikk mer arbeidsro til å få kontroll over situasjonen. Dette føler vi også at vi fikk bekreftet når informanter lengre ned i organisasjonen fortalte om hvordan de agerte på

uttrykket. Slik vi tolker hvordan «business as usual» skulle bli brukt i fusjonssammenheng, har uttrykket spilt sin rolle meget godt. De utfordringer, både kjente og ukjente, selskapets ansatte har måttet jobbe med før sammenslåing og oppkjøp, er de utfordringene de ansatte skal konsentrere seg om også fremover til annen beskjed er gitt. Det lå likevel en del konflikt i uttrykket som gjør kritikken lett å forstå fordi mellomlederne måtte jobbe med utvikling i sine avdelinger selv om mantraet som hang over organisasjonen sendte signaler om at man bare skulle gjøre som før. I lys av Cooper & Kussatschers poeng om kommunisert retning og at det skal være konsekvent, kan vi anbefale selskapet å se på om det er på tide med en overgang der det kommuniseres at det må gis slipp på mantraet slik at de ansatte kan gå videre for at utvikling skal skje (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 125, Bridges, 2021, s. 7-8.).

Uro og usikkerhet som kan komme i en fusjon kan oftere sees enn den kan høres og vil derfor kreve mer for å detektere den. Det er veldig lett å glemme at de ansatte får meg seg, både verbal og ikke-verbal kommunikasjon på et tidlig stadium i en fusjonsprosess (Whalen 2002, s. 250-251 gjengitt av Gillis, 2006). Ved typer kommunikasjon, er det svært interessant å se viktigheten av verbal kommunikasjon versus non-verbal kommunikasjon. Den non-verbale kommunikasjonen kan ubevisst plukkes opp, noe det vises til i våre funn. Vi vil poengtere at våre funn knyttet til non-verbal kommunikasjon er av høy viktighet i en fusjon og ellers i en organisatorisk endring. Ord er et veldig kraftfullt instrument, men det er kanskje ikke nok skriver Cooper & Kussatscher. At det verbale budskapet må være konsekvent er viktig, men at det i tillegg bør støttes av ikke-verbal kommunikasjon og andre tegn som underbygger troverdigheten. (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 125). Etter gjennomførte intervjuer så vi at selskapet kunne vise til handlinger knyttet til flere teoretiske perspektiver på området. Små overganger ble markert (Bridges, 2021, s. 80) og ledere gikk frem som endringsagenter for ønsket adferd (Klev & Levin, 2020, s. 125).

5.2 Kommunikasjon som involverer og bygger tillit

For oss har det vært interessant å se om kommunikasjonen som har pågått i tilknytting til fusjonen har involvert organisasjonens medlemmer og videre skapt tillit. Med involvering spør vi oss om ansatte og ledere utenom den øverste ledelsen, har fått invitasjon til å være med å diskutere og utvikle det nye selskapets kurs. Med tillit mener vi at vi vil se på om kommunikasjonen som er blitt brukt fra selskapet har ført til en beroliget og trygg organisasjon med tro på dens fremtid.

Man skaper et eierskap ved å involvere og legge til rette for praktisk realisering i utformingen av det som skal beskrive ens egen fremtid. At en organisasjon har medlemmer som føler eierskap og medvirkning på en slik måte er selskapet tjent med ifølge Klev og Levin (Klev & Levin, 2020, s. 50-57). Klev og Levin vier til at samskapt læring kan gi læringsmuligheter som åpner opp for annet enn kontrollen eierne av planen i utgangspunktet har om det ikke ligger til rette for involvering og medvirkning tidlig i prosessen. Dersom ansatte opplever at planen og utfordringer de har er sin egen, vil engasjementet og læring skape ny innsikt og praktisk erfaring. (Klev & Levin, 2020, s. 70-71). Etter intervjuene er deltakelse, sett i sammenheng med teori på involvering og samskaping, blitt en veldig interessant problemstilling for oss. Ved å se til fasemodellene i teorien fremkommer det ikke veldig tydelig at involvering er ensbetydende med deltakelse, eller at det med samskapt læring menes en reell involvering slik Klev og Levin påpeker viktigheten av (Klev & Levin, 2020, s. 50). Vi fant forholdsvis mange eksempler på at selskapet praktiserte involvering i sin arbeidsmetode for å utvikle seg. Noen av eksemplene fortalte om en prosess der uttellingen har vært veldig god. God uttelling i denne sammenheng defineres av oss som «betydelig økning av ressurser med eierskap og medvirkning til prosjektet». I motsetning til dette har vi også data på at lederne så på ansatte med lang fartstid som mer krevende å få med seg når man skulle jobbe med endring i fusjonen. Fra teorien pekes det på at selskapet i et tidlig stadium i fusjonen bør kartlegge hvem som kan blir naturlig motstandere, nettopp for å unngå uro (Whalen 2002, s. 244-245 gjengitt av Gillis, 2006). Veldig viktig for oss og få frem er at vi tror at årsaken til at noen ansatte i selskapet var spesielt vanskelig å få med seg er fordi de hadde dårlige erfaringer med endringsprosjekter i organisasjonen fra tidligere av. Selskapet hadde spesielt et prosjekt som hadde pågått i mange år og som internt fungerte som en referanse på at de ikke kom seg i mål. Cooper & Kussatscher peker på at det likevel er mulig å snu den ansattes følelsesmessige opplevelse og meningsstruktur ved en slik dårlig opplevelse med målrettet arbeid (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 60). Cooper og Kussatscher viser ikke direkte til hvilket målrettet arbeid som leder må gjennomføre, men Kotter på sin side sier noe om at ansatte som har vært gjennom tidligere endringer med selskapet, uten positivt utfall, kan oppleves som motstandere. Beste håndtering av personer som dette er med ærlig kommunikasjon (Kotter, 2012, s. 116-118). Bridges mener det samme som Kotter og poengterer i tillegg ledere bør begynne å ivareta ansatte om de er blitt oversett tidligere, slik som våre funn kan tyde på (Bridges, 2021, s. 121-122).

