



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøyskolen ved UiT - Harstad

Ikke-integrert implementeringstilnærming ved fusjon:

administrasjonens reaksjoner og adferd

Ida Sandnes Österman og Susanne Gamst

Masteroppgave i økonomi og administrasjon, BED-3901H - Mai 2024

Forord

Fem gode og krevende studieår er med dette avsluttet og sekkene våre har blitt fylt opp med kunnskap, minner og gleden av mestring.

Det er mange som har vært med å gjøre denne reisen mulig; gode medstudenter, dyktige forelesere, hjelpsom administrasjon med Tor Alvin Stand i spissen som studentenes livbøye, hjertelige bibliotekarer, IT støtten i resepsjonen som på magisk vis kan fikse alt, hyggelige renholdsoperatører, empatiske eksamensvakter, støtte fra våre nærmeste, og sist, men ikke minst så har vi hatt oppkvikkende kaffe, varmende solgløtt og veldig mange digitale møter!

For akkurat denne studien er det noen som fortjener ekstra oppmerksomhet i form av takk; En stor takk til Midt Finnmark Kraftlag SA for støtte og innsyn slik at denne studien kunne bli mulig. En ekstra stor takk til informantene, som raust delte sine erfaringer med oss! En stor takk for alle gode råd vi fikk underveis fra hele forskermiljøet ved Harstad og Alta UiT. Mange av dere har vi også hatt gleden av å ha som forelesere. Dere vil bli savnet.

Den største takken sparte vi til sist og må nok gå til vår kloke og dyktige veileder; Professor Svein Tvedt Johansen. Med din hånd på verket, din veiledning og dine gode råd sto studien til våre forventninger. Du skal også ha en minst like stor takk for å ha vært en høyst engasjerende fagansvarlig og foreleser gjennom flere emner.

Susanne Gamst er ansatt i Midt Finnmark Kraftlag SA, men vår oppgave har ingen økonomiske forbindelser til undersøkte organisasjon eller mottatt noen insentiver som kan påvirke forskningsresultatet.

Dato: 03.06.2024

Ida Sandnes Österman og Susanne Gamst

Sammendrag

Tema for denne studien er fusjonsadferd. Med en klar økende trend av fusjoner som en strategisk løsning for vekst og markedsmakt, er det behov for en dypere forståelse av menneskene i disse organisasjonene sine reaksjoner på slike episodiske endringer som fusjoner medfører. Problemstillingen lyder som følgende: *Hvordan reagerer administrasjonen i et fusjonert samvirkeforetak ved en ikke-integrert implementeringstilnærming?* Og videre spør vi; *Har organisasjonenes likhet og/eller ulikheter noen påvirkning på problemstillingen?* I besvarelsen av problemstillingen utføres det en casestudie av tre fusjonerte kraftlag i Norges nordligste fylke. Forskningsstudiet er utført med et kvalitativt forskningsdesign, med en abduktiv tilnærming og metodetrianglering basert på datakilder gjennom observasjoner, dokumentinnsamling og semistrukturerte intervju.

Studiens bidrag er et analytisk rammeverk for fusjonsadferd og reaksjoner innen adferdsteoriene sosial identitet og jobbkarakteristika. Det tas utgangspunkt i en ikke-integrert implementeringstilnærming av tre samvirkeforetak, med oppmerksomhet på fusjonsstadiene *innledende planlegging og formell kombinasjon og det operasjonelle kombinasjonsstadiet*. Fra hvert av disse stadiene ble det valgt ut konkrete endringshendelser, som var av betydning for administrasjonens affektive og kognitive reaksjoner samt adferd, innen teorifeltene sosial identitet og jobbkarakteristika. Modellen for rammeverket er slik sett tredimensjonalt, og bidrar til en dypere forståelse av administrasjonens adferd under fusjoner med en ikke-integrert implementeringstilnærming.

Studien tyder på at en *ikke-integrert* implementeringstilnærming påvirker administrative ansatte, og det ble funnet ulik grad av identifikasjon til den kombinerte organisasjonen. Det mest utslagsgivende for negative reaksjoner var endringshendelser hvor goder og ulemper ikke kunne fordeles likt; eksempelvis ved stillingsendringer eller gjennomføring av overgang til nye system og programmer. Et annet bidrag fra studien er viktigheten av kommunikasjonsplaner og informasjonssystemer og -rutiner, samt at administrative roller trenger både tydelige rammer og definering av arbeidsoppgaver, samt intern kompetanseoverføring ved rolle og stillingsendringer. Det ble også gjort funn på asymmetri som påvirket adferd og dannet inn- og utgrupper i dannelsen av nye sosiale identiteter.

Nøkkelord: Fusjonsadferd, ikke-integrering, sosial identitet, jobbkarakteristika, affektive og kognitive reaksjoner, Stadiet innledende planlegging og formell kombinasjon, det operasjonelle kombinasjonsstadiet.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Bakgrunn for problemstillingen.....	1
1.2	Problemstilling og -formulering	3
1.2.1	Modell for rammeverk:	4
1.3	Oppgavens oppbygging	5
2	Teori	6
2.1	Hva er en fusjon?.....	6
2.1.1	Behov for tilpasning	7
2.1.2	Fusjoner i stadier og faser	7
2.2	Stadiet innledende planlegging og formell kombinasjon	8
2.2.1	Planlegging/initiering	8
2.2.2	Valg av system og program, IT og IS	9
2.2.3	Kommunikasjon	10
2.2.4	Arbeidsvilkår og betingelser	10
2.2.5	Organisasjoners formål	11
2.2.6	Navnendring	11
2.3	Det operasjonelle kombinasjonsstadiet	11
2.3.1	PMI og Implementerings tilnærminger	12
2.3.2	Ikke-integrasjon som tilnærming	12
2.3.3	Kontroverser om ikke-integrasjon som tilnærming	13
2.3.4	Praktisk implementering	15
2.3.5	Bruk av system og programmer	15
2.3.6	Tilknytning til den kombinerte organisasjonen.....	15
2.3.7	Rolledefinering	16
2.4	Sosiale teorier	16
2.4.1	Sosial identitet	17
2.4.2	Inn- og utgrupper.....	18

2.4.3	Jobbkarakteristika.....	18
2.4.4	Jobbkarakteristika modellen for arbeidsmotivasjon.....	18
2.4.5	Opplevd meningsfullt arbeid.....	19
2.4.6	Jobbvariasjon, oppgaveidentitet, autonomi og tilbakemelding.....	19
2.4.7	Jobbtilfredshet.....	20
2.4.8	Organisasjonsstørrelser og asymmetri.....	20
2.5	Atferdsmessige reaksjoner.....	21
2.5.1	Endringsaksept.....	21
2.5.2	Endrings-distansering.....	22
2.5.3	Endringsmotstand.....	22
2.5.4	Endrings-proaktivitet.....	22
2.6	Organisasjonsnivåer.....	23
2.7	Tidligere forskning på kombinasjoner.....	23
3	Metode.....	24
3.1	Vitenskapsteoretisk ståsted.....	24
3.2	Forskningsdesign og strategi.....	25
3.2.1	Casestudie.....	25
3.2.2	Utforskende retning.....	26
3.2.3	Forskningstilnærming.....	27
3.2.4	Omfang og tidsperspektiv.....	27
3.3	Valg og presentasjon av bedrift.....	27
3.3.1	Pre-fusjon.....	28
3.3.2	Samvirkeforetak.....	29
3.3.3	Post-Fusjon.....	29
3.3.4	Omgivelser for nettleverandørmarkedet.....	30
3.4	Datainnsamling.....	31
3.4.1	Valg av metode for datainnsamling.....	31
3.4.2	Datakilder.....	31

