



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Relasjoner gjennom en fusjonsprosess

*Hvordan har en fusjon mellom to store organisasjoner påvirket leder-
medarbeiderforholdet i det fusjonerte selskapet?*

Paul Helland

Mastergradsoppgave i EM-MBA Strategisk Ledelse og Økonomi, mai 2018

Antall ord: 17 122



Forord

Denne oppgaven har vært en spennende og utfordrende reise, der jeg har fått utfordret meg selv innen et interessant tema. Jeg har fått muligheten til å sette meg inn i både teori og praksis som jeg vet jeg kommer til å dra nytte av senere i livet fordi temaet er aktuelt for mer en bare organisasjon og ledelse.

Jeg ønsker først og fremst å rette en takk til informantene som deltok i intervjuene, uten dere hadde ikke denne oppgaven vært mulig. Takk også til den sammenslåtte organisasjonens administrasjon som har gitt meg tilgang til deres tertiærdata som jeg fikk benytte i oppgaven.

Jeg må også få takke min veileder Kristin Engh. Takk for god hjelp, spesielt i arbeidet med problemstillingen. Ikke minst har jeg satt stor pris på din positive innstilling og støtte gjennom prosessen med å ferdigstille oppgaven.

Familie og venner fortjener også en takk. Takk til Mor og Far som tålmodig har avlastet med barnepass. Takk også til venner som ikke har gitt meg opp, selv om jeg har takket nei til utallige sosiale sammenkomster.

Til sist vil jeg rette en stor takk til en jeg beundrer og som er min beste venn og livsledsager, kona mi Terese. Du har vært en fantastisk støtte gjennom hele studiet, og spesielt i slutfasen med ferdigstillelsen av Masteroppgaven. En like stor takk rettes også til mine to flotte døtre for den tålmodigheten dere har vist, vi har mye vi skal ta igjen, jeg gleder meg!

Haugesund, 13 mai 2018

Paul Helland

Sammendrag

Bakgrunn: Hensikten med oppgaven er å se om transformasjonsorientert ledelsesadferd har, eller kunne hatt noen betydning under fusjonsprosessen av to store organisasjoner med til sammen ca. 16 000 ansatte. Den har også som mål å finne ut hva som er viktige prosesser og mekanismer i det å utøve transformasjonsledelse i denne spesifikke fusjonsprosessen. Under fusjonsprosessen hadde den sammenslåtte organisasjonens ledelse begrenset kunnskap om hvilke tanker medarbeiderne hadde om fusjonsprosessen, og hvordan dette hadde påvirket leder- medarbeiderforholdet. Dette temaet hadde også forfatteren selv interesse og lyst til å belyse ytterligere for bedre forstå prosessene som fører til bedret effektivitet og samarbeid.

Metode: Det ble benyttet kvalitativt forskningsintervju som metode, med et utvalg på fire informanter som alle hadde erfart fusjonsprosessen. Utvalget av informanter inneholder deltagere fra begge de sammenslåtte organisasjonene. For analyse og tolkning ble det benyttet tematisert koding med utgangspunkt i den semi-strukturerte intervjuguiden.

Resultat: Innsikter denne oppgaven gir har kommet til gjennom å se det kvalitative forskningsintervjuet og dets resultater gjennom teoretiske perspektiver som omhandler transformasjonsorientert ledelsesadferd, tillit og relasjonskompetanse, samt teori om organisasjonsrettferdighet.

Opgavens empiriske analyse viser at informantene ikke omtaler transformasjonsorientert ledelsesadferd eksplisitt, men at de heller tar opp tema som viser at de savner mye av det den transformasjonsorienterte ledelsesadferden kan bidra med for å bedre organisatorisk effektivitet. Dette kommer frem gjennom intersubjektive utsagn som omhandler sammenhenger mellom kommunikasjon og informasjonsflyt og tillit, motivasjon og rettferdighetsfølelse.

Konklusjon: Denne undersøkelsen viser i hovedsak at en transformasjonsorientert ledelsesadferd kan være en effektiv ledelsesstrategi når to organisasjoner fusjonerer. I tillegg viser den at kommunikasjon, informasjon, tillit, relasjoner og medvirkning har betydning for effektiviteten under en fusjonsprosess.

Nøkkelord: Tillit, relasjonskompetanse, medvirkning, kommunikasjon, informasjon, fusjon, transformasjonsorientert ledelsesadferd.

Innholdsfortegnelse

1 INNLEDNING	1
1.1 BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	1
1.2 OPPGAVENS HENSIKT, PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL	2
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR.....	2
2 TEORIDEL	3
2.1 HVA ER LEDELSE?	3
2.2 TRANSFORMASJONSLEDELSE	4
2.2.1 Fullspektrummodellen for ledelse.....	5
2.2.2 Joseph S. Nye Jr's syn på transformasjon som ledelsesform	6
2.2.3 Kritikk mot transformasjon som ledelsesform.....	8
2.3 RELASJONSKOMPETANSE.....	8
2.3.1 Tillit.....	9
2.4 ORGANISATORISK RETTFERDIGHET	10
2.4.1 Fordelingsrettferdighet	11
2.4.2 Prosessuell rettferdighet.....	11
2.4.3 Interaksjonsrettferdighet.....	12
2.4.4 Betraktninger om organisatorisk rettferdighet	13
3 METODE	14
3.1 VITENSKAPSTEORETISK FORANKRING	14
3.2 FORFORSTÅELSE	14
3.3 VALG AV FORSKNINGSDESIGN	15
3.3.1 Det kvantitative datasettet.....	16
3.3.2 Forskerens nærhet til datamaterialet.....	16
3.3.3 Triangulering	17
3.3.4 Forberedelser til intervjuene.....	17
3.3.5 Utvelgelse av informanter.....	18
3.3.6 Gjennomføring av intervjuer.....	18
3.3.7 Analyse og tolking av det empiriske kvalitative materialet.....	19
3.4 OPPGAVENS PÅLITELIGHET OG GYLDIGHET	20
3.5 ETIKK.....	20

4 PRESENTASJON OG DRØFTING AV EMPIRISKE FUNN	22
4.1 TEMA 1; TRANSFORMASJONSLEDELSE SOM VERKTØY	22
4.1.1 Kommunikasjon og informasjonsflyt – Betydningen av ”kontakt”	22
4.1.2 Ledelsens involvering i medarbeidere, en relasjonell nødvendighet?	25
4.1.3 Ledelsens må ha tro på fusjonsprosessen	28
4.2 TEMA 2; MEDARBEIDERENES TILLIT TIL LEDELSEN.....	31
4.2.1 Kommunikasjon påvirker tillit, relasjoner og motivasjon	31
4.2.2 Ledelsens tilstedeværelse og toveiskommunikasjon under fusjonsprosessen.....	34
4.2.3 Medvirkning, motivasjon og ledernes kunnskap om fusjonsprosessen.....	36
4.3 TEMA 3; ORGANISATORISK RETTFERDIGHET	39
4.3.1 Ledelsens evne til å utvise organisatorisk- og interpersonell rettferdighet.....	39
4.3.2 Ledelsens evne til å utvise informasjons- og prosessuell rettferdighet.....	41
5 OPPSUMMERING	45
5.1 OPPSUMMERING TEMA 1	45
5.2 OPPSUMMERING TEMA 2	46
5.3 OPPSUMMERING TEMA 3	47
5.4 AVSLUTTENDE BETRAKTNINGER	49
KILDER.....	51
INTERNETT – ARTIKLER	51
INTERNETT – ELEKTRONISK BOK	52
INTERNETT - NETTSIDE	52
INTERNETT – RAPPORT	52
BØKER	52
VEDLEGG	54
VEDLEGG 1: INTERVJUGUIDE	54
VEDLEGG 2: SAMTYKKESKJEMA.....	56
VEDLEGG 3: MELDEPLIKT	58

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for valg av tema

Oppgaven omhandler hva som påvirker leder- medarbeiderforholdet under en fusjonsprosess mellom to store organisasjoner med avdelinger i flere deler av verden.

De to sammenslåtte organisasjonene har opprinnelse i hvert sitt land, og har hver en historie som strekker seg mer enn 150 år tilbake i tid. Totalt antall ansatte i det fusjonerte selskapet var ca. 16 000 under fusjonsprosessen, med henholdsvis 9000 ansatte i den største organisasjonen og 7000 ansatte i den minste.

Markedet de to organisasjonene opererer i har blitt gradvis mer konkurranseutsatt, derfor ble strategien å slå dem sammen. Hensikten med dette var at en sammenslåing skulle føre til økte markedsandeler, og at de to organisasjonene sannsynligvis ville utfylle hverandre på kompetanse fordi de hadde ulike markeder de var sterke i. Tidspunktet for sammenslåingen har i ettertid vist seg å gjøre fusjonsprosessen mer krevende enn antatt siden markedet endret seg brått i 2014.

Bakgrunn for valg av tema er at jeg har vært ansatt i en av de sammenslåtte organisasjonene de siste 10 årene og har i denne sammenhengen vært vitne til fusjonsprosessen som ansatt. Fusjonsprosessen har påvirket mine tanker om nåtid og om antatt personlige fremtid i den nye organisasjonen. I denne prosessen har jeg ofte undret meg over hvordan sammenslåingen har påvirket de andre ansatte i organisasjonen, og hva endringene gjør med dem når det kommer til tillit, framtidsutsikter og hva deres holdninger eventuelt betyr for en vellykket omstillingsprosess. Jeg har også undret meg over hvilken ledelsesform som er viktig for at en sammenslåing skal bli mest mulig effektiv med tanke på å få medarbeiderne med seg.

Da jeg tok kontakt med ledergruppa for fusjonsprosessen kom det frem at dette også var tema ledelsen i det fusjonerte selskapet var interessert i å vite mer om. Begrunnelsen var at ledelsen sitter på begrenset kunnskap når det gjelder hva medarbeiderne tenker om den fusjonsprosessen organisasjonen har vært gjennom.

Etter gjennomført søk på Internett med søk etter relevante artikler, relevante masteroppgaver, rapporter og forsknings studier utgitt av andre relevante kilder viser det seg at det er skrevet

en hel del om temaene tidligere, noe som ikke var uventet. Jeg ønsket likevel å se nærmere på hvilke resultater og sammenhenger akkurat denne konteksten kunne gi.

1.2 Oppgavens hensikt, problemstilling og forskningsspørsmål

Hensikten med oppgaven er å se om transformasjonsorientert ledelsesadferd har, eller kunne hatt noen betydning under fusjonsprosessen. Den har også som mål å finne ut hva som er viktige prosesser og mekanismer i det å utøve transformasjonsledelse i denne spesifikke fusjonsprosessen. Ut fra dette har jeg derfor valgt følgende overordnede problemstilling:

Hvordan har fusjonen mellom to store organisasjoner påvirket leder- medarbeiderforholdet i det fusjonerte selskapet?

Jeg har valgt å avgrense den overordnede problemstillingen med følgende forskningsspørsmål:

- 1. Hvilken innvirkning har transformasjonsorientert ledelsesadferd på ansattes holdninger under fusjonsprosesser?*
- 2. Hvilken betydning har ansattes tillit til ledelsen for vellykket omstillingsarbeid?*
- 3. Hvordan påvirker ansattes opplevelse av rettferdighet motivasjon under fusjonsprosesser?*

1.3 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i fem kapitler. Kapittel en er innledning. Kapittel to presenterer oppgavens teoretiske rammeverk, med teori som omhandler ledelse, transformasjonsledelse, relasjonskompetanse, tillit, samt organisatorisk rettferdighet. Kapittel tre skal grunngi valg av metode og forskningsdesign. Kapittel fire vil presentere empiriske funn og drøfte disse opp mot teori. Avslutningsvis oppsummeres oppgaven i kapittel fem.

2 Teoridel

I dette kapittelet vil jeg ta for meg teori som rammeverk for empirisk data. Hovedtema vil være begrepet ledelse, transformasjonsledelse, relasjoner mellom leder og medarbeidere, tillit og organisatorisk rettferdighet.

2.1 Hva er ledelse?

Sørhaug (1996, s. 24) sier at begrepet ledelse kan defineres til det å sette grenser, og han hevder at: ”Ledelse er et grensebegrep som indikerer en grensefunksjon. Et grensebegrep er ikke nødvendigvis vagt, men det er essensielt ambivalent. Det henviser til noe som samtidig er et systems ytterpunkt og sentrum.”

Sørhaug utdyper at dette handler om en organisasjons evne til å kontrollere forholdet mellom innsiden og utsiden av en organisatorisk enhet. Han sier videre at:

Det er vanlig og naturlig å tilskrive ledelsen i en organisasjon rollen som en garantist for dens retning og regler. Det helt spesifikke ved ledelse avdekker seg imidlertid gjennom dens makt og myndighet til å bestemme over unntakene eller det ikke-regulerte (s. 25).

Sørhaug (1996) mener videre at dersom en organisasjon bare trenger regler for å gi organisasjonen en retning, så blir ledelse overflødig. Han sier imidlertid at dersom uforutsette hendelser eller noe ikke-regulert oppstår, så oppstår det også et behov for en ledelse som bestemmer en retning og oppretter regler for å komme dit.

Sørhaug hevder videre at det i uforutsette situasjoner eksisterer et gap mellom autoritet og ansvar, og at i dette forholdet mellom autoritet og ansvar, veier autoriteten mindre enn ansvaret. Wildavsky (i Sørhaug, 1996, s. 25) mener også at det er en leders, eller ledelsens oppgave å redusere dette gapet. Ut fra resonnementene over hevder Sørhaug at dette innebærer at ledelsen har: ”...et personlig ansvar for å definere hva en organisasjon *er*, og identifisere og markere hva som er dens verdi i seg selv” (s. 25).

Resonnementet har i følge Selznick (i Sørhaug, 1996, s. 25) motsetninger fordi dette aspektet ved en organisasjon er å betrakte som institusjonelt, og at moderne organisasjoner ofte forneker dette institusjonelle aspektet. Organisasjoner har i motsetning en tendens til å definere en organisasjon ut fra ”dens nytte, effektivitet og i hva den gjør” (Sørhaug, 1996, s. 25). Sørhaug mener at begge måtene å se eller vurdere en organisasjon på er motsetningsfylte, siden de baserer seg på både makt og tillit. Han peker også på det paradoks at makt og tillit er størrelser som truer hverandre, men som også er avhengig av hverandre. Han skriver videre: ”Det er også (nesten) åpenbart at ledelse over tid ikke kan basere seg på makt alene. Langt

mindre åpenbart er det at tillit, i hvert fall i organisasjoner, baserer seg på at noe(n) har makt” (Sørhaug, 1996, s. 26).

Oppsummert dreier altså ledelse seg i stor grad om begrepene makt og tillit, og at det er en balansegang mellom det å skape gode tillitsforhold, samt det å opprette grenser, og bruke makt når grenser brytes. På denne måten kan en leder utøve legitim makt på en måte som mest sannsynlig blir akseptert av medarbeidere.

Begrepet tillit vil bli beskrevet nærmere under punkt 2.3.1.

2.2 Transformasjonsledelse

Ledelsesteorier som setter fokus på meningsaspektet i arbeid og symbolbruk for å bedre motivasjon er blitt mer vanlig i løpet av de siste tredve-førti årene (Hetland, 2004). En av teoriene som omhandler dette kalles transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse har de siste årene fått stor oppmerksomhet, noe som underbygges av antall forskningsprosjekter på dette feltet (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

En av de som først introduserte begrepet transformasjonsledelse var James McGregor Burns i sin klassiske bok om ledelse fra 1978 - ”Leadership” (Martinsen, 2005, s. 31). Ordet transformasjon kan oversettes til endring, og ledere som utøver transformasjonsledelse opptrer transformerende og setter altså i gang, eller bidrar til endring (Matthiessen, 2014). Burns (1978) definerer transformasjonsledelse slik: ”Transformasjonsledelse inntreffer når en leder engasjerer seg i medarbeidere på en slik måte at både motivasjon og moralsk atferd og bevissthet blir stimulert” (s. 55).

Burns (1978) er en av de første som gjør et studie av ledere i en politisk sammenheng. Han beskriver transformasjonsledelse som en prosess der politiske ledere og tilhengere stimulerer hverandre til høyere nivåer av moral og motivasjon (Martinsen, 2005, s. 31).

Matthiessen (2014) mener måten Burns (1978) definerer transformasjonsledelse er en mer effektiv måte å utøve ledelse på enn eksempelvis transaksjonsledelse, som innebærer at belønninger gis etter at oppgaver er utført i tråd med lederens ønske (Hetland, 2004). I litteraturen sammenlignes ofte transformasjonsledelse, transaksjonsledelse og laissez-faire ledelse (passiv unngående ledelse), der transformasjonsledelse er det ene ytterpunktet, og transaksjonsledelse og passiv unngående ledelse det andre ytterpunktet. Burns (1978, s. 54) mener at ledere som leder ved kun bruk av makt leder ut fra begrepet transaksjonsledelse. Dette synet sammenfaller også med hvordan Nye (2008) ser dette.

Matthiessen (2014) har skrevet en artikkel som baserer seg på en spørreundersøkelse blant 2910 ledere. Han konkluderer i artikkelen med at transformasjonsledelse viser seg ”å ha

klart positiv sammenheng med både ekstrarolleadferd og innovasjon (s.1)”, mens undersøkelsen viser at transaksjonsledelse har mindre betydning.