I funn og analyse kapitelet beskrev vi et funn der en avdelings deltakelse var svært lav til å begynne med, men at det ifølge lederen vi intervjuet gikk til å bli såpass god deltakelse at han kunne si seg veldig fornøyd. Han kunne ikke si eksakt hva som gjorde at det snudde, men han passet på å snakke om det. Lewin beskriver at det ikke er nok i seg selv med top-down kommunikasjon for å sikre suksess og forståelse i en endringsprosess. Lite kommunikasjon og deltakelse utgjør største barrieren før endring kan ta plass. (Kurt Lewin, gjengitt av Levasseour, 2001). Ser vi til Skodvin (1999, s. 70) i tillegg viser han spesielt til «top-down» tilnærming til fusjonen er forbundet med mer spenning sammenlignet med «bottom-up» som er mer suksessfullt. Med det menes å klare å skape en felles identitet blant de som er med endringen er den beste strategien. Det kunne ført til at ansatte var mer motivert for kommende plan og mål som lederen presenterte (Skodvin, 1999, s. 70). Vi ser at lederens endrede tilnærming trolig skapte dialog som gjorde at de ansatte følte mer eierskap og tilhørighet. I tillegg har vi grunn til å tro at involvering på denne måten ble en så ny måte å jobbe på for de involverte i avdelingen at de trengte tid for å finne ut av konseptet.

I vår teoridel av oppgaven viser vi til Cooper & Kussatscher som sier at trygghet, troverdighet og tillit skapes til ledelsen i en fusjon ved at folk ser at endringer skjer i kommunisert retning (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 125). I lys av dette tror vi at tillit også kan være en årsak til den gradvis økende deltakelsen i avdelingen til lederen i eksemplet over. Derfor er det interessant å se på hva som kan ha vært med på å øke avdelingens grad av tillit til sin leder. Igjennom intervjuene erfarte vi at den aktuelle lederen i eksemplet over arrangerte et fysisk morgenmøte hver morgen. Vår oppfatning var at disse møtene ble en arena hvor lederen hadde mulighet til å bygge tillit igjennom å ta tak i utfordringer og bekymringer som avdelingen måtte ha. Etter hvert som avdelingen forsto at lederen jobbet på deres vegne vokste også tilliten. På bakgrunn av dette tror vi at deltaksen kom lettere når lederen ønsket å involvere sin avdeling i prosesser knyttet til fusjonen. Dette er også i tråd med Kotter som sier at tillit må være til stede for at et teamarbeid skal fungere (Kotter, 2012, s. 63). Det er også grunnlag for å se til Jacobsen og Thorsvik med tanke på morgenmøtene da de påpeker til at de som jobber i samme enhet trolig ser hverandre mer, snakker sammen fysisk, de har utviklet et felles språk og har mer tillit til hverandre. (Jacobsen & Thorsvik. 013, s.291). Tilliten som er opparbeidet i avdelingen er basert på at innsats og aktivitet som tidligere var bortkastet tid, nå ikke er det.

Da vi i intervjuene snakket med informantene om utfordringer som hadde oppstått de siste to årene, og gjerne i forbindelse med fusjonen, opplevde vi flere ganger at beskrivelsene endte i

skryt av sine ledere. Det var utvilsomt at informantene vi snakket med hadde tillit til sine ledere og at de følte seg trygge på at de ble sett og ivaretatt. Om det var noe som ikke kunne løses lå det en tillit der om at lederne i alle fall hadde gjort sitt for å løse problemet. Fikk de ikke løst det, var holdningen at problemet lå en annen plass. En fusjon byr gjerne på mye usikkerhet og mange utfordringer der problemer kan oppstå (Skodvin, 1999, s. 69). I funn og analyse-kapitlet i avsnittet «Hvordan kommunikasjon bygger tillit og skaper involvering i en fusjonsprosess», så vi at det den røde tråden gikk på kommunikasjon og tillit i de positive tilbakemeldingene av lederne. For å få drevet prosessene fremover i en organisasjon, er man ifølge Kotter avhengig av at man har med seg nok dyktige ledere som har et godt lederskap med tydelig kommunikasjon (Kotter, 2012, s. 59-60). Lederne er etter vår oppfatning en tydelig nøkkel og styrke i selskapet og vi mener det er en hovedfaktor til hvorfor selskapet tilsynelatende fremdeles jobber med utvikling og fremdrift fremfor brannslukking. I lys av vårt poeng kan vi vise til Kotter som skriver at om selskapet fortsatt skal lykkes er de avhengig av å ha en større styrke som koordinerer, har tillit til hverandre og som deler mål (Kotter, 2012, s. 53-54).

Videre finner vi CEO sine grep i begynnelsen av fusjonen viktig for å skape tillit, dette fordi det i forbindelse med fusjoner kan oppstå situasjoner der noen bevisst holder igjen informasjon som igjen fører til mistillit (Cooper & Kussatscher, 2005, s- 31). Ved å ringe til samtlige nye medarbeidere tidlig i fusjonen, slik som øverste leder gjorde, forebygger man denne typen mistillit og bygger i motsatt fall, tillit, istedenfor. Vår oppfatning er at man sikrer seg i stor grad at alle får den samme informasjonen og at alle får mulighet til å stille de spørsmål man måtte ha. CEO praktiserer her svært likt det vi finner i teorien om hva som er viktig når vi snakker om informasjonsflyten til ansatte etter at fusjonen er blitt et faktum. Kusstatscher er tydelig på at dårlige nyheter er bedre enn ingen nyheter og usikkerhet (Cooper & Kusstatscher, 2005, s. 172), akkurat slik CEO valgte å kommunisere i starten av fusjonen. Selskapet vi har intervjuet forsøkte så godt det lot seg gjøre å møte sine ansatte med informasjon slik at det ikke skulle få spre seg usikkerhet.