3.4.3	Triangulering	32
3.4.4	Semistrukturerte dybdeintervju	33
3.4.5	Utvalg	33
3.4.6	Observasjon	34
3.4.7	Dokumentinnsamling	35
3.4.8	Dataanalyse	35
3.5	Kvalitetskriterier for kvalitativ forskning	36
3.5.1	Troverdighet og pålitelighet	37
3.5.2	Bekreftbarhet	37
3.5.3	Overførbarhet	38
3.5.4	Forskningsetikk	38
3.5.5	Informert og fritt samtykke	39
3.5.6	Konfidensialitet	39
4	Analyse og empiri	40
4.1	Stadiet innledende planlegging og formell kombinasjon	40
4.1.1	Planlegging/initiering	40
4.1.2	Valg av System og program	46
4.1.3	Kommunikasjon	47
4.1.4	Arbeidsvilkår og betingelser	50
4.1.5	Formål	53
4.1.6	Navneendring	56
4.2	Det operasjonelle kombinasjonsstadiet	59
4.2.1	Praktisk implementering	59
4.2.2	Bruk av system og programmer	61
4.2.3	Tilknytning til den kombinerte organisasjonen	63
4.2.4	Rolledefinering	65
4.3	Oppsummering av funn	67
5	Diskusjon	72

5.1	Drøfting av bidrag	72
5.2	Styrker og svakheter til studien	75
5.3	Praktiske implikasjoner	77
5.4	Videre forskning	78
	Referanseliste:	80
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	92
	Vedlegg 2: Samtykkeskjema.....	95
	Vedlegg 3: Kategori-liste	99

Tabelliste:

Tabell 1. Innskutt verdi og ansatte pr samvirkeforetak, pre-fusjon.	29
Tabell 2. Utvalg av informanter og varighet på intervju.....	34
Tabell 3. Oversikt over innsamlet data som ble valgt ut som hensiktsmessig for analysen: ...	35
Tabell 4. Oversikt over funn i stadiet innledende planlegging og formell kombinasjon:	70
Tabell 5. Oversikt over funn i det operasjonelle kombinasjonsstadiet	71

Figurliste:

Figur 1. Rammeverk for problemstillingen.....	4
---	---

Ikke-integrert implementeringstilnærming ved fusjon: administrasjonens reaksjoner og adferd

1 Innledning

Vi vil nå presentere vår studie med en gjennomgang av teori og argumenter som danner studiens problemstilling, etterfulgt av problemstillingen og problemformuleringen. Deretter legges studiens oppbygning fram og presenteres i sin helhet.

1.1 Bakgrunn for problemstillingen

Til tross for en økende trend i antall utførte fusjoner som strategisk verktøy for vekst (Calipha et al., 2010, s. 2), vet man for lite om organisasjonenes menneskelige ressurser og deres adferd under slike omstillinger, i en norsk kontekst (Enehaug & Thune, 2007). Forskning på fusjonsadferd har derfor blitt etterlyst med oppmerksomhet på den norske konteksten, da det antas at den unike særstillingen med den nordiske arbeidslivsmodellen påvirker ansattes adferd (Enehaug & Thune, 2007), ulikt den angloamerikanske forskningen som leder fusjonslitteraturens empiri. Det er også påpekt at de sektorspesifikke ulikhetene er store nok til å påvirke en fusjons karakter og hvordan disse utspiller seg (Solstad & Høgvold Olsen, 2011). Bak et argument om at det behøves norsk forskning på fusjonsadferd, ligger det et premiss om at en norsk kontekst har særegenheter som påvirker ansattes adferd. Det er mye ulik forskning som kobler den overordnede samfunnsstrukturen, -kulturen og -identiteten til organisasjoner og individers adferd (Hofstede, 1983; Sund & Lines, 2014), så dette premisset har et empirisk grunnlag.

Fra et slikt perspektiv ønsker denne studien å bygge videre på etterlysningen for å tette en liten bit av den manglende forskningen på *fusjonsadferd* i en norsk kontekst. Ved å ta utgangspunkt i en fusjon mellom tre *samvirkeforetak*, ment for å tjene medlemmenes interesser, kan arbeidsmiljøet derav på mange måter sidestilles med den offentlige sektoren, med tanke på fraværet av konkurransekrefter. Disse foretakene er nettleverandører for transport av elektrisitet, hvilket er sterkt regulert til å operere i et naturlig monopol, gjennom konsesjoner (NVE, 2015; Statnett, 2018). Det gir vår studie en rekke unike sammensetninger som kan bidra til å belyse spørsmål rundt ansattes adferd i en norsk og bransjespesifikk

kontekst. For å bygge på fusjonslitteraturen, er det hensiktsmessig å se på organisasjonens strategisk valgte implementeringstilnærming av fusjonen og undersøke hvordan denne påvirker ansattes adferd i en norsk og sektorspesifikk kontekst. For det kan være noen særnorske hensyn og forventninger hos ansatte, som organisasjoner med en slik implementering kan ta lærdom av.

Den strategiske valgte implementeringstilnærmingen; *ikke-integrering*, som denne studien tar utgangspunkt i, er en ofte oversett implementeringstilnærming når fusjonsadferd skal undersøkes. Det kommer av at tilnærmingens natur og navn har blitt misforstått til å dreie seg om fusjoner uten noen form for integrering i det hele tatt (Iborra & Dolz, 2006, s. 128; Merali & McKiernan, 1993, s. 108). Men et slikt premiss var aldri til stede når rammeverket for tilnærmingene ble dannet (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 146–147). Videre er premisset om *ingen integrasjon* ved en fusjon praktisk talt umulig, siden den juridiske definisjonen av fusjon innebærer overføringer av samtlige eiendeler, rettigheter og forpliktelser (Brønnøysundregisteret, 2023) til den nye kombinerte organisasjonen, i sin minst inngripende forstand. Dermed må en *ikke-integrasjon* tolkes og forstås ut ifra de ulike organisasjonsnivåene hvor integrering forekommer – og ikke forekommer. Når organisasjoner fusjonerer, uten å endre de pre-fusjonerte organisasjonenes kultur, struktur og strategi på operativt nivå, kan dette være en nøye vurdert konteksttilpasset strategi som fremdeles har behov for oppmerksomhet, planlegging og tilpasning på et overordnet nivå. Dermed kan en *ikke-integrasjon* som tilnærming til implementeringsstrategi (Haspeslagh & Jemison, 1991; Enehaug & Thune, 2007) – være en viktig påvirkende faktor for administrativt ansatte sin adferd, i forsøk på å få til en vellykket fusjon.