Bass (2014) mener at transformasjonsledelse bør benyttes dersom en organisasjon opplever en turbulent markedssituasjon, når det oppstår problemer, eller ved raske endringer, og dersom usikkerhet oppstår i en organisasjon. Bass (ibid.) mener at en transformasjonsorientert ledelse vil skape større organisatorisk fleksibilitet enn det eksempelvis transaksjonsorientert ledelse vil kunne skape. Denne fleksibiliteten avgjøres av ledelsens evne til opptre karismatisk, utøve oppmerksomhet med hensyn til personlig utvikling, og evne og vilje til å gi intellektuell stimulering til organisasjonens medlemmer. Bass (ibid.) sier følgende om organisasjoner som står ovenfor krav om fornyelse og endringer: ”I disse organisasjonene vil det av helsemessige, trivselsmessige og resultatmessige grunner lønne seg å satse på transformasjonsledelse gjennom rekrutteringspolitikk, utvelgelse, forfremmelse, opplæring og utvikling” (Bass, 2014, s. 87). Derfor blir teorien om transformasjonsledelse også interessant når det gjelder fusjonsprosesser, som også kan betraktes som en endring.

2.2.1 Fullspektrummodellen for ledelse

I senere forskning på transformasjonsledelse står Bass og Avolio sentralt, og de har studert skillet mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse/ passiv unngående ledelse (Yukl, 2013). Disse to forskerne satte de tre nevnte ledelsesformene opp i en teoretisk tabell kalt ”The full range model of leadership”, som oversettes til fullspektrummodellen for ledelse (Matthiesen, 2014).

Bass mener at det ikke er formålstjenlig i alle kontekster å bare lede ut fra begrepet transformasjonsledelse. For å kunne fungere som leder mener han at også transaksjonsledelse, og noen ganger også passiv unngående ledelse må benyttes. Derfor satte Bass og Avolio disse ledelsesteoriene inn i en skala der transformasjonsledelse er det ene ytterpunktet og transaksjonsledelse/ passiv unngående ledelse det andre. Bass og Avolio mener at en leder må ha evnen til å bevege seg på denne skalaen og tilpasse seg kontekst og individuelle hensyn for å utøve den mest effektive ledelsesformen (Bass, 2014). Det betyr at lederen benytter transformasjonsledelse når han ser det er behov for det, samt at han kombinerer dette med transaksjonsledelse, og passiv avvikende ledelse dersom det er mer hensiktsmessig ut fra den aktuelle konteksten. Følgelig utdypes fire punkter (de fire I'ene) som beskriver transformasjonslederens adferd i fullspektrummodellen (ibid.):

Idealisert innflytelse

Den idealiserte innflytelsen blir ofte sammenlignet med det å være karismatisk, men i følge Yukl (2013) er det delte meninger om disse skal kunne sees som det samme eller ikke. Konseptuell tvetydighet og inkonsistente definisjoner har gjort at det blir vanskelig å sammenligne disse to definisjonene mener Yukl (2013). Høst (2011) bruker definisjonen slik Bass ser den; ”Når en leder utøver idealisert innflytelse fungerer lederen som en rollemodell for sine medarbeidere. Lederen er høyt beundret og respektert, og medarbeiderne identifiserer seg med vedkommende og vil gjerne etterligne lederen” (Høst, 2011, s.79). Denne formen for lederadferd blir sett på som den sterkeste, eller mest effektive av de fire I’ene (Matthiessen, 2014).

Individuell oppfølging

Denne formen for ledelsesadferd tar hensyn til hver enkelt medarbeiders behov for måloppnåelse og vekst, samt bidrar til at disse oppfylles. Den har også fokus på medarbeideres utvikling ved støttende, læringsorientert og personlig interaksjon (Mathiessen, 2014).

Intellektuell stimulering

Denne formen for ledelsesadferd fokuserer på det å fremme kreativitet og innovativ adferd hos medarbeiderne. Dette gjøres ved at lederen gir medarbeiderne en opplevelse av å føle seg inkludert i beslutninger, at lederen utfordrer dem intellektuelt og oppmuntrer dem til å jobbe selvstendig, i tillegg til at originale ideer fremmes og dyrkes frem (Mathiessen, 2014).

Inspirerende motivasjon

Den siste formen for ledelsesadferd handler om lederens evne til å motivere medarbeiderne gjennom entusiasme ved å skape tilhørighet til felles mål og delte visjoner. Her står lagånd sentralt, og slike ledere fremstår ofte som entusiastiske og optimistiske, og lederen er oppmerksom på å inkludere medarbeiderne i det å etablere visjoner i organisasjonen.

Som beskrevet over ser Bass og Avolio (Mathiessen, 2014) for seg en linje av ledelsesadferd der lederen må mestre alt etter hvilken kontekst han/ hun virker innenfor.

2.2.2 Joseph S. Nye Jr’s syn på transformasjon som ledelsesform

Som Bass (2014) deler Nye (2008) også opp lederegenskaper etter transformerende adferd (inspirerende myk makt adferd) og transaksjonsadferd (transaksjonell harde makt adferd). Nye mener, som Bass og Avolio (i Matthiessen, 2014), at suksessfaktoren for anvendelse av fullskalamodellen handler om lederens evne til å kombinere hard og myk makt i henhold til

kontekst. Slike ledere omtales ofte som pragmatiske ledere (Nye, 2008). Han hevder videre, i likhet med Bass (2014), at det er avgjørende for valg av lederens adferd hvordan stabiliteten er i organisasjonen til enhver tid. Det vil si om organisasjonen er inne i en endringsprosess eller om forholdene er stabile.

Nye (2008) mener at ledere i stabile organisasjoner *kan* benytte seg av hard makt (transaksjonsledelse) og likevel oppnå ledereffektivitet, men at organisasjoner som opererer i stabile omgivelser og har behov for større innovative og kreative evner bør benytte den myke ledelsesadferden (transformasjonsledelse).

Han sier videre at ved ustabilitet i organisasjonen *bør* lederen ha en pragmatisk tilnærming mellom hard og myk makt (blanding mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse) for å oppnå ledereffektivitet.

Nye velger å dele myk maktadferd inn i tre ferdigheter. Ferdighetene gjenspeiler i stor grad de fire I'ene til Bass og Avolio (Mathiessen, 2014). Disse er *emosjonell intelligens*, *kommunikasjon* og *visjon*.

Han deler videre hard maktadferd i to; *organisatoriske ferdigheter* og *politiske ferdigheter*.

Ved både myk maktadferd og den organisatoriske ferdigheten, som er en del av den harde maktadferden, trekkes kommunikasjons- og informasjonsevner frem som betydningsfulle når det gjelder ledereffektivitet. Nye (2008) definerer organisatoriske evner slik: "Organizational skill is the ability to manage the structures, information flows, and reward system of an institution or group." (s. 77)

Hans definisjon på organisatoriske ferdigheter omfatter altså det å administrere struktur, informasjonsflyt og belønningssystemer. Men han trekker frem informasjonsflyt som en av de viktigste å beherske, han sier: "Especially important is the effective management of flows of information relating to both the inputs and the outputs of decisions" (Nye, 2008, s.77).

Nye (2008) hevder at en leder må beherske informasjonsflyten spesielt godt når det gjelder den innerste sirkel av medarbeidere, fordi dette sikrer at både positiv og negativ informasjon, samt tilbakemeldinger, når frem til ledelsen.

Nye mener at både den retoriske og organisatoriske måten å beherske informasjonsflyt på kan kombineres, eller de kan brukes hver for seg. Det vil si at dersom en leder eksempelvis er bedre på organisering av informasjonsflyt så kan det kompensere for manglende retoriske evner (ibid.). Nye (ibid.) hevder altså at den innerste sirkel av medarbeidere trenger å

inspireres og føle seg tiltrukket av ledelsen, og at ledelsens evne til å styre informasjonsflyt og retoriske evner kan være avgjørende for i hvilken grad dette oppnås.

2.2.3 Kritikk mot transformasjon som ledelsesform

Den omfattende forskningen på transformasjonsledelse har vist at denne ledelsesformen mest sannsynlig gir en positiv effekt når det gjelder ledelseseffektivitet (Matthiessen, 2014; Bass i Martinsen, 2005). Likevel er det flere som er kritiske til litteraturen som omhandler transformasjonsledelse, og en del av disse mener teorien fremstår som for universell i det den som regel fremstilles som å være den mest effektive ledelsesformen i alle situasjoner og kontekster (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Annen kritikk retter seg mot at det analytiske og empiriske skillet mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er for uklare, og som nevnt i teoridelen over går denne diskusjonen mye på hvor skillet mellom ledelse og administrasjon (ibid.).

Andre hevder at det at ledere skal inspirere og stimulere medarbeidere blir for abstrakt til å være retningsgivende for handling og at denne teorien derfor har begrenset nytteverdi (Yukl, 2013; Jacobsen og Thorsvik, 2013).

Andre igjen hevder at teorien er konseptuelt uklar og at den ikke tar hensyn til ledelsesfunksjoner som knytter seg til realisering av målsettinger (Yukl, 2013; Jacobsen og Thorsvik, 2013).

2.3 Relasjonskompetanse

Horverak (2005) hevder i sin artikkel "*Relasjonskompetanse – en nyttig ferdighet*" at det er: "...store og uanvendte muligheter til å forbedre samspill, trivsel og arbeidsglede i organisasjoner. Riktignok dersom man er villig til å investere energi i å utvikle tilstrekkelig innsikt og forståelse for mellommenneskelige problemstillinger" (s.1).

Han peker på at det i en lederundersøkelse utført av Stiftelsen Administrativt Forskningsfond ved Norges handelshøyskole (AFF) i 2002 kom frem at bare én av tre ledere var opptatt av å utvikle arbeidsmiljøet i egen organisasjon. I en senere lederundersøkelse utført av AFF i 2004 også kommer frem funn som forsterker påstanden om at ledere er for lite oppmerksomme på medarbeideres individuelle behov og kvaliteter. Colbjørnsen (i Horverak, 2005) som var ansvarlig for disse undersøkelsene uttaler følgende: "...relasjoner mellom en leder og vedkommendes egne medarbeidere påvirker følelser og stemninger i virksomheten, og dermed også motivasjon, samarbeidsvilje og kreativitet" (s.1).

Spurkeland (i Horverak, 2005) definerer relasjonskompetanse til å bestå av: Ferdigheter, evner, kunnskaper og holdninger som etablerer, utvikler, vedlikeholder og reparerer relasjoner mellom mennesker. Horverak siterer videre Spurkeland: "...relasjonskompetanse er en grunnleggende komponent i vellykket ledelse. Han begrunner dette med at ledere i en demokratisk kultur må skaffe seg respekt og autoritet i situasjon og relasjon, og ikke gjennom posisjon" (s.1). Spurkeland mener at det å investere i relasjoner til medarbeidere er grunnlaget for naturlig påvirkning, all annen påvirkning kan forklares ut fra posisjon og maktbaser.

Begrepet relasjonskompetanse er sammensatt, og illustreres av Spurkeland (2012) ved at han deler begrepet relasjonskompetanse i 14 dimensjoner. En av disse dimensjonene er tillit, og dette forklares nærmere i punkt 2.3.1.

2.3.1 Tillit

Fugelli (2011), professor innen sosialmedisin, definerer tillit i behandler- pasientrelasjoner som; "...det prinsipp som holder pasient og behandler sammen" (s.1).

Han skriver videre: "Tillit er menneskets følelse av at andres godhet, ærlighet og dyktighet er til å stole på. Tillit medfører ofte en overføring av makt til en person eller til et system, makt til å handle på mine vegne, til mitt beste" (s.1).

Han trekker her frem flere faktorer som utgjør begrepet tillit. Først og fremst nevner han det å stole på andres godhet, ærlighet og kompetanse. Dernest trekker han frem maktoverføringen i det å stole på personer eller systemer til å handle på noen andres vegne, til å utføre noe som kommer en selv til gode. I Fugellis definisjon kommer også maktoverføringen mellom personer godt frem. Hans definisjon er i stor grad i tråd med hvordan Giddens (1997) definerer begrepet tillit:

Tillit kan defineres som tiltro til en person eller et systems pålitelighet med hensyn til et bestemt sett av resultater eller begivenheter, der denne tiltroen uttrykker en tro på en annens redelighet eller kjærlighet, eller på riktigheten av abstrakte prinsipper (slik som fagkunnskap) (s. 32).

Giddens definisjon uttrykker i stor grad også maktoverføringen som ligger i det å vise eller gi tillit til personer eller systemer.

Spurkeland (i Horverak, 2005) mener at tillit kun kan defineres som hvert enkelt individs opplevelse av hvordan, og om tillit oppnås. Horverak (2005) oppsummerer Spurkeland slik: "Ifølge Spurkeland kan tillit ikke være annet enn et enkelt menneskes opplevelse, og det er

derfor ikke alltid et gjensidig forhold. Slik sett kan en si at tilliten i en relasjon ikke er god før begge parter opplever omtrent det samme” (s.1).

Horverak (2005) hevder at tillit er selve grunnlaget for gode relasjoner, at den er grunnlag for forutsigbarhet og at den gir grunnleggende tro på at motparten har gode hensikter ut fra dens handlinger. Dette stemmer godt overens med Sørhaugs (1996) mening; at tillit er en nødvendighet mellom individer og systemer i en organisasjon. Spurkeland (i Horverak, 2005) strekker seg til å si at en leders mangel på tillit betyr: ”...at ledere er både hjelpeløse og uten legitimitet i lederrollen dersom de ikke har tillit fra sine medarbeidere” (s.1).

Han mener med dette at betydningen av tillit mellom ledelse og medarbeidere utgjør et fundament for at samarbeid i det hele tatt skal kunne fungere. Hans påstand er også langt på vei sammenfallende med Sørhaugs (1996, s.26) resonnement om at ingen leder kan fungere over tid med kun makt som redskap, men at tillit er en avgjørende faktor for å kunne lede medarbeidere.

Spurkeland (2012, s.36) benytter Schindler og Thomas inndeling i fem dimensjoner til å definere hva tillit består av. Disse er:

- Integritet: Samsvar mellom tale og handling
- Kompetanse: Faglig kunnskap mellommenneskelig kunnskap
- Konsistens: Forutsigbarhet, enhetlig opptreden og konsekvens
- Lojalitet: Villighet til å stille opp for en annen person og støtte vedkommende
- Åpenhet: Ærlig og sannhetstro opptreden

2.4 Organisatorisk rettferdighet

Organisatorisk rettferdighet defineres av Eikeland (2009) som ”... den subjektive opplevelsen av om en leder handler på en moralsk og etisk måte” (s.1).

Bies (2001, i Cropanzano og Molina, 2015) hevder at individer blant annet evaluerer rettferdighet ut fra sosiale- og kommunikative kriterier, det vil si at de vurderer hvordan de blir behandlet av andre ut fra disse kriteriene. Slike kriterier kan eksempelvis være utvist høflighet, ærlighet og respekt overfor andre individer (Cohen-Charash og Spector, 2001).

Organisatorisk rettferdighet har vært forsket mye på, og vanligvis er denne forskningen bygget på en tre- eller firefaktormodell. Som trefaktormodell består den av *fordelingsrettferdighet, prosessuell rettferdighet, og interaksjonsrettferdighet*. Noen forskere finner det hensiktsmessig å igjen dele interaksjonsrettferdighet inn i to deler, og det er dette som skiller firefaktormodellen fra trefaktormodellen (Cropanzano et. al., 2007).

Nyere forskning har funnet at det ikke er avgjørende hvilken av faktorene i modellene som feiler når det kommer til opplevd rettferdighet, men at forskere nå snakker mer om en overordnet opplevelse av rettferdighet. Dette betyr i følge Cropanzano et. al. (2007) at opplevd overordnet rettferdighet bare trenger feile på én av de fire faktorene i modellen for at individer vil føle seg urettferdig behandlet.

2.4.1 Fordelingsrettferdighet

Baldwin (2006) og Cropanzano et. al. (2007) definerer fordelingsrettferdighet til å være medarbeiderens *utfall* i belønning og goder, og at den er proporsjonal med medarbeiderens *innsats* i organisasjonen. Medarbeiderens *utfall* i belønning i denne konteksten defineres til lønn, sosial aksept, jobbsikkerhet, forfremmelse og karrieremuligheter.

Medarbeiderens *innsats* i denne konteksten defineres som hans/ hennes formelle utdanning, opplæring og arbeidsinnsats.

Baldwin (2006) sier det kan være vanskelig å sette passende belønning for en bestemt grad av en medarbeiders innsats, og ansatte har en tendens til å vurdere dette relativt til andre ansatte med samme type *innsats* som dem selv. Organisasjoner søker derfor å balansere dette med standardiserte human resource (HR) retningslinjer, eksempelvis ved forhåndsdefinerte titler og tilhørende lønnsnivå, universell opplæring og utviklingsmuligheter, og at ledelsen unngår å gi enkelte ”favorittstempel”.

Likevel viser forskning at fordeling av belønning for innsats ikke er like viktig som måten belønningen blir bestemt på. Altså det som omhandler prosessuell rettferdighet (Baldwin, 2006, Cropanzano et. al., 2007).

2.4.2 Prosessuell rettferdighet

Baldwin (2006) definerer prosessuell rettferdighet til å være medarbeiderens oppfatning av den prosessen som leder frem til et bestemt utfall av et belønningsnivå. Dette sammenfaller med måten Cropanzano et. al. (2007) definerer prosessuell rettferdighet. De henviser til forskningsresultater som viser at dersom medarbeidere oppfatter at de har påvirkning i juridiske prosesser i organisasjonen ved at de får en stemme, eller får muligheten til å legge frem saken som angår dem, så vil de i større grad være tilbøyelige til å akseptere sakens utfall selv om den går i deres disfavør (ibid.). Cropanzano tilføyer at dersom det er få slike opplevelser i organisasjonen i utgangspunktet så vil en liten økning gi store utslag i bedret rettferdighetsfølelse for medarbeiderne.