CEO gjorde også andre grep som vi mener er med på styrke troverdighet og tillit. Da han som vi har beskrevet i et fellesmøte nøye gikk igjennom hvordan de hadde valgt å tenke i forbindelse med utvelgelsen av effektivitetsforslagene de hadde samlet inn. På denne måten tettet han informasjonshullet som de ansatte hadde reagert på til oss. Mangel på informasjon kunne, slik som i dette tilfellet, påvirke ansatte i negativ retning ved at de eksempelvis ble usikker (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 125). I tillegg kan lederne i selskapet se til Bridges

som mener dette kan være stressende med tanke på hvilken identitet de ansatte skal ha videre og hvilke endringer det fører med seg (Bridges, 2021, s. 37).

I dataene vi samlet inn var det lite som kunne karakteriseres som kritikk mot selskapet. Det at man hadde brukt tid på å lage og sende inn lister med forslag til forbedring kom frem som en av få punkter med kritikk mot den øverste ledelsen. CEO sin svært pedagogiske fremstilling om hvorfor ting ble gjort som de ble gjort, er etter vår mening bare enda en bekreftelse på at det gjøres mye riktig og tillitsvekkende i selskapet.

5.3 Kommunikasjon som påvirker organisasjonskultur i fusjon

Vi ønsker ved å se på organisasjonskultur å belyse hvordan kommunikasjon påvirker kulturen i en fusjon. I selve problemstillingen har vi ikke definert hva som er god kultur, men vi har gjennom teoretiske vinklinger sett på faktorer som kan påvirker kulturen negativt, spesielt i en fusjonsprosess. Gjennom våre viktigste funn har vi blant annet sett på hvordan kommunikasjon henger sammen med ansattes relasjoner, praksiser og verdier.

Antakelser av viktigheten rundt hvordan lederen ser på kommunikasjon som en del av kulturen har forskningen vår fått belyst. I løpet av våre intervjuer med informantene har de vist til ulik tilnærming for beskrivelsen kultur, og hva en god kultur er for dem. Vi repeterer Cartwright og Cooper fra vårt teorikapittel som skriver følgende om fusjon og organisasjonskultur:

“Ettersom kultur er like grunnleggende for en organisasjon som en personlighet er for et individ, vil graden av kulturtilpassning som eksisterer imellom de kombinerende organisasjonene sannsynligvis være direkte korrelert til suksess for kombinasjon”

Spesielt i en fusjon ønsker ikke mennesker uten videre å endre organisasjonskulturen, da dens identitet eller å adoptere en ny (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 22). Ved kulturell integrasjon må det sees på om hvor vidt bedriftskulturer skal opprettholdes eller om de kulturelle og sosiale skillene mellom de to selskapene skal viskes ut. Hvilke normer og verdier de skal ta med seg videre. (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 20).

Det kommer frem fra en av informantene at det ikke er lagt ned mye tid i arbeidet rundt kulturell integrasjon frem til nå og det poengteres at det har vært veldig unnnvikende fra selskapets side om bestemmelser rundt det, trolig på grunn av hvilke konsekvenser det kunne

få da hvert enkelt selskap hadde sin kultur. Dette har ført til at ledere har kommunisert ulikt ut til sine ansatte, noe vi ser som uheldig. Meschi poengterer at det bør settes av tid og legges en strategi for hvilke normer og verdier som skal tas med videre i en slik prosess (Meschi, 1997, gjengitt av Cooper & Kussatscher, 2005, s. 27). Våre funn viser likevel til at selskapet har begynt å ta tak i det, men da kanskje ikke i den grad teorien bygger opp under. En av informantene forklarer at de ble enige om å etablere god kultur gjennom godt lederskap der de selv skulle gå frem som et godt eksempel og der alle skulle kommunisere likt (uten på det tidspunktet å vite helt hva). Ved se på dette i vår problemstilling så ønsket vi å undersøke om selskapet hadde laget en egen kommunikasjonsstrategi for kulturendringen som ville komme i fusjonsprosessen, eller om de håndterte kultur på et mer generelt nivå (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.280). Ved å legge eksempelet om lønnsjustering til grunn der en informant viser til dårlig håndtering er det grunn til å tro at selskapet har mer å hente. Vi mener derfor at det er behov for å etablere nye felles rammer så snart som mulig, da utover det at ledere er endringsagenter, noe som Lewin mener en lederrolle uansett innehar (Kurt Lewin, gjengitt av Levasseur, 2001).

Om en organisasjonskultur skal endres poengterer Jacobsen og Thorsvik at det viktig at avsender som kommuniserer vet hvilken kultur mottakerne ferdes i. Det er derfor avsenders oppgave å prøve å kommunisere på en effektiv måte for at ønsket effekt skal oppnås. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 283). Kommunikasjon i en organisasjon blir et verktøy for å utvikle kulturen, bygge relasjoner, skape nye mål og formidle informasjon (Fidausi, 2018). Sett i lys av teorien kan vi finne en viss samstemthet i våre funn over at det til tider kan være vanskelig for de ansatte å skille på hvilken informasjon som er viktig for seg og sitt team. Jacobsen og Thorsvik viser til at «informasjonsoverload» er stadig større problem. Med det menes at meldinger i en jevn strøm av kommunikasjon kan drukne slik at det for mottaker kan overse eller rett og slett velge bort å vise oppmerksomhet til det. Da sikter de til at det gis for mye forskjellig informasjon på samme tid som bør unngås av selskapets ledere (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 283). Dette gir oss grunn til å tro at vil gjelde også for informasjonsoverdeling. Ledelsen mener det er viktig å ha slike fellesmøter for å vise alle i selskapet vet hva de ulike avdelingene jobber med. På oppfølgende spørsmål om møtene viser en av lederne til at det dannes andre arenaer for kommunikasjon i tillegg, opptil flere. Vår oppfatning gjennom å se på disse funnene viser til at det ledelsen tar hensyn til de ulike interne kulturene ved å tilpasse seg på et lavere nivåene enn bare fellesmøter med hele selskapet, noe vi mener skaper en fin balanse selv om noe av informasjonen kan oppleves som