Det fins gode strategiske grunner til å velge en *ikke-integrert* tilnærming ved fusjon, eksempelvis når organisasjonslikhet gjør at bare små strukturelle endringer er nødvendig i ledelse (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 146–147). Men oftest blir tilnærmingen brukt under oppkjøp fra holdingselskap, hvor den oppkjøpte organisasjonen tilføres som et datterselskap – en ren organisasjonsinvestering for risikospredning i porteføljen, uten noen videre involvering som en strategi for vekst (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 146–147). Det ligger nok noe bak ordtaket «*Never change a winning team*», selv om de fleste fusjoner oppstår som en løsning på et allerede eksisterende problem, eksempelvis slike som; inngang i nye markeder, tilgang til knappe ressurser, undertrykke en rival eller oppnåelse av synergier (Calipha et al., 2010, s. 3). Fusjoner har et dårlig rykte på seg når det kommer til suksessrate (King et al., 2004; Haleblan et al., 2009; Calipha et al., 2010), og mye forskning antyder at det bunner i

problemer med integreringen av de menneskelige ressursene (Sung et al., 2017; Appelbaum et al., 2000).

Kvalitetene til implementeringstilnærmingen skulle tilsi at det er i offentlige og mer planøkonomiske bedriftsmodeller en slik tilnærming kan ha mer nytteverdi, og kanskje ofte praktisert, med kun en felles administrativ ledelse som integrasjon. Vi har dog ikke klart å finne norsk forskning på denne implementeringstilnærmingens påvirkning på ansattes adferd, selv om vi ikke kan utelukke at det eksisterer. Dermed ser vi stor nytteverdi i å la vår oppgave undersøke denne implementeringstilnærmingen. Med utgangspunkt i en reaksjonsmodell (Oreg et al., 2018), kan man redegjøre for ansatte sine reaksjoner og adferd ved fusjoner i en norsk og sektorspesifikk kontekst.

Videre er det under denne fusjonen en gylden mulighet til å undersøke hypotesen om organisasjonslikhet og/eller asymmetriske forhold har noe å si for en vellykket fusjon, i kombinasjon med en ikke-integrert implementering. Asymmetri og ulikheter i ressurser (Amiot et al., 2012, s. 444) taler for en svakere organisatorisk passform ved fusjoner. Med en komparativ case studie, siden de tre pre-fusjonerte enhetene nært har en dobling i størrelse fra minst, middels og størst, vil man kunne få svar på om organisasjonens størrelse, eller andre asymmetriske momenter, pre og post -fusjon, påvirker ansattes adferd. Dette taler for at mindre enheter kan føle seg mindreverdige og utsatt under fusjonen, eller at det kan ligge som årsaks-variabel hvis disse enhetene viser mer negativ adferd enn den største enheten.

1.2 Problemstilling og -formulering

Her er konteksten og møtepunktene en strategisk valgt *ikke-integrasjon* i et naturlig monopol, ved et samvirkeforetak med statsregulert inntektsramme. Intuitivt er det lett å anta at ekstremt situasjonspress fra store endringer – lettere leder til sterkere reaksjoner og adferd. Her ligger forholdene til rette for det motsatte; en svak valens og aktivering på reaksjoner og adferd post-fusjon, analytisk vurdert fra en reaksjonsmodell (Oreg et al., 2018). Men er det faktisk sånn?

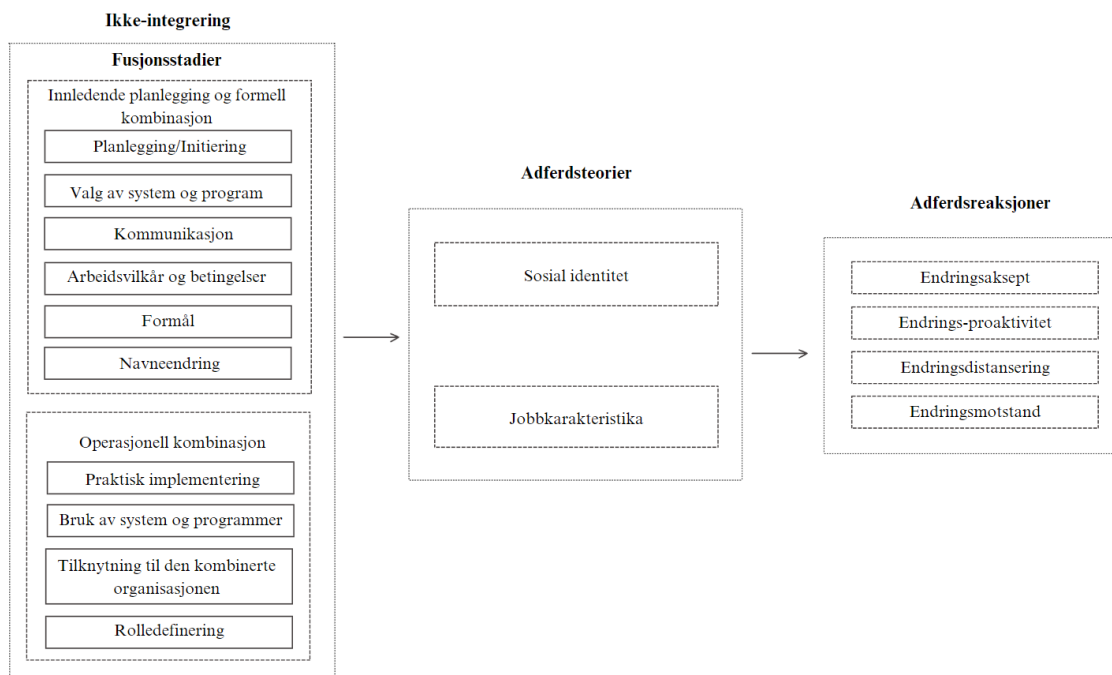
Derfor er studiens problemstilling; *Hvordan reagerer administrasjonen i et fusjonert samvirkeforetak ved en ikke-integrert implementeringstilnærming?*

Videre bygger studien på spørsmålet med å undersøke dette ut fra organisasjonslikhet og asymmetri ved de pre-fusjonerte enhetene. *Har organisasjonenes likhet og/eller ulikheter noen påvirkning på problemstillingen?*

For første del av problemstillingen; Ved å undersøke administrative og lederes reaksjon på endringshendelser i forbindelse med fusjonen, vil man samtidig få svar på hvordan en *ikke-integrasjon* påvirker administrasjonsansatte i en norsk kontekst, hvor ansattes medvirkning på egen arbeidsplass er lovfestet. For den kulturelle og nasjonale konteksten ligger som et bakteppe, som hele fusjonen utspiller seg i. En fusjonstilnærming som *ikke-integrasjon* – forsøker å gjøre seg selv ‘usynlig’. Men det kan kanskje også oppfattes som en top-down arroganse for ansatte? En hypotese kan være at en *ikke-integrert* implementering-stil kanskje er uegnet i norsk sammenheng, pga. at norske medarbeidere forventer involvering, medbestemmelse og deltagelse, i høyere grad enn land hvor maktavstanden er større (Hofstede, 1983) og som ikke har samme lovfestet medbestemmelsesrett (arbeidsmiljøloven, 2005).

For sistnevnte del av problemstillingen: Vi vil se på organisasjonenes størrelse og asymmetri i lys av inn- og utgruppe teori, en forskningsgren av sosial identitetsteori (Amiot et al., 2012). Slike tendenser vil kunne gi indikatorer på asymmetri imellom de ulike organisasjonene.

1.2.1 Modell for rammeverk:



Figur 1. Rammeverk for problemstillingen.

Nå når rammeverket er introdusert og presentert, legges det fram hvordan forskningsprosjektet er strukturert, i avsnittene nedenfor.