Baldwin (2006) mener slike forskningsresultater gjør at prosessuell rettferdighet kan oppveie, eller ha større betydning, enn det fordelingsrettferdigheten har for medarbeideres endelige

oppfatning av rettferdighet i organisasjoner. Teorien viser også at det er mange måter å legge til rette for at medarbeidere skal ha følelsen av at prosessuell rettferdighet opprettholdes. Eksempler på slike metoder kan være; at lederen spiser lunsj sammen med medarbeiderne på lavere nivåer, ”åpen-dør” politikk og at lederen tar seg jevnlig rundturer blant medarbeiderne. Dette kan i følge Baldwin (2006) øke medarbeidernes følelse av at de blir hørt.

2.4.3 Interaksjonsrettferdighet

Baldwin (2006) sier at interaksjonsrettferdighet egentlig hører til under paraplyen prosessuell rettferdighet, men at interaksjonsrettferdighetsteorien likevel er så distinkt at den bør vurderes som en egen teori. Hun mener, som Cropanzano et. al. (2007) og Cohen-Charash og Spector (2001), at interaksjonsrettferdighet refererer til kvaliteten på den mellommenneskelig relasjonen mellom medlemmene i en organisasjon. Dette gjelder spesielt den delen av de formelle beslutningstakinge prosedyrene i organisasjonen som omhandler mellommenneskelige forhold.

Cropanzano et. al. (2007) deler interaksjonsrettferdighet i to faktorer; *Interpersonell rettferdighet* og *informasjonsrettferdighet*. Cohen-Charash og Spector (2001) kobler disse til måten ledelsen eller de som kontrollerer belønning og ressurser går frem mot medarbeiderne, og hvordan medarbeiderne igjen oppfatter rettferdigheten i hvordan ledelsen går frem.

Interpersonell rettferdighet

Med interpersonell rettferdighet menes den verdighet og respekt individer blir behandlet med (Cropanzano et. al., 2007). I følge Cropanzano et. al. (ibid.) kan en interpersonell rettferdig samhandling defineres som eksempelvis det å unngå personlige angrep, i størst mulig grad unngå unødvendig kritikk og å ikke være fordomsfull. Noen teoretikere hevder til og med at denne varianten av interaksjonsrettferdighet har et entydig slektskap til det å vurdere eller bedømme umoralskhet (Cropanzano et. al., 2007). Dette sammenfaller med måten Eikeland (2009) definerer organisatorisk rettferdighet.

Informasjonsrettferdighet

Med informasjonsrettferdighet menes måten ledelsen informerer og forklarer medarbeider om alt som foregår i organisasjonen, spesielt når ting ikke går helt slik det er planlagt (Cropanzano et. al., 2007). For å forhindre at individer føler seg urettferdig behandlet viser forskning at det kan gi en positiv effekt å opprette åpne og tilgjengelige rapporter slik at

medarbeidere kan få informasjon og forstå hvorfor hendelser og avgjørelser blir slik de blir (Shaw et. al., 2003 i Cropanzano et. al., 2007).

2.4.4 Betragtninger om organisatorisk rettferdighet

Baldwin (2006) mener at en av de positive sidene ved at medarbeidere opplever organisatorisk rettferdighetsfølelse er at de har en større tilbøyelighet til å ta på seg ekstraroller ut over stillingsbeskrivelsen. En følelse av urettferdighet kan føre til at medarbeidere ikke gjør mer enn de må, eller mindre enn forventet av stillingsbeskrivelsen (ibid.) Dette synet støttes også av Cohen-Charash og Spector (2001) i deres undersøkelse av effekten av organisatorisk rettferdighet.

Der presiseres det imidlertid at interaksjonsrettferdighet ikke kan betraktes som en uavhengig form for rettferdighet under organisatorisk rettferdighet. De mener at interaksjonsrettferdighet heller må betraktes som en forløper til begrepene fordelingsrettferdighet og prosessuell rettferdighet. De sier også at undersøkelsen viste at fordelingsrettferdighet og prosessuell rettferdighet har mer å si for ekstrarolleadferd enn interaksjonsrettferdighet (ibid.).

3 Metode

Dette kapittelet har til hensikt å grunngi og presentere oppgavens valg av forskningsdesign. Følgelig beskrives også gjennomføringen av prosessen, oppgavens pålitelighet og gyldighet, og til slutt etiske betraktninger. Oppgaven vil ikke ha et eget punkt om metodekritikk, men styrker og svakheter diskuteres under de punktene dette blir relevant.

3.1 Vitenskapsteoretisk forankring

Denne oppgaven vil ha en forankring i den kvalitative forskningstradisjonen, hvor oppgavens spørsmålsformuleringer er avhengig av metodevalg som gir en systematisk analyse av fenomener og kan beskrive og fortolke hvordan mennesker opplever sin arbeidshverdag. Derfor vil den fenomenologiske- og hermeneutiske vitenskapstradisjonen benyttes for å få en dypere mening og forståelse av informantenes opplevelser under fusjonsprosessen (Dalland, 2017).

Fenomenologi er i følge Gustavsson (i Dalen, 2011) en filosofisk tradisjon, brukt for å samle kunnskap om menneskers subjektive opplevelse av hverdagsvirkeligheten: ”Når forskeren prøver å forstå et annet menneske, søker han eller hun å se det samme som dette mennesket ser. For å lykkes med dette må forskeren sette seg godt inn i dette menneskets situasjon eller verden” (s. 18).

Menneskets subjektive opplevelse står altså sentralt i fenomenologien (Dalen, 2011), og vil derfor gi en subjektiv fremstilling av virkeligheten slik oppgavens informanter opplever den (Dalland, 2017). Mens fenomenologien gir innsikt i menneskets livssituasjon, som også omtales som livsverden (Dalen, 2011; Thornquist, 2003), gir hermeneutikken muligheter til å fortolke og utvikle forståelse for meningsinnholdet i den innsikt fenomenologien gir (Dalland, 2017).

Den hermeneutiske fremgangsmåten veksler mellom det å vise detaljer i en liten del av et fenomen og det å se en liten del av et fenomen i en større sammenheng (Thornquist, 2003). Denne fremgangsmåten kalles for den ”hermeneutiske sirkel” i denne hermeneutiske tradisjonen (ibid.). Thornquist (2003) sier dette betyr at: ”vi forstår delene ut fra helheten og helheten ut fra delene” (s. 142).

Denne vekslingen mellom det å gå i dybden på enkelte hendelser gir meg derfor også muligheten å løfte meninger opp og se dem i en større sammenheng.

3.2 Forforståelse

Det er imidlertid noen svakheter i denne fremgangsmåten, fordi alle mennesker har en forforståelse, eller forståelseshorisont, av et gitt fenomen (Dalen, 2011; Thornquist, 2003).

Dette betyr at mennesket alltid vil møte verden eller situasjoner med en oppfatning av hvordan ting henger sammen, og på denne måten være "farget" av en oppfatning enten ut fra egne erfaringer eller tanker om det aktuelle fenomenet (Thornquist, 2003).

Forforståelse kan også ha fordeler, Dalen (2011) sier: "Det sentrale blir å trekke inn sin forforståelse på en slik måte at det åpner for størst mulig forståelse av informantens opplevelser og uttalelser" (s. 16). Dette er noe Dalen omtaler som å skape *intersubjektivitet* mellom forsker og informant.

Dalen mener videre at: "Bevissthet om egen forforståelse gjør forskeren mer sensitiv når det gjelder å se muligheter for teoriutvikling i eget intervju materiale" (s. 16-17).

Når dette er sagt er det ikke mulig å være helt fordomsfri, spesielt siden jeg har vært en del av denne fusjonsprosessen selv (Thornquist, 2003). I tillegg vil den teorien jeg har lest og fått formidlet gjennom studiet bidra til min forforståelse om temaene som tas opp i oppgaven. Jeg har derfor hele tiden vært bevisst på å forsøke å ikke la mine egne tanker og erfaringer, det som altså utgjør min forforståelse, stå i veien for tolkningsarbeidet med informantenes beskrivelser av deres opplevelse og fortolkning av deres virkelighet.

3.3 Valg av forskningsdesign

Det å velge forskningsdesign er å "se" oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål fra egnede vitenskapelige metodiske perspektiver slik at svarene dette gir vil ha pålitelighet og relevans i en samfunnsvitenskapelig sammenheng (Jacobsen, 2005; Dalland, 2012).

Johannessen et al. (2011) definerer begrepet forskningsdesign slik: "Hvordan en undersøkelse organiseres og gjennomføres for at forskningsspørsmålet eller problemstillingen skal kunne besvares: fra idé, utforming av problemstilling, innsamling, analyse og tolkning av data til ferdig resultat" (s. 451).

Det er flere forhold som er med på å bestemme hvilken forskningsmetode som bør benyttes, og i denne oppgaven nevnes kort valgt forskningsmetode, samt en kort begrunnelse for hvert enkelt valg.

Ut fra metodefaget velges en induktiv tilnærming, fordi en induktiv tilnærming er godt egnet dersom forskerens utgangspunkt er å gå fra empiri til teori (Jacobsen, 2005). I denne studien hentes først empiri inn gjennom intervju med ansatte i den fusjonerte organisasjonen for deretter å bli målt opp mot eksisterende teori på fagfeltet. Oppgaven vil også ha en holistisk tilnærming fordi spørsmålene forskeren søker svar på har med helhetsforståelsen av fenomener som oppstår i det komplekse samspillet mellom enkeltindivider og den spesielle konteksten de inngår i (ibid.).

Denne oppgavens problemstilling har altså behov for en metode som evner ”å utvikle forståelse av fenomener som er knyttet til personer og situasjoner i deres sosiale virkelighet” (Dalen, 2008, s.15). I følge Dalen er dette et overordnet mål med den kvalitative forskningstilnærmingen.

Den valgte forskningsmetoden består derfor av en induktiv, holistisk og kvalitativ innfallsvinkel, noe det semi-strukturerte intervjuet kan bidra med for innsamling av empiri (Jacobsen, 2005).

3.3.1 Det kvantitative datasettet

Det skal også benyttes tertiærdata av kvantitativ karakter i oppgavens analysedel. Dette datasettet er ferdig behandlet av ledelsen i det fusjonerte selskapet, med deres kommentarer og slutninger. Ledelsens kvantitative undersøkelser består av seks spørreundersøkelser som ble utført under fusjonsprosessen i tidsrommet april 2013-juli 2014.

I de to første undersøkelsene deltok kun informanter fra den ene organisasjonen, mens de fire siste undersøkelsene omfattet informanter fra begge organisasjonene. Informantene ble tilfeldig utvalgt, og deltagelsesantallet varierte mellom 519-859 personer. Hovedtema i spørreundersøkelsen var: 1. Ansattes opplevelse av fusjonen, 2. Kvaliteten på kommunikasjonen gjennom fusjonsprosessen, og 3. Ansattes åpne spørsmål til fusjonsprosessen.

Jeg har ikke hatt annen mulighet enn å bruke dette datasettet slik det allerede fremstår, fordi det fusjonerte selskapet ikke ønsket å gi forskeren tilgang til rådata eller analysemetode.

Begrunnelsen for dette er ikke kjent.

Siden jeg ikke vet hvordan ledelsen har kommet frem til de standpunktene de har så må dette også anses som en svakhet. Oppgaven kommer derfor til å legge størst vekt på det kvalitative empiriske materialet, og det er valgt å ikke gå nærmere inn på den kvantitative forskningsmetoden i dette kapittelet.

Den kvantitative delen blir derfor kun å betrakte som en validitetssjekk mot de funn og slutninger som kommer frem fra det kvalitative datamaterialet.

3.3.2 Forskerens nærhet til datamaterialet

Avstanden mellom forsker og data kan være avgjørende for å sikre pålitelighet. Det kritiske ved økt avstand ligger i forskerens manglende mulighet til kontroll over data og at det derfor blir vanskeligere for forskeren å bedømme kvaliteten på det innsamlede materialet (Blaikie, 2009). I denne oppgaven benyttes både primær- og tertiærdata. Primærdata innsamles i det

kvalitative intervjuet som forskeren selv utfører, transkriberer og analyserer, og det kan således ikke være tvil om forskerens nærhet til dette datamaterialet.

3.3.3 Triangulering

De empiriske tilgjengelige datasettene vil bli brukt i en triangulering. Det er en styrke for oppgaven at det blir benyttet triangulering siden den da får to forskjellige perspektiver å se problemstillingen fra. Neuman (2011) sier følgende om betydningen av triangulering: "In social research, we build on the principle that we learn more by observing from multiple perspectives than by looking from only a single perspective" (s. 164).

Ved å benytte to ulike empiriske strategier oppnås to fordeler i denne oppgaven;

Det første er at det danner en forventning om hvilke funn som sannsynligvis kan dukke opp i det kvalitative materialet og som kan gi retning for de etterfølgende forskningsspørsmålene. Det andre er muligheten til å benytte de to datasettene til å triangulere funnene, og på denne måten gi resultater og konklusjoner økt gyldighet og pålitelighet (Jacobsen, 2005; Neuman, 2011).

3.3.4 Forberedelser til intervjuene

Ved planlegging av intervjuene ble det valgt ut tema som var relevante for å belyse oppgavens forskningsspørsmål (Dalen, 2011). Intervjuguiden (vedlegg 1) ble utarbeidet med hjelpespørsmål i tilfelle det ble vanskelig å få respondenten til å prate om valgt tema (Jacobsen, 2005). Spørsmålsformuleringene ble også bevisst i størst mulig grad utformet som åpne, slik at ledende spørsmålsformuleringer skulle unngås (Jacobsen, 2005).

En del av forberedelsesprosessen var også å kartlegge respondentenes ønsker om hvor og når intervjuene skulle gjennomføres. Poenget med dette var å finne en atmosfære der respondenten kunne føle seg trygg og komfortabel (Jacobsen, 2005). Det ble også lagt vekt på at intervjuet skulle avholdes på et sted der vi kunne sitte mest mulig uhindret gjennom hele prosessen.

Ved utvelgelse av respondenter ble det informert om deltagerens rett til anonymitet og forskerens plikt til å overholde taushetsplikt og diskresjon.

Det ble ikke utført prøveintervju før det første intervjuet ble avholdt, noe som kan være en svakhet ved datainnsamlingen. Etter hvert som jeg fikk trening i å holde intervju så jeg at jeg ble bedre til å begrense lengden på svarene ved at intervjutiden gikk ned. Men det som viste seg i analyse og tolkningsdelen var at det var under det første intervjuet jeg fikk noen av de mest interessante svarene.

3.3.5 Utvelgelse av informanter

Dalland sier at det å velge ut respondenter er avhengig av hva du ønsker å vite noe om (Dalland, 2012). Han sier følgende om valg av respondenter: ”Ved å velge personer som du mener har bestemte kunnskaper eller erfaringer, gjør du et strategisk valg” (s. 163)

Til denne oppgaven ble det lagt vekt på at de som ble forespurt om å delta som respondenter hadde minst fem års ansettelsesforhold før fusjonen ble foretatt, og at de hadde erfart fusjonsprosessen selv. I tillegg skulle respondentene representere et utvalg fra to eller flere avdelinger rundt i landet.

Antall respondenter bør ikke være større enn at det er mulig å gjennomføre en omfattende analyse av innsamlet materiale (Jacobsen, 2005). Innsamling av kvalitativ empiri er en tidkrevende prosess og derfor ble antall respondenter satt til fire. Det kan diskuteres om dette er et tilstrekkelig utvalg til å si noe om valgt tema, men ved å sammenligne funn i den kvalitative delen med tertiærdata fra ledelsen i det fusjonerte selskapet søkes det å kompensere for dette.

Når dette er sagt så sier Dalland (2012) følgende om det kvalitative intervjuet og antall respondenter: ”Det kvalitative intervjuet sikter mot å gå i dybden. Da kan ikke antallet intervjupersoner være for stort. Gode samtaler med en, to eller tre intervjupersoner kan gi mye stoff til en oppgave” (s. 165).

3.3.6 Gjennomføring av intervjuer

I starten av intervjuene ble det gitt en åpning for småprat slik at respondent og forsker skulle komme i en stemning der de kommuniserte godt.

En av målsetningene før hvert intervju var at vi skulle prøve å holde oss innenfor ca. én time, men intervjutiden varierte likevel mellom én til to timer. Alle intervjuene ble tatt opp på lydfil for senere bearbeiding (Dalen, 2011). Det ble samtidig informert både skriftlig og muntlig at alle lydfiler skulle destrueres etter at oppgaven var fullført.

Intervjuene ble holdt etter intervjuguidens utforming. Under intervjuene lot intervjuer informantene snakke fritt, men når samtalen sporet for mye av ble respondentene korrigerert ved at spørsmålet ble gjentatt eller at et utfyllende hjelpespørsmål ble stilt. På denne måten ble det empiriske materialet stort, med den bakdelen at det ble en omfattende oppgave å transkribere og analysere det. Forskeren selv mener at dette ser ut til å ha hatt en verdi siden respondenten på denne måten slapp seg løs og ønsket å snakke.