overflødig. På bakgrunn av at Jacobsen og Thorsviks beskrivelse av kommunikasjon «*Når mennesker kommuniserer med hverandre, spiller både informasjon, assosiasjoner og ideer samt holdninger og følelser inn og påvirker hvordan det hele blir oppfattet og tolket av dem som kommuniserer*» (2013, s.280) velger vi å tenke at informasjonen de får kan være nyttig, da på ulike måter for hver enkelt. Det blir derfor vanskelig for en leder å skulle gi en liten innføring i etterkant, da ansatte fatter interesse og bygger motivasjon på ulikt grunnlag.

Som leder er det også viktig å skille på dårlig kultur og første reaksjon. Som leder må man stille seg spørsmålet «Hva kan jeg gi tilbake for balansen etter å ha tatt noe bort?», da status, gruppedlemskap, anerkjennelse eller rolle for å unngå unødvendig usikkerhet og uro (Bridges, 2021, s. 35). Det er helt normalt å oppleve strekk i organisasjonen, noen ønsker en ny begynnelse kjapt, men andre bruker lengre tid. (Bridges, 2021, s. 46-47). Å sette av tid til å lede ansatte gjennom denne perioden er avgjørende for å slippe og lansere endringen flere ganger, det minsker også risikoen for at gapet fra det gamle til det nye blir for stort og at ukultur dannes (Bridges, 2012, s. 48). Et av våre funn viser til at kommunikasjonen mellom leder og ansatt har skapt usikkerhet, da informasjonen ikke har vært kommunisert tydelig nok. Vår oppfatning er at informantene selv ikke vet helt hvordan arbeidshverdagen blir fremover og hans forslag til løsning på den økte arbeidsmengden er det motsatte av det ledelsen ønsker å få til. Ser vi til Bridges poengteres det i dette stadiet er behov for repetitiv kommunikasjon (Bridges, 2012, s. 5). Det er også viktig å kommunisere hva som er over, da ledelsen kan overse de psykologiske faktorene ved å gi slipp, og da vil utvikling i kulturen gå dårlig. (Bridges, 2021, s. 7-8). For å ikke ha en slik ubalanse i selskapet kan vi foreslå at bedriften igjen tar en avsjekk på om ansatte har spørsmål knyttet til fusjonsprosessen, da utover FAQ og fellesmøte som tidligere er benyttet.

5.4 Kommunikasjon av plan som virkemiddel i en fusjonsprosess

I dette avsnittet skal vi se hvordan kommunikasjon er blitt brukt til å samle en helt ny organisasjon rundt felles mål. I tillegg får vi se at plan og kommunikasjon opptrer utfyllende på tvers da planarbeidet direkte og indirekte har påvirket selskapets kommunikasjonsarbeid, i stor grad og med positivt fortegn.

I selskapet vi har studert finner vi tydelige sammenhenger mellom praksis og teori, spesielt fra Kotters rammeverk, men også Cooper & Kussatscher når det kommer til hvordan man skal

jobbe med planer. Funnene tydeliggjør at synergiene av en god gjennomføring strekker seg utenfor sitt primære nedslagsfelt. Dette vil vi ta for oss i kommende tekst.

Den første strategisamlingen ble arrangert seks måneder etter at det ble kjent at de fire selskapene skulle jobbe under samme paraply. Fra vårt perspektiv ser samlingen, og senere samlinger, ut til å ha jobbet smart for bedriften av flere årsaker. Den første årsaken, og som vi også finner igjen i teorien, er at en plan er med på å etablere gode rammeverk (Picot 2002, gjengitt av Cooper & Kussatscher, 2005, s. 176). Planer ble felt ned i en overordnet 3-faseplan og deretter skulle hver funksjon lage sine egne planer. I situasjoner der selskapet måtte stoppe opp og ta en fot i bakken fordi ting ikke fløyt som de skulle, har selskapet etter vår mening gitt seg selv de beste forutsetninger ved at de kan benytte sitt rammeverk i kommunikasjon, og forsøke å navigere seg videre basert på de forutsetninger som finnes og føringer de har gitt seg selv.

Videre så var dette arbeidet starten på en lengre rekke med involvering nedover i organisasjonen og samtlige ansatte hadde på en eller annen måte vært involvert i selskapets plan. Dette betyr at man fra selskapets side har økt sine sjanser om å oppnå en felles forståelse internt om veien videre. En slik involvering av ansatte er noe som Cooper & Kussatscher peker på som et hjelpemiddel for å skape en felles forståelse av retningen (Cooper & Kussatscher, 2005, s 176). I tillegg til at arbeidet ga selskapet en faktisk plan er også vårt poeng her at det har fungert som et påskudd for å øve på kommunikasjon og samarbeid nedover i avdelingene. I det de begynte med gruppearbeidet, startet de også kommunikasjon av forskjellig art der det ble delt synspunkter dem imellom. Dette var eksempelvis innspill til idémyldring, diskusjon mellom ansatte, møtereferat hvor avtalt fremdrift til neste møte var nedskrevet osv. (Fidausi, 2018). På denne måten lærte ansatte og ledere hverandre å kjenne bedre som potensielt lærte de å stå sterkere rustet til å løse oppgaver i team. Vi anbefaler derfor at selskapet fortsetter å løse oppgaver ved hjelp av workshops og andre former for gruppearbeid slik at de hele tiden kan drive med kollektive refleksjonsprosesser. Den interne kommunikasjonen blir et verdifullt verktøy for selskapet som vil skape ny innsikt og praktisk erfaring. (Klev & Levin, 2020, s. 70-71).