1.3 Oppgavens oppbygging

Dette forskningsprosjektet følger en tradisjonell struktur for oppgaveskriving, med fem hoveddeler som kapittel; *Innledning, Teori, Metode, Analyse og empiri*, og *Diskusjon* (Saunders et al., 2019, s. 714; Bell et al., 2019, s. 152–154), samt *Referanser og Vedlegg*.

Etter å nå ha presentert studien innledningsvis i første kapittel; I. og formulert problemstillingen, legges Teori i kapittel II. fram. Kapittelet starter med en redegjørelse av det teoretiske rammeverket rundt begrepet *fusjon*. Så ser teorien videre på *rammeverk for ulike stadier av fusjon* med en fordypning i *stadiet innledende planlegging og formell kombinasjon*. Videre beskrives komponentene som tilhører i dette stadiet. Når teorikapittelet så går inn på *Det operasjonelle kombinasjonsstadiet*, legges *implementeringstilnærminger for fusjoner fram*, med fordypning på *ikke-integrering som en strategisk tilnærming*, etterfulgt av stadiets tilhørende komponenter. Så går studien over på *sosial identitetsteori* og *jobbkarakteristika*, før kapittelet avsluttes med *en modell for reaksjoner på endringer*.

Kapittel III., metodekapittelet, starter med en redegjørelse om *vitenskapelig ståsted*, valgt *forskningsdesign*, studiens *forskningsstrategi*, *retning* og *tilnærming*, *omfang* og *tidsperspektiv*. Så presenteres studiens case; organisasjonene som fusjonerer, i et pre-fusjon-perspektiv, og et post-fusjon-perspektiv. Etter denne redegjørelsen for studiens case, legges det fram hvordan *datainnsamlingen* gikk for seg, studiens valg av *metode for datainnsamling*, redegjørelse for *datakilder* og *triangulering*. Så forklares *semistrukturerte intervju*, *observasjon*, *dokumentinnsamling* og *dataanalyse*. Deretter gjennomgås den utførte *Studiens kvalitet*, *Troverdighet* og *Pålitelighet*, *Bekreftbarhet*, *Overførbarhet* samt *forskningsetikk*.

I kapitelet *Empiri og analyse*; IV., presenteres studiens funn, fordelt på to utvalgte stadier ved fusjon; *Innledende planlegging og formell kombinasjon* og *Det operasjonelle kombinasjonsstadiet*, og disse stadiene sine tilhørende komponenter; *endringshendelser*. Kapittelet avsluttes med *Oppsummering av funn* og en systematisk oversiktstabell.

Sist kommer kapittelet *Diskusjon*; V., hvor *Drøfting av bidrag* presenteres. Så diskuteres *Studiens styrker og svakheter*. Deretter foreslås det *Praktiske implikasjoner* for studien. Kapittelet avsluttes med anbefaling på *Videre forskning*.

Referanseliste finner man helt til sist. Studien kommer også med vedlegg; *intervjuguide*, *samtykkeskjema* og *kategoriskjema*. Og da er det klart for å gå videre til kapittel II., Teori.

2 Teori

Det fins flere faglige tilnærminger egnet for å undersøke organisasjoner på; fra flere ulike fagretninger og teoretiske perspektiv. Siden den faglige tilnærmingen er organisasjonsteori, skal ikke de økonomiske eller finansielle sidene ved fusjonen drøftes eller undersøkes. Studien er videre plassert i møtet mellom fusjonsteori og adferdsteorier, som kan ses på som et møtepunkt mellom fagene organisasjonsteori, strategi og menneskelige ressurser. For å kunne trekke inn den norske konteksten, vil teorien også berøres av fagretningen rettsvitenskap/jus. Og da er det klart for å legge fram hvilken teori denne studien baserer seg på ved bruk av begrepet *fusjon*, som utredes i neste avsnitt.

2.1 Hva er en fusjon?

I litteraturen står gjerne *fusjons*-begrepet bundet til *oppkjøp* som en egen termologi; *M&A*, *merger and acquisition*, eller omtales med bare én av disse begrepene, og ikke alltid like hensiktsmessig (Lee & Lee, 2022, s. 878), siden fellestrekkene oftest er flere – enn forskjellene. Allikevel blir det nødvendig med et skille hvis man skal kunne definere hva en fusjon er, og en slik strategisk definisjon som skiller på begge begrepene er; “In a merger, two companies come together with the objective of creating a new entity. In an acquisition, the acquired company is dissolved and loses its identity to the acquiring company” (Thelisson, 2023, s. 301). Dog, organisasjoner og markeder er dynamiske, og en valgt implementering kan endre seg over tid, hvor to eller flere likeverdige fusjonerte parter ender opp som et oppkjøp med endret strategi, etter fusjonen har funnet sted (Thelisson, 2023, s. 302). I denne studien vil begrepet *fusjon* primært benyttes, selv om forskningen som legges til grunn, kanskje bruker disse begrepene konsekvent, om hverandre eller samtidig.

Når to eller flere organisasjoner kombineres i en fusjon, peker litteraturen på at det kreves en eller annen grad av konsensus om sammenføring av operativ drift og ledelse, hvor de ulike juridiske enhetene sine særegenheter og identiteter skal sammenføres til én enhet (Risberg, 2003; Marks & Mirvis, 2000; Lee & Lee, 2022, s. 878). Denne tilnærmingen støtter også de korte ofisielle og juridiske beksrivelsene man kan finne av fusjon, som for organisasjoner defineres som; «Fusjon betyr å slå sammen to eller flere selskap. Ved fusjon overfører et eller flere selskap samtlige eiendeler, rettigheter og forpliktelser til et overtakende selskap» (Brønnøysundregisteret, 2023).

Siden strukturelle og strategiske endringer i organisasjoner kan være korstbare å gjennomføre, ser man etter en organisasjonell kompatibilitet eller “match” ved de pre-fusjonerte

organisasjonene (Calipha et al., 2010, s. 16–17), før en beslutning om fusjon blir gjort. Hva fusjonsteorien sier om kombabilitet og tilpassning legges fram i neste avsnitt.

2.1.1 Behov for tilpasning

Når man ser rent objektivt på en fusjonerende sammenføring forstår man at likhet i drift, vil kreve mindre praktiske endringer og gjør en fusjon mindre sårbar. Derfor snakker man ofte innen fusjonslitteraturen om ‘organizational fit’ (Jemison & Sitkin, 1986), hvilket innebærer både strategisk (Sjøvaag et al., 2021; Galpin, 2014, Klok et al., 2022), kulturell (Y. Weber, 1996; Bauer & Matzler, 2014; Cartwright & Cooper, 1993; Klok et al., 2022) og strukturell, passform (Calipha et al., 2010, s. 16). For å kunne undersøke fusjoner som fenomen, er det utformet mange ulike systematiske rammeverk og klassifiseringer som kan hjelpe en i å forstå fusjoners prosesser og påvirkningsfaktorer. En av disse er å se på fusjoner i ulike stadier, for å kunne plassere fusjonens prosesser i en tidslinje, som det hele utspiller seg i (Seo & Hill, 2005). Dette blir også nødvendig for denne studiens teoretiske rammeverk, derfor skal det redegjøres for disse stadiene i de neste avsnittene, og først presenteres rammeverk for stadier.