Det som kan ha vært med på både å svekke og styrke intervjuenes kvalitet er at intervjuguiden, på forespørsel fra noen informanter, ble tilsendt på forhånd. Fordelen med

dette er at de kan danne seg noen tanker om hvilke meninger de har på forhånd slik at de lettere holder seg innenfor valgt tema.

Bakdelen er at respondenten kan farges av intervjuguiden og ikke svare spontant og ærlig, men heller forsøke å svare det informantene tror er ”riktig”. Under gjennomføringen av intervjuene erfarte forskeren tidlig at det ikke bare ligger verdifull informasjon i det talte ordet. Det talte ordet bør sees i sammenheng med sinnsstemning og kroppsspråk til informantene, og i dette ligger det en helere forståelse og rom for tolkning enn når forskeren bare å ser på det uttalte ordet (Blaikie, 2009). Under intervjuene ble derfor kroppsspråk og opplevd sinnsstemning notert.

Forskerens egne refleksjoner rundt gjennomføringen av intervjuene er at valg av sted ikke bør bestemmes av respondenten alene. Ved gjennomføring av intervju i arbeidstiden viste det seg at avbrytelser i form av støy, eller at en mobiltelefon som ikke ble avslått var uunngåelig. Slike avbrytelser er forstyrrende for respondenten, og derfor burde forskeren selv vært mer bevisst på dette i noen av intervjuene.

Forskeren selv kjente noen av intervjuobjektene fra tidligere. Svakheten ved dette kan være at mangel på kjemi gjøre at informantene holder tilbake informasjon. Styrken ved å kjenne informantene kan være at de føler at forskeren er en trygg person å snakke fritt til.

Forskerens egen erfaring er at det sistnevnte er tilfellet, men at det likevel aldri kan fastslås at det motsatte ikke er tilfelle.

En erfaring forskeren også fikk føle er problematikken med å ikke stille ledende spørsmål. Det ble fra forskerens side fokusert på dette, men under transkriberingen viste det seg at dette ikke alltid var tilfelle. Det er søkt kompensert for dette ved at slik informasjon er utelukket fra analysedelen.

3.3.7 Analyse og tolking av det empiriske kvalitative materialet

Informantens besvarelse ble skrevet inn i en kopi av intervjuguiden med hans/ hennes besvarelse under hvert av intervju spørsmålene. Alle utsagn og gjengivelser av informanter i oppgaven er bevisst omsatt til bokmål slik at ingen skal kunne gjenkjennes ut fra talemåte eller dialekt.

Ved to av intervjuene ble det til tider noe bakgrunnsstøy, og noen tilfeller av at informantene snakket noe uklart. Dette vanskeliggjorde tidvis å få frem noen ord og meninger. Dette er feilkilder det er søkt å ta hensyn til ved å utelukke dem fra tolkningen.

Det ble valgt tematisering som presentasjonsmetode for empirisk data, jamfør Dalen (2011, s.69) og Dalland (2017, s. 90). Etter transkriberingen ble materialet kodet under temaene fra intervjuguiden (Dalen 2011, s.69). Det viste seg at informantene i stor grad kom inn på noen av de samme temaene gjennom store deler av intervjuene. Det vil si at tema som hører til under forskningsspørsmål 1 også kunne vært sortert under forskningsspørsmål 2 og 3. Det ble derfor valgt å sortere meningsenhetene under det tema jeg mente ville gi interessante diskusjoner og vinklinger. Det ble lagt vekt på å finne meningsenheter som både representerte flertallet av informantene, og mer avvikende meningsenheter som kunne belyse temaet best (Dalland 2017, s. 93). Innenfor hvert tema ble meningsenhetene så kodet videre til undertema (Dalen 2011, s. 70).

3.4 Oppgavens pålitelighet og gyldighet

Dalen (2011) nevner følgende punkter som hun mener er viktige for gyldigheten i et forskningsprosjekt: 1. Forskerrollen, 2. Forskningsdesign, 3. Metodisk tilnærming, 4. Datamaterialet, og 5. Tolkninger og analytiske tilnærminger.

Så langt i oppgaven er det blitt redegjort for oppgavens bakgrunn og hensikt, i tillegg til min forforståelse når det gjelder selve fusjonsprosessen.

Det er også redegjort for valg av forskningsdesign, samt tilgjengelig datamateriale og hvordan datamaterialet er samlet inn. Til slutt er fremgangsmåten for tolkning og analyse redegjort for.

Så langt mener jeg at oppgaven fremstår som pålitelig og gyldig i henhold til vitenskapelig krav til at arbeidet skal være transparent for andre interesserte lesere.

Likevel vil jeg trekke frem et viktig poeng ved den kvalitative metoden og dens mål om repeterbarhet; Selv om en kvalitativt oppbygd oppgave fremstår som transparent for andre lesere, er forskerens betydning gjennom innsamling av empiri, analyse og tolkning av betydning. I dette ligger det at det ikke er sikkert at alle forskere hadde kommet frem til samme resultat. Dette ligger i den kvalitative forskningens natur. Dette kan illustreres ved hvordan Dalen (2011) ser dette: ”I slike studier er forskerens rolle nettopp en viktig faktor, og det gjør det selvsagt vanskelig å etterprøve resultatene” (s. 93).

3.5 Etikk

Blaikie (2009) nevner fire punkter som må oppfylles for at intervju som forskningsmetode skal følge etablerte etiske retningslinjer. Disse fire punktene er frivillig deltagelse, informert samtykke, beskytte informantenes interesser og forskerens integritet.

For å kunne dekke opp disse fire punktene i dette forskningsarbeidet er det benyttet et samtykkeskjema som skal ivareta disse (vedlegg 2).

Siden det ikke er lagret noen form for personopplysninger som kan knytte noen av deltagerne i intervjuene til det innsamlede materialet har det ikke vært nødvendig å søke om løyve fra Personvernombudet for forskning (NSD) (vedlegg 3).

Det er også viktig å presisere at forskerens integritet i slikt arbeid må være til stede.

Informantene har krav på å bli korrekt gjengitt, samt anonymisert.

4 Presentasjon og drøfting av empiriske funn

I presentasjonen og diskusjonen av empiri vil det totalt være tre temaoverskrifter som vil ha sin forankring i hvert av oppgavens tre forskningsspørsmål. Hvert tema er delt inn i undertema med egne overskrifter, i henhold til metodekapittelet. Ved bruk av tertiærdatasettet vil dette presiseres, all annen omtalt empirisk data er hentet fra det kvalitative intervjuet.

4.1 Tema 1; Transformasjonsledelse som verktøy

Funnene i denne temadelen omhandler medarbeidernes opplevelse av ledelsens evne til å utvise *emosjonell intelligens, kommunikasjonsevne, evne til å opptre visjonær*, og til slutt *ledelsens organisatoriske- og politiske ferdigheter*. Temaet utdypes gjennom følgende undertema; Kommunikasjon og informasjonsflyt – betydningen av ”kontakt”, Ledelsens involvering av medarbeidere og Ledelsen må ha tro på fusjonsprosessen.

4.1.1 Kommunikasjon og informasjonsflyt – Betydningen av ”kontakt”

I det empiriske materialet finner jeg flere utsagn som indikerer at organisasjonens ledelse ikke i tilstrekkelig grad har mestret de retoriske og informative ferdighetene som myk og hard makt utgjør, slik Nye (2008) beskriver disse begrepene. En informant sier eksempelvis at omstillingsprosessen har vært ”løs”, og han utdyper dette med å si:

”Altså, det er ingen som har visst noen ting. Det har vært feil informasjon, en blanding av feil og for mye informasjon, jeg vet ikke helt hvordan jeg skal definere det. Nei, en vet jo ikke helt hva..., hvor vil de med det til slutt?”

Med dette utsagnet sier han at den informasjonen som har kommet ikke føles relevant for ham, og at han ikke skjønner i hvilken retningen ledelsen vil med endringsprosessen. Han sier også at kommunikasjon og informasjonsflyt oppover i systemet ikke fungerer i den grad han kunne ønsket, han uttaler:

”Jeg føler det er en manglende kontakt oppover i dette selskapet. Det er manglende forståelse for gulvet, for å si det slik, de som jobber med det til daglig, slik som oss. Og det har for så vidt nærmeste leder forståelse for, men så stopper det opp, det blir avfeid. For dette er et mål som er ”tredd” ned.”

Målet informanten omtaler handler om fusjonsprosessen som han føler blir påtvunget medarbeiderne.

Disse utsagnene mener jeg bekrefter at den organisatoriske informasjonsflyten til ledelsen under endringsprosessen ikke har fungert tilstrekkelig godt.

Når flere informanter i tillegg sier at de savner ledelsens fysiske tilstedeværelse er det også grunn til å anta at ledelsen ikke i stor nok grad har vært opptatt av å ivareta den myke makten som retorisk kommunikasjon og informasjonsflyt utgjør. Etter å ha lest Nye (2008) så er min oppfatning at retorisk kommunikasjon er mest virkningsfull når ledelsen er fysisk til stede for å formidle sitt budskap.

Utsagnene ovenfor stemmer også med tertiærdatasettet. Tertiærdata viser at ledelsen har konkludert med at medarbeiderne ikke har opplevd informasjonen de ble gitt som relevant for dem. Det som også samsvarer med den kvalitative undersøkelsen er ledelsens konklusjon om at mellomledere ikke selv har vært tilstrekkelig informert om fusjonsprosessen.

Tertiærdatasettet viser at ledelsen har forsøkt å forbedre mellomlederes kunnskap om dette. Men både dette datasettet og det kvalitative datasettet tilsier at tiltakene deres ikke var tilstrekkelige siden dette ser ut til å være noe ledelsen jobbet med i alle de seks kvantitative undersøkelsene som ble gjennomført under fusjonsprosessen.

En av informantene nevner om det å bli verdsatt at han trenger tilbakemelding når han har gjort noe positivt for organisasjonen i lik grad som når han har gjort en feil. Han presiserer at negativ tilbakemelding må gis på en konstruktiv, fornuftig og saklig måte slik at den ikke avvises av ham. Dette setter krav til lederens emosjonelle intelligens, samtidig som det setter krav til kvaliteten på lederens kommunikasjonsevner. Det som også kommer frem i informantens ytring er betydningen av det å bli anerkjent og akseptert. Min mening er at en leder ikke kan oppnå noe av dette på en effektiv måte uten å ha relasjoner til den det gjelder, noe som også støttes av synet Spurkeland (2012), Horverak (2005), Bass (2014) og Nye (2008) har angående relasjoner. Jeg kommer nærmere inn på dette i undertema 4.1.2.

Noe som har opptatt meg når jeg har jobbet med denne oppgaven er hvordan kommunikasjon og informasjonsflyt i forbindelse med organisatoriske endringer har vært før sammenslåingen. Dette er interessant fordi intervjuene viser at ansatte sannsynligvis bruker erfaringer fra tidligere endringsprosesser når de blir utsatt for en ny endring. Under ett av intervjuene fikk jeg en indikasjon på dette ved at informanten tok opp temaet på eget initiativ. Han forteller om en ledelse han oppfatter som endringsorientert, og som initierte og utførte endringer regelmessig. Dette er noe han i utgangspunktet var positiv til fordi han mener det er viktig å tilpasse seg konkurranseomgivelsene til organisasjonen. Problemet ligger i at han ikke skjønner poenget med akkurat de endringene ledelsen initierte og utførte. Om de stadige endringene av organisasjonsenheter og navneskifter sier han:

”Jeg så ikke det store behovet for endringene egentlig, og det er vel basert på at jeg ikke visste så mye om hvorfor de ble gjort. Så for meg så var det bare et sånt forvirringsgrunnlag egentlig. Det kan jo være gode grunner for at endringene ble gjort, men det ble ikke kommunisert til meg, i hvert fall.”

Informanten sier at det gjennom hele hans karriere i organisasjonen har vært vanskelig å vite hva hans egen enhet faktisk heter, siden den stadig skiftet navn som følge av omorganiseringer han ikke forstod behovet for.

Mye tyder på at svak kommunikasjon og informasjonsflyt ikke er noe nytt som har oppstått under sammenslåingen, men snarere er et resultat av dårlig ”historikk” når det kommer til endringsarbeid. Jeg mener at mye av de ovenfor nevnte utsagnene kunne vært annerledes dersom ledelsen hadde hatt en annen historikk når det gjelder tidligere omorganiseringer. Jeg er av den oppfatning at både ledelse og medarbeidere tjener på å opprette organisasjonskultur for effektivt endringsarbeid. Dette kan etter min oppfatning bedres ved at organisasjonsmedlemmene finner en samarbeidsform for slikt arbeid, noe som krever ledelsens involvering av medarbeidere. Både Nye (2008), Bass (2014), Matthiessen (2014) og Yukl (2013) sier jo nettopp at dersom ledelsen ønsker medarbeidernes engasjement så må de involveres og motiveres. Derfor mener jeg at en transformasjonsorientert ledelsesform kunne vært en mer effektiv ledelsesadferd under en fusjonsprosess. Når dette er sagt, så mangler oppgavens empiriske materiale lederperspektiver på dette.

Jeg mener informantenes uttalelser understreker at kommunikasjon og informasjonsflyt er av betydning og har innvirkning på transformasjonsorientert ledelsesformer i tråd med hvordan Nye (2008) og Bass (2014) beskriver dette. Spesielt når det kommer til det å være motiverende og inspirerende, slik den idealiserte innflytelsesadferden beskrives. Uten tilstrekkelig kommunikasjon og informasjon gir den idealiserte lederadferden liten effekt. Jeg mener også at de overforstående utsagnene understreker at involvering av medarbeidere i endringsprosesser ikke bør undervurderes. Positive sider ved at medarbeidere har tilstrekkelig informasjon, og blir tilstrekkelig involvert, er at medarbeiderne bedre forstår strategiske sammenhenger og strategien bak endringsarbeidet. Det at medarbeidere har tilstrekkelig informasjon er noe av selve kjernen i transformasjonsledelse siden den i stor grad bygger på det å formidle en visjon, og ledelsens evne til å formidle strategier ut til medarbeiderne. Dette mener jeg er noe av kjernen i begrepet transformasjonsledelse, og at dette i stor grad samsvarer med Bass (2014) og Nye’s (2008) beskrivelse av eksempelvis idealisert innflytelse.

4.1.2 Ledelsens involvering i medarbeidere, en relasjonell nødvendighet?

En av informantene beskriver at en leder bør ha god mellommenneskelig forståelse, han sier:

«Men det medmenneskelige... medmenneskelige ting, at en (leder) har gode egenskaper der, det synes jeg kan være viktig altså.»

Dette mener jeg kan knyttes til lederens emosjonelle intelligens, og at emosjonell intelligens også forutsetter at lederen er opptatt av å opprette relasjoner og engasjerer seg i medarbeidere. Under sammenslåingen var også kombinasjonen av ledelsens tilstedeværelse og ledelsens kommunikasjon et tema blant flere av informantene. En av informantene sier dette om hennes betydning av at ledelsen er tilstede og informerer direkte til medarbeiderne:

”Ledelsen behøver ikke se til at noen må komme og stryke meg på håret og si at nå har du vært hyggelig, det behøver de ikke gjøre. Men det er jo greit at de oppdager at vi er der,over hodet!”

Helhetsinntrykket av denne informant, under hele intervjuet, har vært at relasjoner ikke betyr noe for henne og at hun ikke var opptatt av å bli sett og hørt til enhver tid. Men jeg mener uttrykket over likevel viser at det har stor betydning for henne. Dette kom svært godt frem ved at informanten både hevet stemmen og virket irritert under dette utsagnet.

Informantene bekrefter at ledelsen *må* engasjere seg i medarbeiderne for at medarbeiderne skal kunne føle at de blir sett og verdsatt (Horverak, 2005). Dette støttes både av teorien om transformasjonsledelse (Matthiessen, 2014; Nye, 2008) og teorier om relasjonskompetanse (Hetland, 2014; Horverak, 2005; Spurkeland, 2012). Betydningen av at ledelsen evner å utvise emosjonell intelligens støttes av Nye (2008).

Jeg mener det er dette som muligens er det komplekse når det gjelder det å utøve emosjonell intelligens, alle har forskjellige behov som sannsynligvis varierer alt etter hvilken kontekst en står i. Det viser også at emosjonell intelligens har en betydning, men om det har en spesielt viktigere funksjon i en endringsprosess er ikke lett å si noe om her.

Noen av de lederegenskapene teorien om transformasjonsledelse bygger på er det å involvere, motivere og tilrettelegge for personlig utvikling, samt lederens evne til å utvise emosjonell intelligens (Yukl, 2013; Bass, 2014; Nye, 2008). I fullspektrummodellen defineres en rekke ledelsesferdigheter som jeg mener krever at lederen behersker emosjonell intelligens. Dette begrunner jeg med at Nye (2008) blant annet nevner *kommunikasjon, visjon* og *emosjonell intelligens* i sin måte å definere deler av transformasjonsledelsen. Dette blir interessant siden kommunikasjon er et stadig tilbakevendende tema blant informantene, og at de nevner

kommunikasjonen sammen med temaer som eksempelvis tillit, integritet, ærlighet og åpenhet. Dette mener jeg understreker betydningen av tilstrekkelig kommunikasjon og informasjonsflyt dersom ledelse skal utøves effektivt i tråd med transformasjonsorientert ledelsesadferd.