Selskapets mål om å vokse 5 ganger uten organisk vekst forteller ikke bare noe om hvor ambisiøs selskapet er, men målet kommuniserer også at det vil kreve fundamental nytenkning av ledere og ansatte for at målet skal kunne bli nådd. At man har satt noe å strekke seg etter for å trigge det innovative støttes også av Kotter som sier at en god og tydelig veiledning har

innhold som involverer full utnyttelse av ressursene (Kotter, 2012, s. 77). Målet som beskrevet over er i seg selv veldig stort og kan slå ut som demotiverende i organisasjonen. Da kan vi se til Kotter som peker på viktigheten av å bygge troverdighet med kortsiktige mål for å sikre langsiktig gevinst noe som vi mener selskapets mål er. Fokuserer ikke man på dette er det ekstremt risikofyllt for fusjonsprosessen (Kotter, 2012, s. 123). Dette er noe selskapet har gjort ved eksempelvis dette delmålet: Alt av salg skal skje igjennom partnere. For at ansatte skal ta sin del og gjøre det til sitt eget er det også vesentlig at selskapet formulerer planen slik at det blir gjenkjennelig for de ansatte, ikke kun dele opp i kortsiktige mål slik Kotter viser til (Kurt & Levin, 2020, s. 127).

Da det første salget igjennom en partner hadde funnet sted ble det markert med en feiring. Denne feiring var etter vår oppfatning ledelsens måte å kommunisere til resten av organisasjonen at de beveget seg i ønsket retning. Markeringen ble en non-verbal støtte til en verbal kommunikasjon (Cooper & Kussatscher, 2005, s. 125, Bridges, 2021, s.38). Vi anser salget som et oppnådd kortsiktig delmål og at de i den forbindelse benyttet anledning til å øke troverdigheten rundt at selskapet var på riktig kurs (Kotter, 2012, s. 123, Cooper & Kussatscher, 2005, s 131).

Likevel så vi i funn og analyse kapitlet beskrivelser ifra informantene som pekte på at konsekvensene av målets størrelsesorden spilte negativt inn på ansattes motivasjon. Dette var som en følge av at man ikke fikk ansettelse når arbeidsmengden økte. Vår oppfatning er at informanten i dette tilfellet forstod sammenhengen mellom selskapets mål og sin egen situasjon. Teori viser til at planen for fremtiden må inneholde snev av overkommelighet og mulighet for tilpasning, og at selskapet må skape forståelse for planen. At den ikke må være for vag eller spesifikk. (Kotter, 2012, s. 74). Vi mener derfor at selskapet bør sikre seg igjennom tydelig kommunikasjon at de ansatte forstår hvorfor en ansettelse ikke kan finne sted. Om dette alene vil spille positivt inn på motivasjonen er vi skeptiske til, da situasjonen som har oppstått er en konsekvens av strategiske valg. Vi mener også at man tydelig ser en treghet i fusjonen hvor en uutviklet organisasjon står opp mot ambisiøse målsetninger.

5.6 Konklusjon

I vår oppgave har vi igjennom vår problemstilling «*Hvordan påvirker ledelsens bruk av kommunikasjon trygghet i en fusjonsprosess?*» synliggjort hvor viktig ledelsens kommunikasjon er i en fusjonsprosess. Våre funn viser at en god og gjennomtenkt kommunikasjon kan fungere som en bærebjelke i en så stor endring som en fusjon er. En stor endring kan skape usikkerhet og uro og det er derfor avgjørende med en god kommunikasjon, spesielt for å bygge troverdighet og tillit.

Vi har prøvd å skape et overordnet perspektiv gjennom vår problemstilling, våre forskningsspørsmål og ved analyse av rådata. Gjennom rådataen hentet fra intervjuene endte vi opp med fire hovedkategorier som danner grunnlaget for våre forskningsspørsmål. Spørsmålene danner et helhetlig bilde av kommunikasjon og dens påvirkning i fusjonsprosessen og fremgår videre som grunnlag for diskusjon og konklusjon. I lys av vår problemstilling har vi dannet oss følgende forskningsspørsmål som grunnlag for vår besvarelse:

- Hvordan kommunikasjonsform har selskapet valgt å bruke for å nå ut til sine ansatte i fusjonsprosessen?
- I hvilken grad påvirker kommunikasjon organisasjonskultur i fusjon?
- Hvordan kan kommunikasjon bygge tillit og skape involvering i en fusjonsprosess?
- Hvordan har selskapet og ledelsen brukt strategi/plan som virkemiddel i sin måte å kommunisere på i fusjonsprosessen?

Teori og tidligere forskning på oppgavens tema er noe svak, da teorien i stor grad handler om endringer, ikke spesifikt fusjon og kommunikasjon slik vår kontekst beskriver. Vi mener derfor at våre forskningsspørsmål bidrar til større dybde i den sammenheng og at våre hovedfunn er med på å øke kunnskapen på feltet.

Resultatene av forskningsspørsmålene viser en tydelig gjensidig avhengighet. Det vil si at det er en nøkkel og se tematikken i spørsmålene i sammenheng. Med fordel kan en plan benyttes som et virkemiddel for å kommunisere i en fusjonsprosess ved å involvere de ansatte i utarbeidelsen av planen med ulike kommunikasjonsformer. På denne måten kan man bygge tillit og eierskap som er med på å skape en følelse av fellesskap. Dette kan igjen bidra positivt til organisasjonskulturen.