2.1.2 Fusjoner i stadier og faser

Det er foreslått mange rammeverk for inndeling av fusjonenes stadier. En av disse som baserer seg på de mest klassiske rammeverkene i fusjonslitteraturen, deler stadiene inn i; (i) *Pre-fusjon* (ii) *innledende planlegging og formell kombinasjon*, (iii) *operasjonell kombinasjon*, og (iv) *stabilisering* (Seo & Hill, 2005). For mer generell omtale brukes ofte begrepene *pre-fusjon* og *post-fusjon* som en beskrivelse av fasene før og etter fusjon, i litteraturen (Bodner & Capron, 2018; Grant et al., 2022) og det vil også forekomme i vårt forskningsprosjekt. Videre er det gitt beskrivelser av at *pre-fusjon* handler om *planleggingsfasen*, og *post-fusjon* dreier seg om *implementeringsfasen* (Haspeslagh & Jemison, 1991). Denne studien tar derimot utgangspunkt i to stadier fra det klassiske rammeverket; *innledende planlegging og formell kombinasjon* samt *operasjonell kombinasjon* (Seo & Hill, 2005), men disse kan også ses på som pre og post -fusjon. Ordet *kombinasjon* i disse stadiene, peker mot at det dreier seg om å kombinere to eller flere organisasjoner, og er et ofte brukt begrep om den sammenslåtte organisasjonen innen fusjonslitteraturen (Seo & Hill, 2005; Marks & Mirvis, 2000).

Som nevnt bruker denne studiens rammeverk stadiene *innledende planlegging og formell kombinasjon* og *operasjonell kombinasjon* (Seo & Hill, 2005), og det fins gode beskrivelser av innholdskomponenter til disse stadiene som det i denne studien tas videre utgangspunkt i. Disse blir nødvendig for å få en dypere forståelse av komponentenes påvirkning på ansatte sin

adferd ved fusjoner. Derfor redegjøres det for disse to stadiene og deres inkluderte komponenter i de kommende avsnittene. Allikevel er det verdt å nevne at dette er et teoretisk skille på stadiene, hvor det under praksis gjennomføring trolig vil kunne overlappes noe. Først ut er stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon* som presenteres i det neste avsnittet.

2.2 Stadiet innledende planlegging og formell kombinasjon

Stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon* starter etter at fusjonen har blitt annonsert, og involverer opprettelse av nye mål og visjoner for den kombinerte organisasjonen, samarbeidsgrupper som utarbeider og tar avgjørelser om ledelsesendringer, bemanningsplaner og ny organisasjonsstruktur. Stadiet ansees som avsluttet når de gamle organisasjonene er offisielt opphørt og den nye organisasjonen er lovmessig registrert (Seo & Hill, 2005, s. 433).

Videre er det gjennom fusjonsprosesser for samvirkeforetak mange rent formelle aspekter som må tas hensyn til. Disse aspektene er godt gjort rede for i samvirkelovens kapittel 8. for fusjon; Her redegjøres det for at fusjonsprosesser krever en nøye planlegging samt etterlevelse av formelle prosedyrer. Gjennom paragraf 104 i samvirkeoven (Lov om samvirkeforetak, 2007) må det utarbeides en fusjonsplan av styrene i de pre-fusjonerte organisasjonene som blant annet inneholder detaljer som foretaksnavn, overdragelsesbetingelser og medlemsrettigheter. Vedtak om fusjon krever en godkjenning i årsmøtet for hver organisasjon dette av paragraf 103 (Lov om samvirkeforetak, 2007), men dette er bare utdrag av flere formelle hensyn som må tas. Denne studien tar utgangspunkt i en rekke innholds-komponenter som det skal redegjøres for litt nærmere i de kommende avsnittene. Disse komponentene kan dog ikke ses på som utelukkende tilhørende i stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon*. For resultatene av denne periodens arbeid, vil man først kunne se den langsiktige effekten av, under *det operasjonelle kombinasjonsstadiet*, når planene iverksettes og implementeres (Marks & Mirvis, 2000; Haspeslagh & Jemison, 1991). Først ut er den grunnleggende planleggingen, som presenteres i avsnittet under.

2.2.1 Planlegging/initiering

Som nevnt i avsnittet over, inngår planlegging i stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon*, og dermed også pre-fusjon (Seo & Hill, 2005; Haspeslagh & Jemison, 1991). Hvilke planer som legges og behøves følges av hvilken implementeringstilnærming som blir valgt og hva det strategiske målet med fusjonen er (Marks & Mirvis, 2000; Haspeslagh & Jemison, 1991). Som man eksempelvis kan se av samvirkeoven, er noe av denne

planleggingen også regulert av statlige krav. Arbeidsgrupper vil danne planer for tilpasninger og endringer rundt ledelse, bemanningsplaner, og ny organisasjonsstruktur (Seo & Hill, 2005, s. 433) systemer og kompetansekartlegging (Marks & Mirvis, 2000).

Arbeidsgrupper eller ledergrupper består av essensielle skikkelser fra de involverte organisasjonene, for å arbeide med en mulig fremtidig kombinert løsning, og de går igjennom de områder som regnes som nøkkelelementer for suksess; KSF - Key success factors. Det blir blant annet utført økonomiske analyser, strategiske muligheter blir vurdert, mulige bemanningsplaner blir kartlagt i kombinasjon med kompetansekartlegging og mye mer, alt etter kombinasjonens behov. Spørsmål om bemanning, agenda og andre avgjørelser kan splitte eller binde overgangsgrupper, men viktigere er det å gi en begrunnelse på avgjørelsene, slik at arbeidsgruppens deltakere ikke føler at bidragene deres ikke blir tatt på alvor. En avfeing av deltakeres innspill leder til kynisme og mistillit, hvor senere forsøk på ledelse vil mislykkes. Arbeidsgruppens formål vil gjerne være koblet til implementeringstilnærmingen, siden de vil jobbe ulikt ut ifra om de skal skape en ny helhetlig organisasjon, bevare eksisterende enheter, eller kombinere det eksisterende som en "best of both" (Marks & Mirvis, 2000; Marks et al., 2001).

Det skal ses nærmere på noen slike komponenter som leder- og arbeidsgrupper skal enes om under fusjoner, og i neste avsnitt redegjøres det for valg av systemer og program.

2.2.2 Valg av system og program, IT og IS

Som nevnt i avsnittet over, skal leder- eller arbeidsgrupper vurdere hvilke system og programløsninger det er mest hensiktsmessig for kombinasjonen å bruke videre (Marks & Mirvis, 2000). Innen fusjonslitteraturen kobles ofte implementering av IT; informasjonsteknologi sammen med implementering av IS; informasjonssystemer (Aboagye-Darko et al., 2023) og det kan være vanskelig å lage et skille imellom disse. Innen fusjonslitteraturen er tema IS; *informasjonssystemer*, allikevel en egen forskningsgren, siden problemer med implementering av IS oppgis som den tredje største grunnen til at fusjoner feiler (Henningsson & Carlsson, 2011). På den andre siden, hvis IS implementeres hensiktsmessig og godt, tjener fusjoner godt på synergier (Hedman & Sarker, 2015), men forskning har vist at beslutningstakere ofte feiler i forhandlingene og implementering av både IT og IS systemer ved fusjoner (Merali & McKiernan, 1993). Innen kraftbransjen har eksterne organisasjoner forsøkt å utvikle en felles standard for IT løsninger tilpasset både stats og markedskrav, som organisasjoner kan velge å knyttes til for å kunne høste synergier på en mer kostnadseffektiv måte, og disse organisasjonene binder gjerne sine kunder til en kontrakt med

oppsigelsestid. Hvordan organisasjoner kommuniserer fusjonsprosessen er av betydning under fusjoner og det skal det ses nærmere på i neste avsnitt.