Emosjonell intelligens henger etter min mening tett sammen med det å involvere medarbeidere, siden lederen bør tilpasse seg den enkeltes behov når det gjelder dette. Bass og Avolio (Matthiessen, 2014) mener jo at motivasjon, innflytelse, stimulering og oppfølging er viktige nøkkelord når det gjelder medarbeideres involvering. Alle disse funksjonene er avhengige av at det eksisterer en relasjon. Horverak (2005) og Spurkeland (i Horverak, 2005) mener at relasjoner er avgjørende for godt samarbeidsklima mellom individer, noe som etter min mening virker sannsynlig i denne sammenhengen også.

En annen av informantene tar opp de mulighetene han føler eksisterer til å opprette relasjoner mellom medarbeiderne og ledelsen, og peker på medarbeidersamtalen som benyttes i organisasjonsenheten han jobber i. Han mener medarbeidersamtalen ikke er tilrettelagt for nettopp det å skape gode relasjoner. Den er snarere et verktøy kun for ledelsen og organisasjonen, hevder han. Han hevder videre at systemet har en form for enveiskommunikasjon som bare går fra ledelsen og ned. Han sier følgende om medarbeidersamtalsystemet i organisasjonen:

«Og når muligheten til relasjonelle forhold mellom leder og medarbeider er nesten fraværende, altså du føler at det er enveiskommunikasjon, og det er det nok både lederne og systemet som har lagt opp til. Jeg tror ikke det bare er de enkelte lederne, men systemet som er bygget opp slik. Det er ikke bygget opp for å ta "input" fra den enkelte»

Informanten setter fokus på en av mulighetene han har til å komme med innspill til sin egen arbeidsplass, og til å forme sin egen arbeidskarriere. Han sier at han ikke får muligheten til å realisere noen av de ønskene han har for sin personlige karriereutvikling, men at det derimot stort sett er organisasjonens behov som er i fokus. Jeg mener at dersom dette er tilfelle i hverdagen så blir muligens dette ytterligere frustrerende og truende når organisasjonsenheten han jobber for er inne i en fusjonsprosess. Både det kvalitative og det kvantitative datamaterialet viser at informantene nettopp er usikre på sin egen karrieremessige fremtid under fusjonsprosessen. De uttrykker engstelse for å miste jobben og det å få en ønsket

karrieremessig utvikling. Ut fra teorien om transformasjonsorientert ledelsesadferd mener jeg derfor at det ville vært motiverende for medarbeideren å få en trygghet for at det finnes karrieremuligheter som også passer for dem personlig, og ikke at medarbeidersamtalen bare skal være nyttig for organisasjonen. Jeg mener at dette gjenspeiles i Bass og Avolio's (Matthiessen 2014) fire I'er i Fullspektrummodellen, når den omtaler individuell oppfølging, intellektuell stimulering og inspirerende motivasjon. Fremfor alt mener jeg det også i dette tilfellet er kommunikasjon som er nøkkelordet fordi medarbeidersamtalen er en av kanskje få muligheter medarbeideren har til å kommunisere sine behov oppover i systemet. Jeg mener et slikt system krever at medarbeideren opplever at en toveiskommunikasjon er mulig for at samtalen skal få troverdighet og gi en verdi for organisasjonen. Oppgavens empiri viser at dette sannsynligvis ikke er tilfelle i den sammenslåtte organisasjonen, og at opprettelse av relasjoner krever kommunikasjonskanaler slik Nye (2008) beskriver i sin teori om transformativ myk makt og organisatorisk hard makt.

Engasjement skaper lojalitet

Flere av informantene kommer i forskjellig grad inn på det Matthiessens (2014) og Bass (2014) omtaler som ekstrarolleadferd.

En informant har følgende utsagn som er interessant med tanke på tilbøyeligheten til å utvise ekstrarolleadferd, hun sier:

«Det er at lederen stoler på meg, punktum! Og at han lever opp til det. For dersom det er noen jeg har stor respekt for så går jeg gjennom ild og vann for dem»

Dette illustrerer hva som skal til for at medarbeideren ønsker å utvise ekstrarolleadferd, nemlig at det først og fremst eksisterer tillit mellom dem. Forutsetningen for at tillit oppstår er også avhengig av at de har opprettet en relasjon mellom seg, med andre ord må ledelsen involvere seg i medarbeiderne. Bass (2014) sier nettopp det at å utøve *inspirerende innflytelse* er av betydning for ekstrarolleadferd, noe som også Matthiessens (2014) undersøkelse viser. Transformasjonsledelse forutsetter at ledelsen er forbilledlig eller opptrer som en rollemodell for sine medarbeidere, slik det er beskrevet i idealiserte innflytelse. Jeg vil også tilføye at forutsetningen for at dette skal være mulig er at lederen har evnen til å kommunisere tilstrekkelig klart, og evne å utvise emosjonell intelligens.

En annen av informantene setter ord på betydningen av at ledelsen engasjerer seg i medarbeiderne, han sier:

«Når en leder engasjerer seg i medarbeiderne vil han også få lojale medarbeidere tror

jeg, altså når en (lederen) viser at en bryr seg så vil også medarbeiderne bry seg når jobben trenger støtte.»

Jeg mener denne informanten også setter ord på nettopp denne ekstrarolleadferden Matthiessen (2014) snakker om, men det interessante er at denne uttalelsen kommer i et perspektiv som tar for seg en fusjonsprosess mellom to organisasjoner. Jeg mener derfor at ledelsens engasjement i sine medarbeidere gjør at medarbeiderne yter mer under en fusjonsprosess. Dette synet støttes også av Nye (2008) og Bass (2014). Nye (2008) snakker om betydningen av å bruke myk makt i stedet for hard makt, og han mener den myke makten er undervurdert som virkemiddel for effektiv ledelse. Jeg mener det empiriske materialet illustrerer at den myke makten Nye omtaler er nødvendig for å opprette relasjoner og engasjement mot medarbeiderne i en fusjonsprosess.

En av informantene sa at han savnet tilbakemelding på arbeidsinnsats i situasjoner der han visste han hadde utvist ekstrarolleadferd. I denne konkrete situasjonen fikk ikke informantene positiv tilbakemelding. Resultatet var at han mistet motivasjonen til å fortsette å ta på seg mer enn det stillingsbeskrivelsen tilsier, han sier:

”Det inspirerer ikke til å være en pådriver i endringsprosesser når det blir på denne måten.”

Informanten indikerer at transformasjonsorientert lederadferd kan ha en positiv effekt når det kommer til medarbeideres tilbøyelighet til å påta seg ekstraroller. Dette kan illustreres ved at ledelsen i dette tilfellet ikke i tilstrekkelig grad evner å utvise ledelsesadferd som individuell oppfølging og inspirerende motivasjon, og at dersom de hadde evnet det så hadde informantene hatt en annen innstilling til det å ta på seg ekstraroller ut over egen stillingsbeskrivelse.

4.1.3 Ledelsens må ha tro på fusjonsprosessen

Ledelsens tro på endringsprosessen blir tatt opp av flere informanter under intervjuene. Dette blir som regel nevnt i forbindelse med ledelsens evne til å kommunisere. Noen av informantene nevner at de oppfatter at nærmeste linjeledelse ikke har tilstrekkelig tro på fusjonsprosessen.

En av informantene omtaler hvordan ledelsens målsetning blir kommunisert til medarbeiderne:

”Og når informasjonen kommer videre ned så er det jo sånn at, for det første må jo den som skal formane ned til deg, enten det er regionsjef eller stasjonssjef eller hva det er, han må jo ha tro på dette selv! Og det føler jeg av og til; at de vet jo ikke helt

hvorfor de gjør det, de har ikke troen på det.”

Å få medarbeidere med seg handler i transformasjonsteorien om at ledelsen utøver *idealisert innflytelse* overfor medarbeiderne (Yukl, 2013; Høst, 2011). Sitatet ovenfor gir indikasjoner på at nærmeste ledelse ikke overbeviser når det gjelder å utøve *idealisert innflytelse*. Jeg mener ledelsen mister innflytelse fordi informantene ser dem som lite troverdige i henhold til måten budskapet om sammenslåingen blir formidlet. Slik jeg ser det medfører dette at informantene ikke opplever nærmeste ledelse som rollemodeller.

Etter min mening virker det som om ledelsen ikke får frem budskapet på en visjonær måte, noe den *inspirerende motivasjonsledelsesformen* gjerne kan bidra til. Den kunne bidratt ved at lederen eksempelvis opptrer som en motivator i endringsprosessen, og i følge teorien skal lederen da søke å skape tilhørighet til felles mål og dele visjoner slik at medarbeiderne lettere skal få entusiasme for ledelsens målsetning (Matthiessen 2014). Den samme informanten eksemplifiserer sitt eget utsagn ved følgende sammenligning når det gjelder selskapets ønske om å digitalisere organisasjonen:

”I stedet for noen som kan det å være pådrive og ser effekten av dette, typiske omstillingsprosesser som du må igjennom, digitalisering eksempelvis i dag. Han som skal formane at du skal gjøre alt digitalt skjønner ikke ”bæret” selv, da blir det dårlige resultater også.”

Informantens eksempel ovenfor viser at det å ha en leder som evner å skape tilhørighet og entusiasme for organisasjonens mål er savnet hos medarbeiderne. Informanten sier eksplisitt at det må være en ledelse som formidler et budskap med tilstrekkelig troverdighet for at medarbeiderne skal føle tilhørighet til den endringen ledelsen ønsker seg.

En annen informant mener at det er viktig at ledelsen står bak omstillingsprosessen for at medarbeiderne også skal ha tro på at endringen er noe positivt for organisasjonen, han uttaler:

”Det er viktig å få følelsen av at alle i ledelsen nedover står bak det, og at organisasjonen er ”gjennomsyret” med samme informasjon, at alle står bak det.”

Også denne informantene peker på noe av det samme, at ledelsen må utvise *idealisert innflytelse* og *inspirerende motivasjon*.

Flere av informantene hevder også at ikke alle ledelsesleddene nedover i organisasjonen har det samme engasjementet for sammenslåingen, noe jeg mener at denne informantene også implisitt uttaler ovenfor. I tillegg viser ledelsens konklusjoner fra tertiærdata at mellomledere

i den sammenslåtte organisasjonen ikke i tilstrekkelig grad evnet å formidle nok informasjon til lavere nivåer. Dette mener jeg igjen bekrefter informantenes utsagn om kunnskapsnivået til mellomledere når det gjelder fusjonsprosessen.

En annen av informantene setter ord på dette. Han sier at mye av budskapet forsvinner på veien fra toppledelsen og ned til hans nivå, og hans konklusjon er derfor at han ikke tror at linjeledelsen i samme grad tror på endringsprosessen slik som toppledelsen antageligvis gjør. Dette kan forklare at medarbeiderne ikke føler den entusiasmen som de burde føle for prosessen. Og når ikke den øverste ledelsen evner å overføre entusiasme nedover ledelsesleddene, så er det naturlig at det ikke når ned til de nederste nivåene i organisasjonen. Jeg er usikker på hvilket nivå dette starter, og kan ikke konkludere noe vedrørende dette siden jeg ikke har empirisk materiale fra mellomledersjiktet og toppledelsen som kan bekrefte dette. En annen forklaring kan være, som en av informantene hevder, at linjeledere ikke har tilstrekkelig kunnskap om prosesser som innbefatter sammenslåing av organisasjoner. Andre forklaringer kan være at ledelsen nedover i leddene faktisk mangler de visjonære eller karismatiske personlige egenskapene som transformasjonsledelsesteorien omtaler. Det jeg mener er forklaringen, og som det empiriske materialet viser, er at toppledelsen ikke har evnet i tilstrekkelig grad hverken å formidle informasjon retorisk eller skapt tilstrekkelig gode informasjonskanaler ned til mellomledersjiktet. Dette er i tråd med det Nye (2008) skriver, nemlig at en ledelse som et minimum må mestre enten kommunikasjon retorisk via talekunst eller via opprettede organisatoriske kommunikasjonskanaler. Jeg mener at informantenes uttrykk langt på vei gir indikasjoner på at en transformasjonsorientert ledelsesform kan være et positivt virkemiddel med tanke på at ledelsen skal kunne bli oppfattet som om de har tro på den endringsprosessen de selv initierer.

4.2 Tema 2; Medarbeidernes tillit til ledelsen

I denne temadelen ønsker jeg å belyse hva informantene oppfatter som god ledelse. Funnene i denne temadelen omhandler ledelsens evne til å opprette *tillit*, *relasjoner* og *motivasjon* under fusjonsprosessen. Dette blir også sammenlignet med elementer i transformasjonsorientert ledelsesteori siden mye av det informantene omtaler kan knyttes opp mot denne teorien. Dette temaet utdypes gjennom følgende undertema; *Kommunikasjon påvirker tillit, relasjoner og motivasjon*, *Ledelsens tilstedeværelse og toveiskommunikasjon under fusjonsprosessen*, og *Medvirkning, motivasjon og ledernes kunnskap om fusjonsprosessen*.

4.2.1 Kommunikasjon påvirker tillit, relasjoner og motivasjon

Det kom tidlig frem at informantenes meninger om viktige tillitsbyggende og motiverende funksjoner i omstillingsprosesser i stor grad er sammenfallende, men at det også er nyanser i det de vektlegger.

Én informant knytter kommunikasjon direkte til det hun definerer som god ledelse. Hun nevner i denne sammenhengen at kommunikasjonen har vært for dårlig under fusjonsprosessen. Videre nevner hun at informasjon om både ”stort og smått” er av interesse for henne, og at mangelfull kommunikasjonen under fusjonsprosessen har gjort at informanten ikke er så motivert som før. Hun uttaler at dette får henne til å føle seg som ”sekunda vare”, hun sier:

«Det at det er mangel på kommunikasjon og tillit er en ubehagelig følelse. Da forsvinner tilliten...»

Når det gjelder hennes oppfatning om hva betydningen av tillit til ledelsen er, så sier hun at det er viktig for henne at ledelsen overlater alt ansvar for en oppgave til henne når den tildeles.

En annen informant nevner også at kommunikasjon og informasjon er viktig for opprettholdelse av tillit mellom ledelsen og medarbeidere. Han mener at informasjonen må være åpen og at det ikke må holdes tilbake noe. Informanten synes ikke i like stor grad som de andre at kommunikasjonen har vært for dårlig under fusjonsprosessen, men han har andre ting han ikke er komfortabel med angående kommunikasjon og som igjen påvirker tilliten til ledelsen. Om ledelsens kommunikasjon under fusjonsprosessen sier han:

«Så når en tenker tilbake sånn i ettertid så kunne det kanskje vært enda mer informasjon, enda mer åpenhet. Og ikke noe sånn der faderer at du leser det i avisen

før du får vite det selv.»

Han sier at han erfarte å få informasjon om viktige avgjørelser fra ledelsen gjennom media, og at dette har vært med på å svekke hans tillit til ledelsen. I tillegg ser han i ettertid at informasjonsmengden med fordel kunne vært mer omfattende og åpnere. Denne meningen går igjen blant alle informantene. At noe av informasjonen kommer via media først og ikke via interne kommunikasjonskanaler, er noe samtlige informanter trekker frem som negativt når de snakker om kommunikasjon og påvirkningen den har på tillit under fusjonsprosessen.

Alle de ovenfor nevnte ytringene har det til felles at de handler om kommunikasjon som knyttes til tillitsbegrepet. Samsvarende ytringer finner jeg også igjen hos de resterende informantene.

Informantene sier at kommunikasjon, informasjon og tillit er avgjørende for om det utøves god eller dårlig ledelse. Alle uttaler også at når kommunikasjonen er mangelfull så avtar tillit og motivasjonen. At det eksisterer tillit mellom partene er noe jeg anser som en forutsetning for at en leder skal kunne få medarbeidere med seg som lagspillere, noe jeg også mener ytringene ovenfor viser. Dette synspunktet stemmer godt overens med det Spurkeland (i Horverak, 2005) hevder; at i slike sammenhenger blir ledere hjelpeløse og uten legitimitet i lederrollen dersom de ikke har medarbeidernes tillit. Det stemmer også godt overens med de forutsetningene Sørhaug (1996) legger til grunn for hva ledelse er, nemlig at ledelse består av makt og tillit, der tillit veier tyngst. Jeg mener han ved å trekke frem tillit som det mest betydningsfulle for hva ledelse er, samtidig også forutsetter at det må foreligge en relasjon, som også innebærer toveiskommunikasjon mellom leder og medarbeider for at tilliten skal oppstå.

Det empiriske materialet viser også at kommunikasjonsmengde og ærlig kommunikasjon langt på vei avgjør hvordan den ene parten oppfatter den andre, med andre ord relasjonen mellom dem. Dette mener jeg synliggjør at relasjoner er med på å bestemme hvor effektivt tillit bygges, og at tillit forutsetter at det eksisterer en positiv relasjon. Dette støttes også av Horverak (2005) når han omtaler hva som gir forbedret samspill, trivsel og arbeidsglede i organisasjoner. Horverak (2005) hevder at tillit er selve grunnlaget for gode relasjoner og jeg vil følgelig gjøre et forsøk på å synliggjøre mekanismer som kan ha skapt problemer for oppbygningen av relasjonelle tillitsskapende forhold mellom informantene og ledelsen under fusjonsprosessen;

Alle de fire informantene anser regelmessig kommunikasjon og informasjonsflyt som viktig

for at tillit skal eksistere. Kommunikasjon og informasjonsflyten mener jeg henger tett sammen med tre av de fem dimensjonene Spurkeland (2012) hevder tillit består av, nemlig *integritet, konsistens og åpenhet*. Det empiriske materialet viser at ledelsen ikke evner i tilstrekkelig grad å ivareta disse dimensjonene i sin kommunikasjon og informasjonsflyt til informantene. Dette kan forklares med at *integritet* betyr at det må være *samsvar mellom tale og handling*, *konsistens* fordi det betyr at ledelsen må legge til rette for *forutsigbarhet* i forhold til hvilke forventninger ledelsens kommunikasjon skaper. Dette gjør at ledelsen må ha en *enhetlig opptreden*. Når ledelsen ikke opptrer enhetlig skaper det konsekvenser for tillitsforholdet mellom ledelsen og medarbeiderne, noe det empiriske materialet bekrefter. Til slutt nevnes *åpenhet*, som betyr at *ledelsen må ha en ærlig og sannhetstro opptreden* (Spurkeland, 2012).