Gjennom vår forskning har vi sett graden av kompleksiteten bak begrepet kommunikasjon og hvor viktig det er hvordan ledere jobber med kommunikasjon for å trygge i en fusjonsprosess. Våre funn understreker at det er en klar sammenheng mellom ledernes bevissthet rundt god kommunikasjon og minimering av usikkerhet i forbindelse med fusjonen. På bakgrunn av dette er vår klare oppfordring at det også i fremtiden vies mye oppmerksomhet til kommunikasjon i fusjonsprosesser.

Litteraturliste

- A. Johannessen, L., Christoffersen & P., A., Tufte. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (utg. 4). Abstrakt forlag.
- Bekken, F. & Eriksen, S. (2022) *Eksamen anvendt metode*. Nord universitet.
- Bridges, S., & Bridges, W. (2021). *Managing Transitions*. Da Capo press.
- Bukkvoll, D., Å. (2022). *emergens*. Store norske leksikon. <https://snl.no/emergens>
- Churchill, N. C. & Lewis V. L. (1983). *The Five Stages of Small Business Growth*. Harvard Business Review.
- Fidausi (2018) *Kommunikasjon*. Toppr.
<https://www.toppr.com/guides/business-studies/directing/communication/>
- Gillis, L., T. (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communication*. (utg. 1). (Kindle). Jossey-Bass.
- Greiner, L. E. (1972). *Evolution and revolution as organizations grow*. Harvard Business Review, 50(4). <https://ssrn.com/abstract=1504482/> <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- Jacobsen, D., I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (utg. 4). Fagbokforlaget
- Johannesen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P., A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (utg. 4). Abstrakt forlag.
- Karabin. (2021). *Hvorfor blir oppkjøp og fusjoner stadig viktigere?*. Karabin.
<https://www.karabin.no/aktuelt/hvorfor-blir-oppkjoep-og-fusjoner-stadig-viktigere>

Klev, R. & Levin, M. (2020). *Forandring som praksis*. (utg. 3). Fagbokforlaget.

Kotter, J., P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review press.

Kusstatscher, V. & Cooper, C. (2005). *Managing Emotions in Mergers and Acquisition*.

Edward Elgar Publishing, Inc.

<https://play.google.com/books/reader?id=9CdXNJ7QcDsC&pg=GBS.PP1&hl=no>

Levasseur, R. E. (2001). People skills: Change management tools - Lewin's change model. *Informs*. 31(4). <https://www.jstor.org/stable/25062720>

Norsk senter for forskningsdata. (u.å.). *Fyll ut meldeskjema for personopplysninger*.

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/>

Næringslivets hovedorganisasjon (u.å.). *Fakta om små og mellomstore bedrifter*.

<https://www.nho.no/tema/sma-og-mellomstore-bedrifter/artikler/sma-og-mellomstore-bedrifter-smb/>

Skodvin, O.-J. (1999). *Mergers in Higher Education -- Success or Failure?* *Tertiary Education and Management*, 5 (1). s. 65-80. DOI: 10.1023/a:1018749021147

Wiersholm. (2022). *M&A- og IPO-trender i Norge – første halvår 2022*.

<https://www.wiersholm.no/nyhetsbrev/ma-og-ipo-trender-i-norge-forste-halvar-2022>

Yin, Robert K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and methods*. London. SAGE Publications Inc (6)

Vedlegg

Vedlegg 1 Orientering til intervjuobjekt

Som avtalt ønsker vi å gjennomføre intervju i forbindelse med vår masteroppgave.

Et lite frempek:

Selve formuleringen av problemstillingen er ikke helt ferdig, men innholdet skal nå forhåpentligvis være satt.

«Hvordan jobber man i overgangen etter en betydelig endring for å få en trygg arbeidsstokk?»

Historisk sett blir det en del uro og reaksjoner i en organisasjon i forbindelse med endringer. For å bruke et litt folkelig uttrykk så er vi nysgjerrige på hvordan man jobber for å få «god stemning» igjen etter å ha gjort en endring i folks arbeidshverdag.

Stien blir til mens vi går, så vi samler inn så mye data som mulig, så ser vi hvor det bærer.

Vedlagt ligger infoskriv. Dette er med hensyn på personvernet.

Vedlegg 2 Intervjuguide

Leder

1. Hva er din stilling og hva jobber du med?
2. Jobber du med det samme i dag som da du ble ansatt?
3. Hvordan ble det kommunisert at dine arbeidsoppgaver skulle bli endret?
4. Ble du motivert av din nye rolle?
5. Ble du motivert av å få ansvar for flere ansatte?
6. Hvilke prosesser har dere når dere jobber med strategiarbeidet?
7. Bryter dere ned strategiarbeidet til mål?
8. Er dine ansatte involvert i arbeidet med strategi og prosess?
9. Hvordan motiverer du dine ansatte?
10. Får du engasjert dine ansatte når du involverer de?
11. Fører strategiarbeidet til at det blir mye endring i arbeidshverdagen til de ansatte?
12. Hvordan er det å motivere ansatte som har vært i selskapet lenge kontra de som ikke har vært med så lenge?
13. Jobber du noe med kulturen?
14. Hvordan har det vært å være «den» som kommer inn og skal gjøre mange endringer?
15. Hva vil du si er styrkene til teamet ditt?
16. Har endringene ført til noen bekymring i teamet ditt?
17. Opplever du at noen i teamet har fått eierskap til noen mål dere har satt?