2.2.3 Kommunikasjon

Kommunikasjon omtales av flere forskere som en nøkkelfaktor for minimering av negative emosjoner og reaksjoner under en fusjon (Henningsson & Carlsson, 2011; Appelbaum et al., 2000) og defineres som både verbale, nonverbale og symboler for å formidle meningsinnhold (Appelbaum et al., 2000). Det anbefales å ha en god formell kommunikasjon som gir tidsriktig og nøyaktig informasjon om hvordan de ansatte sin organisasjon og deres stillinger vil påvirkes av fusjon, og som en tommelfinger-regel anbefales det at kommunikasjonen starter tidlig i fusjonsprosessen og er kontinuerlig (Seo & Hill, 2005, s. 426). Denne kommunikasjonen bør planlegges grundig, for når fusjoner annonseres fører det fort til usikkerhet, stress og ryktespredning og en mangelfull kommunikasjonsplan kan lede til lavere produktivitet samt høyere turnover og fravær (Appelbaum et al., 2000). Økt kommunikasjon minsker usikkerhet under fusjonsprosessen og fremmer holdninger og handlinger som bidrar til utvikling av den nødvendige kunnskapen og ferdighetene som kreves for en vellykket og effektiv integrasjon etter den formelle prosessen (Y. Weber & Tarba, 2010) og det fins ingen bevis for at det er mulig å gi for mye informasjon under fusjonsprosessen (Appelbaum et al., 2000). Et annet punkt i studiens rammeverk er ansatte sine arbeidsvilkår og betingelser under fusjoner, og det skal nå presenteres i neste avsnitt.

2.2.4 Arbeidsvilkår og betingelser

Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven) inneholder blant annet regler om arbeidsmiljø, stillingsvern; arbeidstakeres vern mot usaklig oppsigelse og avskjed, arbeidstid, permisjon, ansettelse og avslutning av arbeidsforhold; oppsigelse og avskjed. § 14-5. *Krav om skriftlig arbeidsavtale sier* at alle arbeidere skal ha en arbeidskontrakt som inneholder arbeidsbetingelser og arbeidsvilkår (arbeidsmiljøloven, 2005), og en særnorsk bestemmelse er at ansatte skal få utføre meningsfullt arbeid. Under fusjoner har ansatte pre-fusjon en aktiv kontraktavtale med sin organisasjon, og disse videreføres gjerne med mindre stillingen formelt endres ved signering av ny kontrakt. Siden det ofte blir nødvendig å legge nye bemanningsplaner ved fusjon, er det ikke uvanlig at ansatte sine stillinger, betingelser og vilkår endres. Den neste endringshendelsen som skal presenteres er organisasjonenes virke, formulert som formål, som det redegjøres for i neste avsnitt.

2.2.5 Organisasjoners formål

Gjennom et rammeverk framkommer det at mål og objektiver er en emosjonell trigger under fusjonsprosessen som kan føre til glede, lettelse, stress eller følelser av tap for de ansatte. Positive følelser er trigget fram når de ansatte samarbeider og er enige, mens negative emosjoner viser seg når det blir uenigheter og konflikter om fusjonsmålene. For å håndtere og forhåpentligvis dempe negative emosjoner ved bestemmelse av nye mål for den kombinerte organisasjonen rådes det å ha en effektiv og åpen dialog mellom partene (Klok et al., 2022, s. 593–595).

2.2.6 Navnendring

Den initiale planleggingen i stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon* begynner som regel i det fusjonen er annonsert og avsluttes ofte når det nye organisasjonsnavnet er på plass (Seo & Hill, 2005, s. 433). Endring av navn anses som å spille en viktig rolle i dannelsen og formidlingen av den nye identiteten til organisasjonen (Seo & Hill, 2005, s. 428), hvilket kan ses i tilknytning til sosial identitet, noe som presenteres senere i kapitlet. I neste avsnitt redegjøres det for *det operasjonelle kombinasjonsstadiet*, hvor oppmerksomheten vil ligge på den praktiske gjennomføringen av tiltakene fra stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon*.

2.3 Det operasjonelle kombinasjonsstadiet

Det operasjonelle kombinasjonsstadiet ved fusjoner forklares som det stadiet som involverer den faktiske integrasjonen av organisatoriske funksjoner og operasjoner. I dette stadiet skal samhandlinger mellom de kombinerte organisasjonene utvides fra toppledelse til hele organisasjonen, og felles valg implementeres til den daglige driften og generelle arbeidsenheter. Nødvendige justeringer blir gjort innen budsjetter, plasser rapporteringsansvar og arbeidsoppgaver. Ansatte blir nødt til å lære nye arbeidsrutiner, må imøtekomme nye krav og ta i bruk nye verdsett og visjoner. Det er vanskelig å sette en tidshorison på dette stadiet da det praktisk talt involverer alle aspekter; prosedyrer og kultur, og varer derfor gjerne over flere år (Seo & Hill, 2005, s. 433).

Som en kan se av beskrivelsen innebærer *det operasjonelle kombinasjonsstadiet* alle de praktiske og dag-til-dag gjøremålene som er nødvendig for å integrere den gitte kombinerte organisasjonen til én helhetlig enhet (Seo & Hill, 2005). I neste avsnitt ses nærmere på implementerings tilnærminger.

2.3.1 PMI og Implementerings tilnæringer

Fusjoner skjer med ulik grad av integrasjon av organisasjonene (Marks & Mirvis, 2000), hvor de på den ene siden kan beholde organisasjonene uberørte av fusjonen, og hvor de på den andre siden kan adoptere praksiser, normer og kulturer (Vieru & Rivard, 2014; Brooks et al., 2005), de kan kombinere deler av dette, eller skape en helt ny organisasjon (Brooks et al., 2005). Innen fagspråket omtales gjerne disse implementeringstilnærmingene som PMI; Post-Merger-Implementation (Thelisson et al., 2019; Bodner & Capron, 2018). En definisjon brukt på PMI er; “the process that unfolds in the aftermath of the deal closure to reconfigure merging firms by redeploying, adding, or divesting resources, lines of products or entire businesses, in order to achieve the expected combination benefits” (Bodner & Capron, 2018, s. 2). For å studere denne fasen av implementeringer nærmere, har det blitt foreslått flere rammeverk, blant annet har Marks et al., foreslått ett rammeverk for tilnæringer til implementering med fem tilnæringer (2001). Denne studien tar derimot utgangspunkt i de fire post-fusjon-tilnæringer til implementering; i: *Preservasjon*, ii: *Symbiose*, iii: *Holding* og iv: *Absorbering* (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 145). Tilnærmingene er basert på fire kvadrater gjennom to akser fra høy til lav; den horisontale etter behov for strategisk gjensidig avhengighet, og den vertikale etter behov for organisatorisk autonomi. Denne studien tar utgangspunkt i implementeringstilnærmingen som blir omtalt som (iii) *Holding*, også kalt *ikke-integrasjon*, en oversettelse man blant annet kan finne i Enehaug & Thune, (2007). Her ønsker vi å poengtere at selv om vi har valgt å bruke denne oversettelsen, så er en slik oversettelse noe misvisende, da implementeringstilnærmingen ikke utelukker integrasjon, men peker mot fraværet av integrasjon i det operative nivået i organisasjoner. Hva teorien sier om denne implementeringstilnærmingen skal det redegjøres for i neste avsnitt.