Som tidligere nevnt støtter også tertiærdatasettet opp om kommunikasjonens misvisende relevans, og at mellomleders kunnskap om fusjonsprosessen tidvis var mangelfull under fusjonsprosessen.

Teorien det er gjort rede for over kan forklare hvorfor informantene ikke klarer å relatere seg til endringsprosessen. Ledelsen klarer ikke i tilstrekkelig grad å skape en følelse av medvirkning og motivasjon for endringsarbeidet. Dette er noe av det transformasjonsorientert ledelsesadferd har som mål å oppnå; å få medarbeiderne til å føle medvirkning og motivasjon, som så fører til en mer effektiv organisasjon. En positiv bi-effekt kan sannsynligvis også være at medarbeiderne har større tilbøyelighet til ekstrarolleadferd, slik Matthiessen (2014) og Bass (2014) hevder etter sine undersøkelser på dette området. Gode relasjoner er også noe transformasjonsorientert ledelsesadferd søker å oppnå for å bedre ledereffektivitet. Spesielt mener jeg dette kommer frem gjennom ledelsesadferdens beskrivelse av de fire I'ene. Jeg mener at å opprette gode relasjoner er grunnleggende menneskelige behov. Derfor mener jeg at det å bygge relasjoner må omhandle ledelsens evne til å sette seg inn i andres situasjon. Ledere med høy emosjonell intelligens vil antageligvis ha bedre forutsetninger for dette. Nye (2008) hevder jo blant annet at høy emosjonell intelligens har innvirkning på ledelseeffektivitet. Min mening er at transformasjonsorientert ledelsesteori må ses i sammenheng med mer teori slik som eksempelvis hvordan tillit og relasjoner blir til, eller best kan opprettes.

Noe annet som også kan være med på å bygge tillit er graden av maktoverføring mellom partene. I denne konteksten menes det i hvor stor grad ledelsen evner å overføre makt i form

av medvirkning til medarbeiderne i fusjonsprosessen (Sørhaug, 1996; Fugelli, 2011; Giddens, 1997). Samspillet mellom tillit og maktoverføringen mellom ledelse og medarbeidere mener jeg derfor også er viktig å få frem ut fra det informantene sier om medvirkning. Dette diskuteres videre i punkt 4.2.3.

4.2.2 Ledelsens tilstedeværelse og toveiskommunikasjon under fusjonsprosessen

Informantene sier gjennom intervjuene at de savner ledelsens tilstedeværelse gjennom fusjonsprosessen. En av informantene hevder hun har følt seg usynliggjort på grunn av at ledelsen over nærmeste leder oppleves som fraværende, og ikke driver ledelse slik hun forventer. Hun sier:

”Likeens er det jo en form for usynliggjøring da, generelt.”

Hun hevder også at fraværet av ledelsens fysiske tilstedeværelse gjør at ledelsen ikke oppnår tillit under fusjonsprosessen. Informanten forklarer at ledelsens informasjons- og kommunikasjonsform gjennom videostrøm har ført til at ledelsen fremmedgjør og distanserer seg selv fra de ansatte. I tillegg sier informantene at ledelsens kommunikasjon ikke er forståelig, og at informasjonen er fjern fra informantens virkelighet. Hun uttaler følgende om ledelsen i forbindelse med dette:

”De i ledelsen nå kunne like gjerne vært ledelsen i Statoil. Jeg har ikke noe forhold til dem i det hele tatt...”

Hun uttaler at ledelsens mangelfulle åpenhet i kommunikasjon under fusjonsprosessen har ført til at hun føler ledelsen blir fjern eller fraværende og ikke til å stole på, og at hun på denne måten ikke får noe forhold til dem. Hun uttaler videre:

”Det er jo det med åpenhet. Og slik som vi har erfart det, er at toppledelse jo er fraværende, borte! Når du ser enkelte dukker opp på en sånn websending en eller to ganger i året, ellers så er det helt stille. Akkurat som et vakuum, synes jeg.”

Informanten savner at ledelsen viser åpenhet ved at ledelsen ikke viser seg i egen person, men i stedet benytter andre kommunikasjonskanaler slik som eksempelvis videostrømming når viktig informasjon skal deles. Dette gjør at hennes opplevelse av relasjoner til ledelsen blir fraværende.

En annen informant uttrykker følgende om betydningen av ledelsens tilstedeværelse under fusjonsprosessen:

”Dette med tillit er like viktig uansett om det er en endringsprosess eller ikke, alt (informasjon) kommer jo ovenfra, det kommer ikke nedenfra og oppover. Altså, det er jo ledelsen som må lede dersom de kaller seg ledere. Sjef og leder er jo to forskjellige ting. Kommunikasjon og det å stole på er det viktigste for meg når det gjelder tillit, og utfordres dette, da kjenner jeg at det blir varmt.”

Jeg mener det ligger mye informasjon i dette utsagnet. Det han nevner om informasjon som kommer ovenfra, og ikke nedenfra og opp, kan bety at det ikke foreligger en toveiskommunikasjon under fusjonsprosessen for ham. Han skiller også mellom leder og sjef, og han mener en leder bør tilrettelegge for toveiskommunikasjon, i motsetning til hva han forventer seg av en som kaller seg for sjef, og som bare gir ordre. Han knytter til slutt kommunikasjon opp mot tillit, og at fravær av dette utløser sterke følelser hos ham. Han mener i denne sammenhengen at ledelsens tilstedeværelse var mangelfull under fusjonsprosessen og han sier han gjerne skulle hatt ledelsen på besøk slik at han kunne stilt spørsmål til dem.

Informantene forteller at det ble utført nedbemanning under fusjonsprosessen, og at det ikke kom tilstrekkelig informasjon om dette underveis. Dette var også med på å true tillitsforholdet mellom ledelse og medarbeiderne. Empirien viser at det informantene savner i endringsprosessen når det gjelder nedbemanning er konkrete føringer for en rettferdig nedbemanning. Hovedproblemet er altså ikke at det må foretas nedbemanning, men at de ikke er kjent med kriteriene for hvordan den skal foregå. De forsøkene som ble gjort kom via Skype møter med dårlig lyd kvalitet og liten mulighet til å stille spørsmål til ledelsen. Min mening er at det her mangler en toveiskommunikasjon og ledelsens tilstedeværelse. Dette gjorde at de ble usikre på sin egen fremtid i organisasjonen. En av informant sier følgende om dette:

”Jeg stoler ikke på dem for fem ører, dersom det er formålstjenlig å kaste meg ut så gjør de det uten å blunke.”

Dette temaet vekket sterke følelser hos denne informanten, noe han viste ved både kroppsspråk og tonefall. De andre informantene tok også opp samme tema, og uttrykte både verbalt og følelsesmessig engasjement.

Informantene understreker med sine utsagn det teorien sier, at mangel på retorisk kommunikasjon og tilstedeværelse faktisk truer tillitsforholdet mellom partene, og at slik

kommunikasjon bør være en toveiskommunikasjon som skjer ansikt til ansikt. Informantene uttaler at de savner ledelsens fysiske tilstedeværelse. Med andre ord burde ledelsens vært fysiske tilstede i deler av den kommunikasjonen som ledelsen utøvede under fusjonsprosessen, spesielt når det gjelder nedbemanningsprosessene. Dette samsvarer også med hva Nye (2008) sier gir effektiv ledelse når han snakker om den myke makten retorisk kommunikasjonsevne gir. Nye sier ikke at en leder *må* være fysisk tilstede for at retorisk myk makt skal være effektiv, men når jeg sammenligner hva Bass og Avolio (Matthiessen 2014) sier om de fire I'ene, spesielt dette som går på idealisert innflytelse og inspirerende motivasjon, så er det gode grunner for å anta at ledelsens tilstedeværelse kunne bedret både kommunikasjonskvalitet og tillit mellom ledelse og medarbeidere. En av informantene understreker også nettopp dette, og han sier følgende om den ene gangen han husker at ledelsen var på besøk:

”Uansett burde deltagelse ved et slikt besøk fra toppledelsen vært obligatorisk for alle ansatte, siden dette burde gå under kategorien veldig viktig besøk med veldig viktig informasjon”

4.2.3 Medvirkning, motivasjon og ledernes kunnskap om fusjonsprosessen

En av informantene mener at dersom ledelsen skal få medarbeiderne positivt innstilt til fusjonsprosessen så må det være litt mer ”gi og ta” innstilling fra ledelsens side. Informanten mener dette har vært mangelfullt under fusjonsprosessen. Hun sier også at hun savner at noen fra toppledelsen viser interesse for hennes nivå ved at de involverer de ansatte i fusjonsprosessen. Aller helst kunne hun tenkt seg å være mer personlig involvert i fusjonsprosessen. Om sin egen mulighet til involvering i fusjonsprosessen uttaler hun:

”Involvering trenger ikke være på noe ”flisenivå” ..., nei, men altså, ..., at du er der, at du er til stede, at du (hun) ikke er sånn tynn luft”

Informanten beskriver at hun føler seg mindre viktig fordi hun kommer fra den minste organisasjonen, og at hun kjenner til flere tidligere kolleger som opplevde det på samme måten. Videre uttaler samme informant følgende om det hun oppfatter som dårlig behandling og liten vilje til involvering:

”Dersom jeg kunne skrudd tiden tilbake så hadde jeg vel antagelig levert oppsigelsen med en gang. I hvert fall med det jeg vet nå i etterkant, og ikke trodd at ting kunne bli bedre”.

Informantene er samstemte når det gjelder betydningen av involvering og medvirkning i

fusjonsprosessen. En annen informant uttaler at han mener delaktighet og involvering er viktig i hele prosessen, fra tidlig start og til slutt for at alle skal være villige til å dra lasset sammen.

Jeg mener den refererte informanten ovenfor representerer et svært viktig moment i betydningen av medvirkning og involvering under fusjonsprosessen. Min mening er at den endringen en fusjonsprosess utgjør er avhengig av at medarbeiderne får medvirkning og eierskap til prosessene. Fravær av medvirkning mener jeg gir en mindre effektiv gjennomført fusjonsprosess og mindre motiverte medarbeidere. Dette kan kobles til oppgavens definisjon av hvordan tillit oppstår, nemlig at maktoverføringen mellom ledelse og medarbeidere må fungerer for at tillit skal oppstå (Giddens, 1997; Fugeli, 2015). Mangelfull maktoverføring gir seg utslag i at ledelsen ikke evner i tilstrekkelig grad å vise tillit til medarbeiderne ved medvirkning og medbestemmelse under sammenslåingen. Det blir antagelig vanskelig å utvikle et tillitsforhold mellom to parter dersom både kommunikasjon og medvirkning er mangelfull. Min mening er at teorien Giddens (1997) og Fugeli (2015) bidrar med implisitt sier at forutsetningen for at tillit oppstår i stor grad handler om at det må foreligge en toveiskommunikasjon for at maktoverføringen de beskriver skal kunne finne sted. Dersom toveiskommunikasjon er av dårlig kvalitet, eller i verste fall er fraværende, så kan ikke den av parten som mangler informasjon vite noe om hvordan den ene parten skal ivareta den andres interesser på en tilfredsstillende måte.

Etter mitt syn underbygger det empiriske materialet at dette har truet tillitsforholdet for informantene under fusjonsprosessen. Dette kan også finnes igjen i toppledelsens undersøkelse som utgjør tertiærdatasettet. Ledelsen skriver i den siste av totalt seks undersøkelser at tilliten var mer svekket enn den var i de fire første undersøkelsene. Ledelsen skriver også at de hele tiden har hatt dette som fokusområde. De gjorde også tiltak for å forbedre dette, og skriver at tillit har innvirkning på om medarbeidere omfavner endringene fusjonsprosessen utgjør, og hvordan de forplikter seg til den.

Informantene bekrefter i intervjuene at måten ledelsen har gjennomført fusjonsprosessen på med tanke på tillit, kommunikasjon og informasjonsfrekvens virker demotiverende på dem. Dette finner jeg også tegn på i sekundærdatasettet som blant annet gir seg utslag i lavt score på ledelsens kommunikasjon og informasjonsflyt, samt mellomledernes manglende kunnskap om fusjonsprosessen.

Ett spørsmålet som melder seg er hvor langt ned i ledelsesleddene det antatte tillitsbruddet

strekker seg. Informantene selv hevder at tillitsbruddet starter med ledertrinnet over nærmeste leder. Denne antagelsen har også flere av de andre informantene hevdet.

Det som også blir et interessant spørsmål er hvorvidt ledelsesleddene lengre oppe i organisasjonen er tilstrekkelig informert fra toppledelsen. Dette spørsmålet er for øvrig ikke mulig å svare på ut fra det kvalitative datamaterialet alene. Men sammenlignet med tertiærdata kan det fastslås at mellomledersjiktet hadde mangelfull kunnskap og informasjon om fusjonsprosessen. Materialet sier imidlertid ingenting om på hvilke ledernivåer dette var mangelfullt.

Jeg mener diskusjonen så langt viser at det er en sammenhenger mellom transformasjonsorientert ledelsesadferd og grunnleggende individuelle behov, slik som eksempelvis tillit, relasjoner og medvirkning. Min mening er at det er vanskeligere å opprette tillit dersom det er mangelfull kommunikasjon og fravær av ledelsens relasjonelle forhold til medarbeiderne. Slik jeg tolker det empiriske kvalitative materialet så inneholder mesteparten av materialet meninger som omhandler fravær av mekanismer som transformasjonsorientert ledelsesteori anbefaler som den mest effektive ledelsesformen.

4.3 Tema 3; Organisatorisk rettferdighet

I denne temadelen ønsker jeg å belyse hva informantene oppfatter som rettferdig under fusjonsprosessen. Mange av informantene tar opp begrepene rettferdighet, ærlighet og integritet, der dette som regel blir omtalt i sammenheng med kommunikasjon og informasjonsflyt. Dette temaet utdypes gjennom følgende undertema; Ledelsens evne til å utvise organisatorisk- og interpersonell rettferdighet, og Ledelsens evne til å utvise informasjons- og prosessuell rettferdighet.

4.3.1 Ledelsens evne til å utvise organisatorisk- og interpersonell rettferdighet

Informantene sier at opplevelsen av rettferdighet i en endringsprosess har sammenheng med hvorvidt ledelsen evner å opptrer med integritet, ærlighet, åpenhet og vilje til å drive endringsprosessen. Flertallet påpeker imidlertid at dette har vært mangelfullt under endringsprosessen.

En av dem trekker frem at ledelsen bør ha kunnskap og forståelse for å drive en endringsprosess fremover, og han er ikke overbevist om at verken mellomlederne eller øverste leder har hatt denne kunnskapen og kompetansen under fusjonsprosessen.

Han mener også at ledere i hans avdeling ofte rekrutteres på feil grunnlag, og at det ikke er de mest kompetente lederne som blir rekruttert. Han hevder at ledere ofte rekrutteres med bakgrunn i at de har lang fartstid i organisasjonen eller har teknisk god kunnskap. Han beskriver dette som urettferdighet, fordi han mener det går ut over arbeidsplassens økonomiske og bærekraftige utvikling. Dette fører også til at han opplever arbeidsplassen som mindre trygg.

Det informantene sier ovenfor mener jeg kan henge sammen med informantens interpersonelle rettferdighetsopplevelse og fordelingsrettferdighet, slik Cropanzano et. al. (2007) beskriver denne formen organisatorisk rettferdighet. Cropanzano mener at brudd på *interpersonell rettferdighet* er når medarbeideren får en subjektiv opplevelse av at ledelsen opptrer umoralsk, noe jeg mener informantene gjør over. Han sier jo at ledere blir ansatt bare fordi de har gjort en eller annen god teknisk jobb tidligere, og ikke for at de har formell kompetanse eller ledererfaring. Det kan også antas at rekruttering av ledere som ikke er kompetente har sammenheng med *fordelingsrettferdighet*, i og med at teorien beskriver forfremmelse som en av de godtgjørelsene som hører til under belønning (Baldwin, 2006; Copranzano et. al., 2007). Dersom medarbeidere ikke føler en annen fortjener en forfremmelse så er det sannsynlig at medarbeiderne opplever dette som urettferdig.

Det kan ut fra et helhetsinntrykk av hele intervjuprosessen med denne informanten virke som om at han har hatt andre dårlige opplevelser med ledelsen i forkant av sammenslåingsprosessen. Han refererte under intervjuet til andre konkrete hendelser som viser at hans opplevelse av disse ble oppfattet som urettferdig. Eksempelvis omhandlet en annen situasjon at informanten hadde gjort en ekstra innsats for organisasjonen ved å ha investert mange arbeidstimer langt ut over det som var forventet av ham ut fra stillingsbeskrivelsen. Hans innsats resulterte i flere svært vellykkede prosjekter som ga god økonomisk gevinst for organisasjonen. Det som ble vanskelig for ham var at han ikke fikk positiv tilbakemelding i etterkant. Han uttaler følgende om dette:

”Men jeg fikk aldri skryt herfra (ledelsen) om det som var et enda bedre prosjekt, det var helst sånne sleivkommentarer som jeg kaller det, da... men det var nå stilen til ledelsen det.”