18. Hva skjer hvis det blir endring i planene og dere velger å ikke prioritere nettopp disse målene?
19. Har dere hatt saker hvor dere har måttet ta oppgaver for andre avdelinger?
20. Har det skapt reaksjoner internt i din avdeling?
21. Har den skapt en reaksjon hos deg?
22. Har du tid til å håndtere reaksjoner?
23. Finnes det noen kommunikasjon fra toppledelsen ut til de ansatte som påvirker din arbeidshverdag i positiv eller negativ retning?

Ansatt

- 1) Hva er din rolle i dag?
- 2) Er det noe med dine arbeidsoppgaver som har forandret fra før sammenslåing/oppkjøpene i 2021?
- 3) Har du tillitt til dine ledere? Eksempler?
- 4) Føler du at du blir lyttet til?
- 5) Bli du involvert i problemløsninger mot andre avdelinger?
- 6) Føler du at det er blitt mer rot eller mer ryddig etter sammenslåing?
- 7) Føler du deg utsatt med tanke på potensielle kommende endringer?
- 8) Hvordan kommuniseres nye strategier, nye mål og endringer?
- 9) Mener du at det er fokus på kultur?
- 10) Er det stor takhøyde mellom avdelingene?
- 11) Synes du at fellesmøtene er relevante?
- 12) Er det noen aktiviteter eller arrangement som er med på å styrke relasjonen mellom ansatte?
- 13) Føler du at målene som blir satt for selskapet berører deg og din avdeling?
- 14) Hvordan er kommunikasjonen fra din leder når noe går galt?
- 15) Føler du det er tregheter i organisasjonen som ikke var der før?
- 16) Tror du fysisk sammenslåing av kontorer vil få noen effekt på samarbeidet mellom det som før var forskjellige selskaper?
- 17) Hva gjør dere når dere får idéer som kan være med å utvikle selskapet i riktig retning?
- 18) Ser du noe til toppledelsen?

Vedlegg 3 Meldeskjema NSD



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave](#) / Eksport

Meldeskjema

Referansenummer

111760

Hvilke personopplysninger skal du behandle?

- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Beskriv hvilke bakgrunnsopplysninger du skal behandle

Arbeidssted og stilling vil fremkomme i oppgaven

Prosjektinformasjon

Prosjektittel

Masteroppgave

Prosjektbeskrivelse

Formålet med vår masteroppgave er å gi et bidrag til forskningen som adresserer hvilke grep små bedrifter tar i det de vokser.

Begrunn hvorfor det er nødvendig å behandle personopplysningene

For å kunne besvare spørsmål vi har stilt oss i vår masteroppgave er vi avhengig av informasjon fra innsiden av en bedrift som har lyktes med det å nettopp vokse seg fra en liten gründerbedrift til en større stabil organisasjon.

Ekstern finansiering

Ikke utfyllt

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Fredrik Stølen Bekken, fsbekken@gmail.com, tlf: 45135286

Behandlingsansvar

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Innovasjon og entreprenørskap

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Frode Heldal, frode.heldal@ntnu.no, tlf: 47750997

Skal behandlingsansvaret deles med andre institusjoner (felles behandlingsansvarlige)?

Nei

Utvalg 1

Beskriv utvalget

Gründer i valgt organisasjon

Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer

Et nært familiemedlem til en av forfatterne av masteroppgaven har satt oss i kontakt med gründer i bedriften. Hvem vi videre rekrutterer vil basere seg på intervjuet med gründer i forhold til hvem vi opplever at det er mest relevant at vi snakker med videre. I vårt pensum er

denne måten å jobbe på omtalt som "snøballeffekten".

Alder

30 - 60

Personopplysninger for utvalg 1

- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 1?

Personlig intervju

Vedlegg

Intervjuguide - Gründer.docx

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 1

Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

Infoskriv deltakere.docx

Utvalg 2

Beskriv utvalget

Ledere i bedriften

Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer

Hvem vi videre rekrutterer vil basere seg på intervjuet med gründer i forhold til hvem vi opplever at det er mest relevant at vi snakker med videre. I vårt pensum er denne måten å jobbe på omtalt som "snøballeffekten".

Alder

30 - 60

Personopplysninger for utvalg 2

- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 2?

Personlig intervju

Vedlegg

Intervjuguide - Leder.docx

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 2

Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

Infoskriv.pdf

Utvalg 3

Beskriv utvalget

I tillegg til ledere vil vi snakke med en ansatt i avdelingen Leveranse og en ansatt i avdelingen ettermarked. Hvem vi rekrutterer vil basere seg på intervjuet med ledere i forhold til hvem vi opplever at det er mest relevant at vi snakker med

Beskriv hvordan rekruttering eller trekking av utvalget skjer

I vårt pensum er denne måten å jobbe på omtalt som "snøballeffekten". Vi spør leder om det er ok at vi spør vedkommende vi vil snakke med om intervju

Alder

25 - 55

Personopplysninger for utvalg 3

- Lydopptak av personer
- Bakgrunnsopplysninger som vil kunne identifisere en person

Hvordan samler du inn data fra utvalg 3?

Personlig intervju

Vedlegg

Intervjuguide - Ansatt.docx

Grunnlag for å behandle alminnelige kategorier av personopplysninger

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Informasjon for utvalg 3

Informerer du utvalget om behandlingen av personopplysningene?

Ja

Hvordan?

Skriftlig informasjon (papir eller elektronisk)

Informasjonsskriv

Infoskriv.pdf

Tredjepersoner

Skal du behandle personopplysninger om tredjepersoner?

Ja

Beskriv tredjepersoner

Tredjeperson vil eventuelt være personer som har hatt strategisk viktige stillinger tidligere i selskapet og som har hatt vesentlig innvirkning på bedriftens vekst.

Typen personopplysninger om tredjepersoner

Hvilke utvalg avgir personopplysninger om tredjepersoner?

Samtykker tredjepersoner til behandlingen av personopplysningene?

Nei

Mottar tredjepersoner informasjon om behandlingen av personopplysningene?