2.3.2 Ikke-integrasjon som tilnærming

En ikke-integrasjon som implementeringstilnærming befinner seg i kvadratet som har lavt behov for strategisk gjensidig avhengighet og har lavt behov for organisatorisk autonomi (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 145). Mer spesifikt vises det til at denne tilnærmingen, som på orginalspråket kalles *Holding*, oftest velges når svært like organisasjoner fusjonerer, som ikke vil ha noe stort behov for tilpassing og endring (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 146–147). Videre beskrives tilnærmingen som ofte brukt når den kombinerte organisasjonen i hovedsak bare trenger å gjøre endringer rundt en felles ledelse (Bodner & Capron, 2018). Derav ser denne studien på tilnærmingen som en uten integrering på operasjonelt nivå, men med integrering i ledelsesstrukturer og administrativt nivå. Videre bedømmes en implementeringsstrategi med fokus på de to aksene. Øvrig forskning som inkluderer denne

tilnærmingen, undersøker i hovedsak strategiske og økonomiske fordeler (Wei & Clegg, 2020; McKiernan & Merali, 1995; Malik et al., 2023; Mitchell, 2023; Bodner & Capron, 2018).

2.3.3 Kontroverser om ikke-integrasjon som tilnærming

En studie som det ofte refereres til innen implementeringstilnærminger i forskningslitteraturen, skriver følgende om ikke-integrasjon; “Given the absence of integration intention this general approach will not be considered in this study” (Ellis, 2004, s. 117). Denne nevnte studien ser på tilnærmingen i lys av et holdingselskap som kjøper opp et annet, uten intensjon om å strategisk endre noe på den oppkjøpte organisasjonen. Men også hvor motivet og strategien for oppkjøpet ligger på det finansielle med ingen interesse for integrering og med en manglende bekymring for integrering i sin helhet (Ellis, 2004). I litteratur gjennomgangen, *The Pattern of M & A Integration: A Literature Review*, nevnes ikke denne tilnærmingen i det hele tatt, når rammeverket til Haspeslagh & Jemison (1991) forklares (Lu, 2018), og det burde tale for hvor lett det er å ikke vurdere problemstillingene til denne integrasjonstilnærmingen. Mengder av annen forskning som tar opp implementeringstilnærmingene, utelukker denne fjerde kvadranten *Holding* i rammeverket, når tilnærmingene gjennomgås (Wei & Clegg, 2018; Jeris et al., 2002, s. 5; Y. Weber & Tarba, 2011, s. 204; Baker & Niederman, 2014, s. 114–125; Wijnhoven, et al., 2006, s. 8–26; Koi-Akrofi, 2016, s. 52). I en artikkel fra samme år som Y. Weber & Tarba (2011) blir alle fire tilnærmingene nevnt i en setning, men så uttales det at det er bredere konsensus om de tre andre tilnærmingene (Y. Weber et al., 2011, s. 15), innen artikkelens videre forskning utelukker tilnærmingen *Holding*. En artikkel som anerkjenner *Holding* i rammeverket, utelukker den allikevel i sin forskning, med en notis på holding som: “Not observed (and not further examined)” (Salk, 1994, s. 493). En artikkel som undersøker HRM og PMI sier at siden tilnærmingen ikke medfører noe integrasjon, og siden den bare anvendes i ca 10 % av fusjoner, velger de å se bort ifra tilnærmingen (Brueller et al., 2018, s. 1799). Implementeringstilnærmingen er ofte nevnt i implementering av IT og IS under fusjoner, men også i slik forskning blir tilnærmingen utelukket under et argument av at tilnærmingen ikke inneholder integrering (Merali & McKiernan, 1993, s. 108). Heller ikke i en ny oversiktsartikkel på rammeverket for implementeringstilnærmingene, hvor Haspeslagh selv er medforfatter, blir implementeringstilnærmingen nevnt (Schijven et al., 2024, s. 5–6) i deres gjennomgang av implementeringstilnærminger. Men i en liten fotnote på s. 17 finner man en tekst med henvisning til noen setninger på s. 22:

A ‘holding’ approach is also possible whereby acquirors do not integrate despite the absence of autonomy needs. As the ‘holding’ approach involves no integration it is not considered value creating. However, the ‘holding’ approach is frequently associated with how private equity firms govern their assets. This is an interesting area for future work as we detail later on [...] Therefore, future work on integration could explore the question of what the value-creation and -capturing opportunities of “a holding approach” look like? How do PE firms manage and succeed in outperforming strategic acquirers through largely financial synergies? How does the buying process compare between PE and strategic buyers? (Schijven et al., 2024, s. 17, 22)

Haspeslagh & Jemison viser klart og tydelig til flere historiske eksempler på fusjoner med den *ikke-integrerte* tilnærmingen ved fusjoner, men tilnærmingen utelates allikevel i deres forskning, rett og slett fordi *ingen* av deres åtte studerte fusjoner benyttet denne implementeringen når rammeverket ble presantert (1991, s. 146–147). Det fins også videre forskning i mengder, som erkjenner denne fjerde implementeringen *Holding* (McKiernan & Merali, 1995; Henningsson & Carlsson, 2011; Bodner & Capron, 2018, s. 3; Malik et al., 2023; Mitchell, 2023), men ingen av disse berører ansatte sin adferd. En artikkel som anerkjenner tilnærmingen forklarer den manglende forskningen med at: “The holding type has received no attention in the literature on integration. The reason is clear; the acquiring firm does not need to integrate the acquired firm” (Iborra & Dolz, 2006, s. 128). Igjen ser man altså at mange forskere tolker tilnærmingen til å ikke inneholde noe integrasjon. En effekt som kanskje drar adferdsforskere vekk fra denne tilnærmingen, og kanskje mer mot Marks & Mirvis (2001) sine 5 tilnærminger eller andre rammeverk, er at jo mer integrering, jo mer vil det kunne påvirke adferd (Vieru & Rivard, 2015) og gi fyldigere forskningsresultater.

Foruten å se på en strategisk og strukturell tilnærming til implementering, har det også blitt forsket på tilnærminger til implementering i en kulturell forstand (Nahavandi & Malekzadeh, 1988). Denne studien ser derimot bort fra denne forskningen, både siden det kulturelle i liten grad berøres med tanke på en svak grad av integrasjon når organisasjonen har valgt en *ikke-integrering* som tilnærming, men også fordi et kulturelt perspektiv er et eget omfattende forskningsfelt, som krever sin egen studie. I neste avsnitt skal det sees nærmere på den praktiske implementeringen av komponenter tilhørende det operasjonelle kombinasjonsstadiet.