Med ”sleivkommentarer” mener informanten at det ble klaget på blant annet for mye tidsbruk i prosjektene. Av andre involverte rundt prosjektene fikk han gode tilbakemeldinger, i kontrast til hva han fikk fra nærmeste ledelse.

Utsagnet underbygger at informanten tidligere har hatt dårlige erfaringer med ledelsen. Dette er nettopp det Cropanzano et. al. (2007) advarer mot. Dette viser hvor viktig det er for en leder å være våken for når det er riktig å gi positiv tilbakemelding for å forhindre at en medarbeider opplever situasjoner som urettferdig. Vi vet fra teorien at dette kan påvirke både motivasjon og tilbøyelighet til at medarbeidere påtar seg ekstraroller (Baldwin, 2006; Cohen-Carash og Spector, 2001). Anerkjennelse er en annen form for rettferdighet som hører til under fordelingsrettferdighet (Cropanzano et. al., 2007), og etter det informanten sier ovenfor er det tydelig mangel på anerkjennelse som i stor grad gjør at han føler situasjonen som urettferdig.

En annen informant nevner noe av det samme når det gjelder ledelsens håndtering av rekruttering av personell til stillinger, og som blir nevnt i forbindelse med sammenslåingsprosessen. Informanten tar opp temaet med ledelsens ærlighet, og mener at organisasjonen har et kulturelt problem med det han betegner som ”kameraderi” i både den gamle og den nye organisasjonen. Selv om han ikke kommer med noen konkrete eksempler på dette så sier han at han ikke har tiltro til at ledelsen ikke driver med kameraderi. Han sier:

”Det er liksom litt sånn kultur rundt omkring i vår organisasjon, tror jeg, for at det har vært litt sånn; jo, du er en god kompis og da skal jeg fikse en god jobb til deg.”

Ut fra utsagnet mener jeg det er samsvar med det den første informant sier. Begge informantene refererer til en urettferdighet som går ut over dem personlig, den første refererer til kompetente ledere, mens den andre refererer til at gode arbeidskamerater rekrutterer hverandre, noe som oppfattes som urettferdighet. I følge Eikeland (2009) er opplevelsen av rettferdighet en subjektiv følelse, og da er det lett å se at overforstående utsagn kan skape en urettferdighetsfølelse hos informantene, og at grensene for når urettferdighetsfølelse oppstår har store variasjoner fra person til person. En ledelse vil antageligvis alltid ha utfordringer når det gjelder slike mekanismer, uansett hvilken organisasjon det gjelder. Men det understreker også viktigheten av at en ledelse i størst mulig grad opptrer transparent når det gjelder informasjon om avgjørelser på alle nivåer, i og med at medarbeidere har ulik grad av hva de oppfatter som rettferdig. Utsagnet ovenfor viser også at fordelingsrettferdigheten er utfordret i dette tilfellet ved at informanten antar at arbeidskamerater rekrutterer hverandre, og da bør ledelsen kunne kommunisere andre grunner til rekrutteringen enn at de er kamerater for at medarbeiderne ikke skal oppfatte dette som urettferdig, slik Baldwin (2006) skriver.

4.3.2 Ledelsens evne til å utvise informasjons- og prosessuell rettferdighet

En av informantene uttaler at nedbemanning har skapt problemer for ham med tanke på hva han oppfatter som rettferdig under endringsprosessen. Han etterlyser informasjon om retningslinjer for hvordan en nedbemanningsprosess skulle foregå, en informasjon han ikke føler han fikk under endringsprosessen. Flere av de andre informantene kommer inn på noe av det samme. Eksempelvis har rettferdige kriterier og informasjon om at oppsigelser foregår etter ansiennitet, at medarbeiderne blir hørt, og at spesielt fagforeningene blir involvert stor betydning for om informantene oppfatter prosessen som rettferdig. En av informantene uttaler følgende i denne forbindelse:

”For at det skal være rettferdig så må det være noen rasjonelle, fornuftige og klare kriterier som er åpent kommunisert, og er klart for alle.”

Med dette setter han fokus på *informasjonsrettferdighet*, altså ledelsens evne til å kommunisere klart hvorfor avgjørelser og resultater ble slik de ble. Dette er spesielt viktig når det forekommer situasjoner som ikke går etter planen (Shaw et. al., 2003 i Cropanzano et. al., 2007). Her understrekes viktigheten av kommunikasjon og informasjonsflyt, og at mangel på dette faktisk kan skape urettferdighetsfølelse.

En informant uttaler:

”Det er jo klart at hadde vi ikke blitt slått sammen så hadde det ikke vært så mange som hadde måttet gå, det er jo helt klart. Og da si at ikke noen skal miste jobben, det..., og måten det blir gjort på, at dersom du (andre kolleger) får sparken så får ikke jeg vite om det? De (som mister jobben) skal komme og si det selv dersom de har lyst, hvilket miljø skaper det?”

Informanten mener at slike måter å håndtere nedbemanning på skaper rykter og usikkerhet på en arbeidsplass. I tillegg uttaler informanten at:

”De hevder jo det var for å kunne forsvare den enkelte. Men det er jo nesten som om du lurte på om det var for å forsvare lederne, for å forsvare hva de har gjort. Nei, det var jo tilfeldig også virket det som, hvem som nesten... (måtte gå). Jeg skjønner ikke en del av oppsigelsene.”

Her understreker informanten betydningen av uklart kommuniserte kriterier i prosessen.

Ledelsen har etter hans utsagn lovet at ingen skulle miste jobben på grunn av sammenslåingen, men så er det nettopp dette som skjer. I tillegg føler han en usikkerhet siden det er konfidensielt hvem som har mistet jobben, og at han ikke skjønner grunnlaget for utvelgelsen av dem.

Materialet fra tertiærdatasettet viser også at de ansatte har vært usikre på arbeidssituasjonen generelt, men mest av alt har de vært redde for å miste jobben. Tertiærdata viser i tillegg at usikkerhet ble rangert som nr. 3 av hva de var mest opptatt av under fusjonsprosessen.

Jeg mener at *informasjonsrettferdighet* i dette tilfellet må sees i sammenheng med *prosessuell rettferdighet*, fordi det ikke virker som om medarbeiderne har blitt hørt, eller har fått en tilstrekkelig sterk stemme når det gjelder etableringen av kriteriene for hvordan oppsigelsesprosessen skulle foregå. Dette er ikke oppsiktsvekkende i og med at teorien også sier at det er vanskelig å skille interaksjonsrettferdighet fra fordelingsrettferdighet og prosessuell rettferdighet (ibid.). Jeg mener brudd på prosessuell rettferdighetsopplevelse er alvorlig for ledelsen i dette tilfellet, fordi denne formen for rettferdighetsopplevelse veier tyngst av alle former for organisatorisk rettferdighet, og kan vanskelig kompenseres for (Cohen-Carash og Spector, 2001).

En annen informant sier at han opplevde informasjonsflyten som usammenhengende og vanskelig å forstå. Han sier han manglet en helhetsfølelse av hva som var budskapet og at han derfor ikke skjønnte hvor ledelsen ville med sammenslåingen. Han var også usikker på om

ledelsen hadde skjønt hvor de ville med dette selv. Noe av det han mener har vært mangelfullt med informasjonen og kommunikasjonen i fusjonsprosessen er at den ikke har vært regelmessig. Han mener det ikke har kommet noe informasjon uten at det har vært noe nytt, og informanten savner den jevne oppdateringen og informasjonen om status for sammenslåingen, selv om status er uforandret i forhold til sist han hørte noe. Han sier:

”Når det ikke har skjedd noe nytt så har vi ikke fått beskjed, og da lurer vi på hva som skjer.”

Informanten sier at dette muligens kan betraktes som rettferdig, men han trekker heller frem at dette gjør noe med tilliten til ledelsen. Hans resonnement er at dersom tilliten forsvinner mellom medarbeiderne og ledelsen så forsvinner samtidig også rettferdighetsfølelsen. Videre sier han noe som er sammenfallende med både organisatorisk rettferdighet og transformasjonsledelse:

”Ja, jeg tror kanskje at min opplevelse eller min tillit kunne vært sterkere, og engasjementet vært større, dersom jeg hadde fått en jevnere flyt av informasjon. Og da tenker jeg ut i linjene (tjenestevei) og mer direkte, ikke sånn som du leser om på nettet.”

Informanten refererer til rettferdighetsfølelsen, tilliten og samtidig til medarbeiderens engasjement i fusjonsprosessen. Dette utsagnet underbygger synet Baldwin (2006) og Cohen-Carash og Spector (2001) har på effekten av organisatorisk rettferdighetsopplevelse, nemlig at negativ organisatorisk rettferdighetsfølelse medfører mindre tilbøyelighet til å påta seg ekstraroller. Informanten sier jo at engasjementet kunne vært sterkere dersom tilgangen på informasjon hadde vært bedre. Jeg mener at interaksjonsrettferdighet alene kan påvirke ekstrarolleadferd, men at den sammen med prosessuell rettferdighet eller fordelingsrettferdighet vil ha ytterligere å si for medarbeiderne. Dette er i samsvar med Cohen-Carash og Spector (2001) som hevder at interaksjonsrettferdighet betyr mindre for medarbeideres ekstrarolleadferd enn det fordelingsrettferdighet og prosessuell rettferdighet gjør.

I tillegg til svikt i informasjonsrettferdigheten ses også spor av lav prosessuell rettferdighet i og med at medarbeiderne mangler en tilstrekkelig sterk stemme i prosessen som omhandler hvordan informasjons- og kommunikasjonsflyt bør foregå under fusjonsprosessen. Flertallet av informantene hevder nemlig at de ikke visste hvem som var de ansattes representanter i fusjonsprosessens arbeidsgruppe, og at de ikke føler at de har hatt påvirkning på

fusjonsprosessen. Som eksempel sier en informant at han ikke vet om det var ansattes representant med i fusjonsprosessen, men han antar at det var noen med fra minst en av de sammenslåtte organisasjonene. Derimot sier han at det er hans personlige oppfatning at det ikke var noen som snakket medarbeidernes sak i fusjonsprosessen, noe som bekrefter svikt i prosessuell rettferdighet og informasjonsrettferdighet.

En annen informant forsterker dette inntrykket ved å si:

”Jeg mener at det har vært noe episoder der fagforeningen har uttalt seg på måter som har overasket meg stort, og det har gått litt ut over tilliten til fagforeningen.”

Han hevder at fagforeningen er mer opptatt av å snakke arbeidsgiverens sak enn medarbeidernes. Episoden som oppstod gjaldt en nedbemanningsprosess, og informanten presiserer at det er nettopp i slike saker at medarbeiderne har behov for å kunne stole på at fagforeningen er opptatt av å snakke deres sak. Informanten viser ellers til flere saker der han hadde forventet at fagforeningen skulle kjempet for medlemmenes interesser. Han uttaler følgende om fagforeningens innsats under fusjonsprosessen:

”Jeg har ikke hørt ett ”kvekk” fra fagforeningen om dette, det er helt ”tyst”, og det skaper jo heller ikke noen tillit.”

Dette understreker at det har forekommet brudd på *prosessuell rettferdighet*, og at dette sammen med brudd på *informasjonsrettferdighet* fører til at ledelsen og fagforeningene ikke i tilstrekkelig grad har evnet å forhindre at urettferdighetsfølelse blant medarbeiderne oppstår.

5 Oppsummering

Hovedhensikten med oppgaven har vært å finne ut mer om hva som har påvirket leder-medarbeiderforholdet under fusjonsprosessen mellom den organisasjonen jeg har jobbet for i 10 år, og en annen større organisasjon.

Noe av målsetningen med oppgaven har vært å se om transformasjonsorientert ledelsesadferd har, eller kunne hatt en betydning under fusjonsprosessen.

Det har også vært et mål å finne ut hva som var viktige prosesser og mekanismer i det å utøve transformasjonsledelse i denne spesifikke fusjonsprosessen.

Forskningsspørsmålene utgjør rammeverket for hvordan oppgavens oppsummering er tenkt å kunne svare på dette.

Oppsummeringen starter derfor med å sammenfatte funnene under hvert forskningsspørsmål, som også utgjør hver temadel i kapittel 4. Innsikten temadelene gir, sammenfattes deretter under ”Avsluttende betraktninger” i punkt 5.4.

5.1 Oppsummering tema 1

Dette temaet skal søke å besvare forskningsspørsmål 1; *Hvilken innvirkning har transformasjonsorientert ledelsesadferd på ansattes holdninger under fusjonsprosesser?*

Den første oppdagelsen under dette forskningsspørsmålet er kommunikasjonens og informasjonsflytens betydning for hvordan medarbeideres holdninger påvirkes i en omstillingsprosess. Det som har overrasket meg er at kommunikasjon og informasjonsflyt griper inn i langt flere viktige begreper innenfor transformasjonsorientert ledelsesadferd en jeg først hadde antatt. Det kan se ut som om den retorisk myke makten og den organisatorisk harde makten som Nye (2008) nevner griper inn i stort sett alle aspekter av denne ledelsesformen.

Dette viser også det kvalitative datamaterialet, at transformasjonsorientert ledelse mister mye av sin påvirkningskraft dersom kommunikasjons- og informasjonsflyten er mangelfull.

Eksempelvis viser intervjuene at involvering og det å ha relasjoner til medarbeiderne ikke kan fungere tilfredsstillende uten tilstrekkelig kommunikasjon og informasjonsflyt. Den viser også at manglende relasjoner mellom ledelse og medarbeidere fører til lav grad av involvering, som igjen går ut over medarbeidernes motivasjon.

Jeg mener denne temadelen underbygger betydningen av det Nye (2008) hevder om ledelsens evne til å kommunisere og informere både gjennom retorisk adferd og organisatorisk etablerte kanaler, nemlig at dette også er viktig for medarbeidernes holdning til eksempelvis en fusjonsprosess som dette.

Ikke minst mener jeg dette bør sees i sammenheng med ledelsens evne til å formidle både strategiske valg og visjon gjennom disse kanalene. Dette i seg selv burde være god nok grunn til å utøve transformasjonsorientert ledelsesadferd under fusjonsprosesser. Det burde også være en god forklaring på at denne ledelsesformen gir organisasjonen en retning for hvordan mål oppnås, i og med at den i stor grad bygger på ledelsens evne til å formidle.

Etter min mening er det jo helt essensielt at ledelsen evner å formidle sine målsetninger og visjoner til sine ansatte. Resultatene i denne temadelen inneholder ytringer som også viser dette. Eksempelvis sier informantenes uttalelser som omhandler klarheten i informasjonen som ble gitt under fusjonsprosessen, at den ikke var god og klar nok.

Informantenes uttalelsene angående dette blir i tillegg bekreftet av ledelsens egne undersøkelser i form av det kvantitative tertiærdatasettet. Deres konklusjoner i alle de seks undersøkelsene er at informasjonen ikke var tilfredsstillende for medarbeiderne.

Undersøkelsen gir indikasjoner på at transformasjonsorientert lederadferd kan ha positiv effekt med tanke på medarbeideres tilbøyelighet til det Matthiessen (2014) har kalt for ekstrarolleadferd.

5.2 Oppsummering tema 2

Dette temaet skal søke å besvare forskningsspørsmål 2; *Hvilken betydning har ansattes tillit til ledelsen for vellykket omstillingsarbeid?*

Jeg har valgt å se på *hva* som skaper tillit til ledelsen, før et forsøk på å besvare spørsmålet om *hvilken* betydning ansattes tillit til ledelsen har for vellykket omstillingsarbeid iverksettes.

Det kvalitative empiriske materialet viser at det igjen er ledelsens evne til å kommunisere tilstrekkelig som skiller seg ut som det som i størst grad har betydning for om tilliten under fusjonsprosessen øker eller avtar. Informantene legger vekt på at kommunikasjonen må være åpen, ærlig og invitere til medvirkning. Det som etter min vurdering virker viktigst for dem, er at de opplever kommunikasjonen som å være toveis. Denne følelsen gjør at informantene i større grad føler medvirkning under fusjonsprosessen. Dette kommer frem blant alle

informantene og blir gjentatt flere ganger under intervjuene. Informantene presiserer også betydningen av ledelsens tilstedeværelse.

Det kvalitative empiriske materialet viser også at kvaliteten på kommunikasjonen og grad av opplevd medvirkning har innvirkning på motivasjonen til informantene.

Samlet representerer dette hva som i størst grad vil skape tillit mellom ledelsen og medarbeiderne under fusjonsprosessen. Det presiseres at informantene mener deres samlede opplevelse av dette har ført til at tilliten til ledelsen ikke har vokst, men snarere avtatt under fusjonsprosessen.

Kommunikasjonskvalitet og det å skape relasjoner mellom ledelse og medarbeidere viser seg å være grunnleggende menneskelige behov for om tilliten vokser eller avtar, og dette er etter min vurdering mye av forklaringen på hva som skaper tillit under denne prosessen. Dette er selvsagt en forenkling av hendelsesforløpet, og det henvises til drøftingsdelen for mer utfyllende detaljer rundt dette.