Nei

Begrunn hvorfor tredjepersoner ikke mottar informasjon

Vedkommende vil kun bli nevnt i prosjektet hvis de vi intervjuer nevner de og at de nevnes med en slik tyngde at de har hatt vesentlig innvirkning på bedriftens vekst.

Dokumentasjon

Hvordan dokumenteres samtykkene?

- Manuelt (papir)

Hvordan kan samtykket trekkes tilbake?

De vi intervjuer har vår kontaktinfo og kan når som helst ta kontakt med oss for å trekke sitt samtykke.

Hvordan kan de registrerte få innsyn, rettet eller slettet personopplysninger om seg selv?

Vi tar lydopptak av intervjuet som vi i ettertid vil skrive ned ord for ord. De registrerte vil da få tilsendt intervjuet skriftlig og med det få mulighet til å komme med innvendinger. Ferdig prosjekt vil også bli tilsendt de registrerte før endelig innlevering.

Totalt antall registrerte i prosjektet

1-99

Tillatelser

Skal du innhente følgende godkjenninger eller tillatelser for prosjektet?

Ikke utfyllt

Behandling

Hvor behandles personopplysningene?

- Ekstern tjeneste eller nettverk (databehandler)

Hvem behandler/har tilgang til personopplysningene?

- Student (studentprosjekt)
- Databehandler

Hvilken databehandler har tilgang til personopplysningene?

Stine Eriksen og Fredrik Stølen Bekken

Tilgjengeliggjøres personopplysningene utenfor EU/EØS til en tredjestat eller internasjonal organisasjon?

Nei

Sikkerhet

Oppbevares personopplysningene atskilt fra øvrige data (koblingsnøkkel)?

Ja

Hvilke tekniske og fysiske tiltak sikrer personopplysningene?

- Personopplysningene anonymiseres fortløpende

Varighet

Prosjektperiode

27.10.2022 - 23.05.2023

Hva skjer med dataene ved prosjektslutt?

Data slettes (sletter rådataene)

Vil de registrerte kunne identifiseres (direkte eller indirekte) i oppgave/avhandling/øvrige publikasjoner fra prosjektet?

Nei

Vedlegg 4 Svar fra NSD



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

111760

Vurderingstype

Standard

Dato

19.04.2023

Prosjekttittel

Masteroppgave

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Innovasjon og entreprenørskap

Prosjektansvarlig

Frode Heldal

Student

Fredrik Stølen Bekken

Prosjektperiode

27.10.2022 - 23.05.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er **lovlig** så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det **lovlige** grunnlaget gjelder til 23.05.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

Personverntjenester har vurdert endringene registrert i meldeskjemaet.

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg. Behandlingen kan fortsette.

Det er lagt til et utvalg fordi det er ønskelig å intervju ansatte, i etterkant av intervju med ledere i den aktuelle bedriften. Vi minner om at ledere har yrkesmessig taushetsplikt om sine ansatte, og kan ikke dele taushetsbelagte opplysninger med forskningsprosjektet. Vi anbefaler at dere minner om taushetsplikten og bidrar til at den ivaretas under intervjuene.

Vi oppfordrer til å legge til Kontaktopplysninger til personvernombudet ved Nord Universitet i informasjonsskrivet, men vi trenger ikke å se dette i meldeskjemaet:

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp underveis (hvert annet år) og ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet/pågår i tråd med den behandlingen som er dokumentert.

Lykke til videre med prosjektet!

Vedlegg 5 Samtykkeskjema

”I overgangen etter en endring”

Dette prosjektet er vår avsluttende oppgave i vår masterstudie i strategi og ledelse på Nord Universitet. Bakgrunn og formål for vår masteroppgave er å svare på problemstillingen "Hvordan jobber man i overgangen etter en betydelig endring for å få en trygg arbeidsstokk?" For å få mest mulig relevant informasjon rundt dette vil vi spørre om å få intervjuere personer med sentrale roller som kjenner bedriftens historie knyttet til endring godt.

Intervjuene vil ta ca. 60min og vi vil be om å få benytte lydopptak. Ved behov kan enkelte informanter bli spurt om et intervju nummer 2. Informasjonen vi er ute etter dreier seg om hvilke valg ledelsen har tatt underveis i veksten: ledelsesutfordringer og løsninger på disse, organisasjonsstruktur, organisasjonskultur, ulike faser av vekst, lederfokus og kontrollsystem, lederstil og opplevde suksessfaktorer.

Det vil være konfidensiell behandling av alle personopplysninger og ingen andre enn intervjuerne vil ha tilgang på dette, inkludert lydopptak. Personopplysninger vil derfor ikke bli brukt i oppgaven og lydopptakene vil bli slettet ved prosjektets slutt (ved sommeren 2023). Ved benevnelse av intervjuobjektene i prosjektet vil titler som «gründer» og «økonomiansvarlig» osv. bli benyttet. På denne måten blir informanten indirekte anonymisert. Informanten vil få tilsendt ferdig transkribert intervju slik at informanten kan lese igjennom intervjuet og godkjenne sitater. På denne måten får informanten innsyn og har mulighet til både å rette, slette, gi begrensning og dataportabilitet. Om informanten ønsker å trekke seg fra studien har vedkommende full mulighet til dette uten videre forklaring. I så fall vil bidraget bli fullt ut anonymisert. Informanten har rett til å klage til datatilsynet.

Dersom du har spørsmål, ta kontakt:
Fredrik Stølen Bekken, tlf 45135286
Stine Eriksen, tlf 98619018

Veileder (prosjektansvarlig) ved Nord Universitet er Frode Heldal, tlf: 47750997.

Vennlig hilsen

Fredrik Stølen Bekken
Stine Eriksen

Samtykke til deltakelse i studien Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)