Det som kan fastslås er at informantene ikke har vært tilstrekkelig fornøyd med tillitsforholdet mot ledelsen. Jeg mener det største problemene dette skaper for ledelsen er at medarbeiderne ikke klarer å relaterer seg til endringsprosessen i stor nok grad, og altså at motivasjonen avtar. Dette blir også eksplisitt uttalt av en av informantene.

Tillitens betydning kommer også frem i tertiærdatasettet ved at toppledelsen uttrykker bekymring for at medarbeiderne nettopp ikke klarer å relatere seg til endringsprosessene dersom tilliten avtar. Ledelsesundersøkelsen viser også at dette har vært et fokusområde under hele fusjonsprosessen, men at medarbeidernes tillit likevel har avtatt mot slutten av fusjonsprosessen.

5.3 Oppsummering tema 3

Dette temaet skal søke å besvare forskningsspørsmål 3; *Hvordan påvirker ansattes opplevelse av rettferdighet motivasjon under fusjonsprosesser?*

Det empiriske kvalitative datamaterialet viser at informantenes opplevelse av rettferdighet under fusjonsprosessen også påvirker motivasjon. Opplevelsen av urettferdighet oppstår spesielt når informasjon uteblir eller er mangelfull.

Både fravær av, og manglende informasjonsstrøm, gjør at informantenes engasjement i

fusjonsprosessen avtar. Dette stemmer overens med hva Cohen-Carash et. al. (2001), Baldwin (2006) og Cropanzano et. al. (2007) skriver når det gjelder tilgang på informasjon under endringer i organisasjoner. Jeg mener dette i størst grad kan kobles opp mot interaksjonsrettferdighetsteorien, men at dette også i bør sees i lys av både prosessuell rettferdighet og fordelingsrettferdighet. Grunnen er at det empiriske materialet viser at det er vanskelig å helt isolere informasjonsrettferdighet og interpersonell rettferdighet fra prosessuell rettferdighet og fordelingsrettferdighet.

Oppgavens drøftingskapittel gir også indikasjoner på at interpersonell rettferdighet og fordelingsrettferdighet er med på å svekke informantenes motivasjon under fusjonsprosessen. Dette viser seg spesielt når to av informantene tar opp problematikken med hvordan, og etter hvilke kriterier, ledere rekrutteres.

Det jeg også finner interessant er at rekrutteringskriteriene og metodene ser ut til å ha vært en vanlig fremgangsmåte før fusjonen, og som er tatt med inn i fusjonsprosessen fra minst den ene organisasjonen. Altså, dette var den normale måten slike prosesser ble håndtert på før fusjonsprosessen.

Det er vanskelig å si noe konkret om betydningen av dette. Min antagelse er at dersom dette var normalen tidligere, så vil denne fremgangsmåten ytterligere vanskeliggjøre ledelsens evne til å få medarbeiderne motiverte under en fusjonsprosess.

Flere av informantene hevder de ikke hadde god tillit til fagforeningen under fusjonsprosessen. Ikke alle informantene sier eksplisitt at dette går ut over motivasjonen, men ut fra drøftingsdelene mener jeg det er en sammenheng mellom medvirkning i prosesser, tillit og motivasjon. Dette synet støttes av blant andre Horverak (2005). Dette kommer også frem av drøftingsdelen som angår kommunikasjons- og informasjonsflyt og drøftingsdelen som omhandler tilliten til fagforeningen. Den stemmen medarbeiderne mener de skal ha gjennom fagforeningen når det gjelder prosessuell rettferdighet er ikke tilstrekkelig til stede for at de føler medvirkning. Tertiærdatasett viser også at toppledelsen var bekymret for at medarbeiderne skulle ha lavere grad av motivasjon under fusjonsprosessen, grunnet lav tillit til prosessene.

5.4 Avsluttende betraktninger

Oppgavens funn om at tillit, motivasjon og rettferdighetsfølelse påvirkes av kommunikasjons- og informasjonsflyt er ikke overaskende. Men, det som blir interessant er når dette sees ut fra forskjellige teoretiske perspektiver, slik det er gjort i denne oppgaven.

Resultatene i oppgaven viser at tillit har betydning for vellykket omstillingsarbeid, og at den er svært viktig fordi den går ut over medarbeidernes motivasjon. Spesielt viktig er ledelsens evne til å skape følelsen av medvirkning, og deres evne til å kommunisere tilstrekkelig mot medarbeiderne slik at det relasjonelle forholdet og motivasjonen opprettholdes eller øker. Jeg mener dette er funn som kan brukes til å videreutvikle teorien om transformasjonsorientert ledelsesadferd for å konkretisere nærmere fokusområder når det gjelder hva som skaper tillit under fusjonsprosesser. Dette fordi både oppgavens teoridel og det empiriske materialet viser at tillit mellom individer er avhengig av blant annet relasjoner, kommunikasjon, informasjonsflyt og motivasjon.

Dette er igjen mekanismer som jeg mener den transformasjonsorienterte ledelsesadferden må lykkes med for å kunne fungere. Bidraget denne oppgaven gir er begrenset, og det er derfor nødvendig med videre forskning på tillit og transformasjonsorientert ledelsesadferd under fusjonsprosesser for at sammenhenger rundt dette skal kunne generaliseres. Når det er sagt så mener jeg svaret på hvilken innvirkning transformasjonsorientert ledelsesadferd har på ansattes holdninger i omstillingsprosesser er; at det i denne prosessen kunne hatt en betydning. Det som er et paradoks er at intervjuene viser at informantene stort sett tar opp temaer som kan knyttes til transformasjonsorientert ledelsesadferd, men at det er fraværet av den transformasjonsorienterte ledelsesadferden som opptar dem.

Derfor mener jeg oppgaven synliggjør at en transformasjonsorientert lederadferd kan være en effektiv ledelsesform under fusjonsprosesser. Den viser også at kommunikasjon og informasjon er viktig for effektivitet under fusjonsprosessen, og at oppgaven gir toppledelsen indikasjoner på at mye av deres konklusjoner har vært riktige, samt at toppledelsen vet mer hva medarbeiderne har tenkt underveis i fusjonsprosessen.

Når det gjelder rettferdighetsopplevelse og hvordan dette påvirker motivasjonen i endringsprosessen så viser materialet at det i størst grad også her er kommunikasjons og informasjonsflyt som styrer rettferdighetsfølelsen til informantene. Jeg ser derfor at det er

likheter og samsvar mellom opplevelse av tillit og oppfattelsen av rettferdighetsfølelse under denne fusjonsprosessen.

Dette er også sammenhenger jeg mener det kan være nyttig og interessant å se nærmere på i andre fusjonsprosesser når det kommer til det å konkretisere nærmere hva som utgjør mekanismer i den transformasjonsorienterte ledelsesadferden.

Det som også har fanget min oppmerksomhet er likheten mellom forskningen som er gjort på henholdsvis transformasjonsorientert lederadferd og forskningen som er gjort på organisasjonsrettferdighet når det kommer til medarbeidernes tilbøyelighet til å påta seg ekstrarolleadferd. Begge disse forskningsområdene kommer frem til lignende resultatet, og det hadde derfor vært et interessant område å gått nærmere inn på slik at teori om transformasjonsorientert ledelsesadferd kunne konkretiseres mer enn det jeg oppfatter at den blir i dag.

Kilder

Internett – Artikler

- Cohen-Charash, Y. og Spector, P.E. (2001) The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*. [Internett] 86 (2), s. 278-321. Tilgjengelig fra: <https://www.researchgate.net/publication/259706797_The_Role_of_Justice_in_Organizations_A_Meta-Analysis> [Lest 01.03.2018].
- Cropanzano, R, Bowen, D.E. og Gilliland, S.W. (2007) The management of organizational justice. *Academy of management executive*. [Internett] 21(4), s.34-48. Tilgjengelig fra: <https://www.researchgate.net/publication/261251129_The_Management_of_Organizational_Justice> [Lest 01.03.2018].
- Eikeland, M. (2009) Intervju med Morten Eikeland: Rettferdig ledelse. *Magma* [Internett] (1) Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/intervju-med-morten-eikeland-rettferdig-ledelse>> [Lest 01.03.2018].
- Fugelli, P. (2011) Grunnstoffet tillit. Sykepleien [Internett] Tilgjengelig fra: <<https://sykepleien.no/2011/06/grunnstoffet-tillit-0>> Oppdatert 2015. [Lest 01.03.2018].
- Hetland, H. (2004) Transformasjonsledelse i en norsk kontekst. *Magma* [Internett] (1). Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/transformasjonsledelse-i-en-norsk-kontekst>> [Lest 01.03.2018].
- Horverak, J.G (2005) Relasjonskompetanse – en nyttig ferdighet. *Magma* [Internett] (3). Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/relasjonskompetanse-en-nyttig-ferdighet>> [Lest 01.03.2018].
- Matthiesen, S. B. (2014) Transformasjonsledelse, ekstrarolleadferd og innovasjon. *Magma* [Internett] (5), s.35-45. Tilgjengelig fra: <<https://www.magma.no/transformasjonsledelse-ekstrarolleadferd-og-innovasjon2>> [Lest 01.03.2018].

Internett – Elektronisk bok

- Cropanzano, R. og Molina, A. (2015) Organizational justice. I: Wright, J.D. red. *International encyclopedia of the social and behavioral sciences*. 2.utgave, volume 17. Oxford: Elsevier, s. 379-384. Tilgjengelig fra: https://www.researchgate.net/publication/274709139_Organizational_Justice [Lest 01.03.2018].

Internett - nettside

- Baldwin, S. (2006) Organisational justice. [Internett] Brighton, United Kingdom: Institute for Employment Studies. Tilgjengelig fra: < <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp73.pdf> > [Lest 01.03.2018].

Internett – Rapport

- Martinsen, Ø.L. (2005) *Lederskap – spiller det noen rolle?* Forskningsrapport 5/2005. Oslo: Handelshøyskolen BI. Tilgjengelig fra: [http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/\\$FILE/2005-05-martinsen.pdf](http://web.bi.no/forskning/papers.nsf/0/b098c8f8bcb4d510c12570590049b89c/$FILE/2005-05-martinsen.pdf) [Lest 01.03.2018].

Bøker

- Bass, B.M. (2014) Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I : Martinsen, Ø.L. red. *Perspektiver på ledelse*. 3.utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk, s.73-120.
- Blaikie, N. (2009) *Designing social research. The logic of anticipation*. 2.utgave. Cambridge: Polity Press.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Open Road Integrated Media.
- Dalen, M. (2011) *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Dalland, O. (2012) *Metode og oppgaveskriving*. 5.utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Dalland, O. (2017) *Metode og oppgaveskriving*. 6.utgave. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Giddens, A. (1997) *Modernitetens konsekvenser*. Oslo: Pax Forlag.
- Høst, T. (2011) *Ledelse – En helhetlig modell*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Jacobsen, D.I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2.utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013) *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A, Christoffersen, L. og Tufte, P.A. (2011) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. 3.utgave. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Neuman, W. L. (2011) *Social research methods. Qualitative and quantitative approaches*. 7.utgave. Boston: Pearson.
- Nye Jr, J.S. (2008) *The powers to lead*. New York: Oxford University Press.
- Spurkeland, J. (2012) *Relasjonskompetanse*. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sørhaug, T. (1996) *Om ledelse. Makt og tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget
- Thornquist, E. (2003) *Vitenskapsfilosofi og vitenskapsteori for helsefag*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Yukl, G. (2013) *Leadership in organizations*. 8.utgave. Harlow: Pearson.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Innledende informasjon til respondenten

- Fortell kort om oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål.
- Informer om respondentens rettigheter når det gjelder intervjuerens taushetsplikt.
- Informer om respondentens rettigheter til å være anonym.
- Informer om respondentens rett til å trekke seg, og rett til innsyn i hvordan respondenten blir gjengitt før oppgaven leveres.
- Dette intervjuet er ikke en evaluering av nærmeste overordnede.

Hvilken betydning har ansattes tillit til ledelsen for vellykket omstillingsarbeid?

1) Hva kjennetegner god ledelse for deg?

2) Hva skal til for at en leder oppnår tillit hos deg?

Hjelpespørsmål:

- Hva er begrunnelsen for dette?
- Hva er viktigste *kjennetegn* på en leder som oppnår tillit?

3) Hva mener du er viktige faktorer for å bygge tillit mellom ledelse og medarbeidere i endringsprosesser?

Hjelpespørsmål:

- Kanskje du kan si noe om hva som kan utfordre tilliten til ledelse i slike prosesser?
- Hvorfor mener du disse er viktigst?

Hvilken innvirkning har transformasjonsorienterte ledere på ansattes holdninger i omstillingsprosesser?

4) Hvilke kjennetegn, egenskaper, handlinger eller holdninger mener du er viktig for å få folk med seg i en omstillingsprosess.

5) Hvilke holdninger (eller innstilling) fra leder har betydning for din åpenhet overfor endring og omstilling?

Hjelpespørsmål:

- Hvilke virkemidler tenker du var viktige fra ledelsen side for å få folk med seg i omstillingsprosessen?
- Er det ledelsesgrep eller fremgangsmåter du vil trekke frem som veldig positive for en endringsprosess?
- Er det ledelsesgrep eller fremgangsmåter du vil trekke frem som du mener motvirker ansattes endringsvilje?
- Hvilken rolle spiller relasjonelle forhold i endringsprosesser for deg?

6) Hva motiverer deg til å være en pådriver i endringsprosesser?

7) Hvordan vil du beskrive en endringsorientert ledelsesadferd? (*Bruk gjerne eksempler fra egne erfaringer*)

Hvordan påvirker ansattes opplevelse av rettferdighet motivasjon i endringsprosesser?

8) Hvordan vil du beskrive en rettferdig endringsprosess (eller fusjonsprosess)?

9) Under endringsprosessen; Hvilke forhold har hatt betydning for at du har opplevd endringene som å bli behandlet rettferdig (respekt, høflighet, ærlighet)?

10) Under endringsprosessen; Hvilken betydning har informasjonsflyten fra ledelsen hatt for din opplevelse av fusjonsprosessen?

11) Hva kreves for at ledelsen blir oppfattet som at de er opptatt av å ivareta dine og dine kollegers interesser på en akseptabel måte i omstillingsprosessen.

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Hvordan har en fusjonsprosess påvirket leder- medarbeiderforholdet i det fusjonerte selskapet?”

Bakgrunn og formål

Formålet med oppgaven er å se på hendelser i fusjonsprosessen mellom to store internasjonale organisasjoner og hvordan dette har påvirket leder- medarbeiderforholdet i det nye selskapet. Problemstillingen som skal analyseres er; *”Hvordan har fusjonen mellom to store organisasjoner påvirket leder- medarbeiderforholdet i det fusjonerte selskapet?”* Dette studiet er ett ledd i en avsluttende erfaringsbasert Mastergrad i Strategisk Ledelse og Økonomi ved Universitetet i Tromsø. Oppgaven har ingen andre oppdragsgivere, og skal kun utføres for å oppnå avsluttende eksamen for kandidaten som utfører studiet.

Du er blitt spurt om å delta fordi du har vært ansatt i en av organisasjonene før fusjonen, samt at du har erfart fusjonsprosessen som fulgte.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltagelse innebærer å bli intervjuet av Paul Helland med problemstillingen som beskrevet over som tema. Intervjutiden er satt til 1-2 timers varighet. Intervjuet vil følge en intervjuguide med semi-strukturerte spørsmål. Intervjuet registreres ved lydopptak og notater ved siden av.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er bare forfatteren og eventuelt veileder av oppgaven som kommer til å ha tilgang til lydfiler, transkribert materiale og notater. Veileder vil ikke få tilgang til identiteten til de som blir intervjuet.

Ingen deltagere skal gjengis slik at identitet kan gjenkjennes i oppgaven eller eventuelle senere publikasjoner.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. mai 2018. Alt av innsamlet materiale, det vil si lydfiler, transkribert materiale og notater vil slettes etter at oppgaven er godkjent med avsluttende karakter.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Paul Helland, tlf. 482 36 311. Kontaktinformasjon til oppgavens veileder: Kristin Engh, tlf. 911 98 008

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS og funnet ikke meldepliktig.

Samtykke til deltakelse i studien

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



Resultat av meldeplikttest: Ikke meldepliktig

Du har oppgitt at hverken direkte eller indirekte identifiserende personopplysninger skal registreres i forbindelse med prosjektet.

Når det ikke registreres personopplysninger, omfattes ikke prosjektet av meldeplikt, og du trenger ikke sende inn meldeskjema til oss.

Vi gjør oppmerksom på at dette er en veiledning basert på hvilke svar du selv har gitt i meldeplikttesten og ikke en formell vurdering.

Til info: For at prosjektet ikke skal være meldepliktig, forutsetter vi at alle opplysninger som registreres elektronisk i forbindelse med prosjektet er anonyme.

Med anonyme opplysninger forstås opplysninger som ikke på noe vis kan identifisere enkeltpersoner i et datamateriale, hverken:

- direkte via personetydige kjennetegn (som navn, personnummer, epostadresse el.)
- indirekte via kombinasjon av bakgrunnsvariabler (som bosted/institusjon, kjønn, alder osv.)
- via kode og koblingsnøkkel som viser til personopplysninger (f.eks. en navneliste)
- eller via gjenkjennelige ansikter e.l. på bilde eller videoopptak.

Vi forutsetter videre at navn/samtykkeerklæringer ikke knyttes til sensitive opplysninger.

Med vennlig hilsen,

NSD Personvern