2.3.4 Praktisk implementering

Først når planene skal implementeres vil man se resultatet av forarbeidet i arbeids- og ledergruppene, og om man har klart å ta høyde for de kritiske nøkkelfaktorene som man har lagt til grunn i stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon* eller *pre-fusjon* fasen (Haspeslagh & Jemison, 1991; Marks & Mirvis, 2000). Her vil man blant annet kunne se om man har kommunisert og gitt nok og riktig informasjon (Seo & Hill, 2005, s. 426) samt man vil kunne se om bemanningsplanen var riktig i henhold til kompetanse, kjennskap til organisasjon og bransje samt personlige egenskaper (Mark & Mirvis, 2000, s. 41–42). For *det operasjonelle kombinasjonsstadiet* er det valgt ut noen komponenter, konkrete planer og avgjørelser som ble satt ut i praksis, blant annet bruken av det valgte system og programløsninger, som det redegjøres for i neste avsnitt.

2.3.5 Bruk av system og programmer

Under *det operasjonelle kombinasjonsstadiet* vil man måtte implementere de system og programløsningene som ble bestemt i stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon*. Avgjørende suksessfaktorer vil blant annet avhenge av kompetansekartleggingen og kompetanseplanleggingen gjort i stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon* samt oppfølgingen av den. Her er det viktig at ledelse legger opp realistiske tidsplaner til opplæring for de ansatte og anerkjenner at det følger med en læringskurve ved implementering av nye systemer (Marks & Mirvis, 2000, s. 46). I neste avsnitt skal det ses nærmere på hva teorien sier om ansatte sin tilknytning til den kombinerte organisasjonen.

2.3.6 Tilknytning til den kombinerte organisasjonen

Studien legger vekt på ansatte sin tilknytning under det operasjonelle kombinasjonsstadiet, fordi en organisasjons identitet ofte endres på en eller annen måte under en fusjon. Forskning viser til at det er to betydelige effekter som enten kan være med på å styrke eller ødelegge for en fusjon, den ene effekten er organisatorisk identifikasjon som går ut på graden et individ identifiserer seg med sitt medlemskap i organisasjonen (Ashforth & Mael, 1989, s. 20–39). Den andre effekten er adferd og holdninger som er knyttet til individets organisatoriske tilknytning, denne effekten omhandler altså individets adferdsmessige og psykologiske involvering i organisasjonen de er i (Tsui et al., 1992), og dette vil også inkludere deres jobbtilfredshet (Amiot et al., 2007). Mange responderer på en fusjon ved å holde fast ved deres identifikasjon til tidligere organisasjon, fremfor den nye sammenslåtte enheten (Giessner et al., 2016). Dette gjør de ved å emosjonelt distansere seg fra arbeidsplassen, eller i

verste fall ved å forlate den (Jetten et al., 2002; Ullrich & van Dick, 2007). Slike reaksjoner kan vise seg skadelig for fusjonens suksess (Sung et al., 2015, s. 3). I neste avsnitt vil det ses nærmere på et annet sosialt problem som ofte oppstår ved fusjoner i det operasjonelle kombinasjonsstadiet; definering av roller.

2.3.7 Rolledefinering

Mangel på nødvendig informasjon om ansattes roller i en nylig kombinert organisasjon kan føre til økt stressnivå hos de ansatte i organisasjonen (Shrestha & Parajuli, 2020).

Rolletvetydighet oppstår ofte når en fusjon medfører endringer i den ansattes roller og ansvarsområder, uten tilstrekkelig informasjon om deres nye arbeidsoppgaver og ansvarsområder vil dette øke jobbrelatert stress hos den enkelte ansatte (Shrestha & Parajuli, 2020). Spør man ansatte fra skjebnesvangre overganger under fusjoner om deres erfaringer, så sporer de vanligvis problemene sine til mangel på klarhet om hva som ble forventet av dem (Marks & Mirvis, 2000, s. 38). Klare definerte roller og ansvarsområder kan dermed ses på som et kritisk punkt for en vellykket fusjonsprosess. Og det var den siste av komponenter i form av endringshendelser som denne studien tar utgangspunkt i. Dermed er det klart for å presentere de ulike grunnleggende sosiale teorier ved fusjon i neste avsnitt.

2.4 Sosiale teorier

Fusjonslitteraturen inneholder flere ulike sosiale teorier som får betydning for fusjonsadferd. Disse sosiale teoriene er forsøkt samlet i et rammeverk i artikkelen fra Seo & Hill, med oppmerksomheten rettet på de menneskelige sidene av fusjoner, som eksplisitt eller implisitt bygger på den tradisjonelle fusjonslitteraturen (2005). Teoriene fra dette rammeverket inneholder; angst teori, akkulturasjonsteori, rollekonflikts teori, teori om jobb karakteriske og organisatorisk rettferdighetsteori, med mål om å forklare oppståtte problemer ved ledelse av fusjoner og oppkjøp (Seo & Hill, 2005). Som teoriene viser kan fusjoner føre til en rekke negative følelser for de ansatte, blant annet frykt, sinne, avsky og skyld (Seo & Hill, 2005), men det kan også oppstå positive følelser under fusjoner (Kusstatscher & Cooper, 2005). Det er heller ikke uvanlig med følelser som svekket tillit, økt stress og frustrasjoner (Buono & Bowditch, 2003). Denne studien tar utgangspunkt i to av disse teoriene; Sosial identitetsteori og teori om jobbkarakteristika, for å få en dypere forståelse av hvordan en fusjon med en *ikke-integrering* som tilnærming på implementering av fusjoner påvirker de ansatte. Disse to teoriene vil det derfor redegjøres for i de to kommende avsnittene.

2.4.1 Sosial identitet

Sosial identitetsteori omfatter at deler av ens identitet stammer ifra gruppene man tilhører, blant annet arbeidsplassen (Ashforth & Mael, 1989; Amiot et al., 2012). En sterk sosial identitet blant ansatte, viser seg å ha mange fordeler som kommer organisasjoner til nytte; blant annet økt villighet til å danne felles konsensus om omgivelsene og oppgaver, en følelse av intimitet, samhold og tilhørighet mellom mennesker, en økt følelse av tillit og respekt samt at en felles sterk sosial identitet øker samarbeid, hjelp og sosial støtte (Reicher et al., 2018, s. 129). Jo mer ansatte identifiserer seg med organisasjonen, jo mer påvirkes deres selv-konsept rundt organisasjonens normer, og derav støtter deres adferd opp om organisasjonenes mål og funksjoner (Giessner et al., 2016, s. 51). Organisasjonsidentitet er mye undersøkt i forbindelse med fusjon og representerer de særegne egenskapene som individer forbinder med sin tilhørighet til organisasjonen (Hogg & Terry, 2000). Fusjoner innebærer at man forlater en organisasjonsidentitet og tilpasser seg en ny, og en sterk indentifisering til den nye organisasjonen gir økt motivasjon og mindre konflikter på arbeidsplassen (Giessner et al., 2011). Sosial identitetsteori peker mot at under denne prosessen vil ansatte prøve å oppnå en positiv posisjon for sin egen gruppe i den nye organisasjonen (Haunschild et al., 1994). Dette kan resultere i inn/utgruppe-skjevheter som kan skape interorganisatoriske konflikter (Marks & Mirvis, 1985).

For at ansatte skal akseptere en ny felles identitet, spiller status og oppfattelse av egen eksisterende part og den introduserte parten en rolle, samt til hvilken grad den ansatte aksepterer forskjellene (Terry & O'Brien, 2001). Ansatte med ikke legitim høy status vil trolig være mindre villig til å identifisere seg til den kombinerte organisasjonen da den vil true deres posisjon gjennom omorganisering og de med høy status kan også reagere negativt fordi de føler seg truet (Hogg & Terry, 2000; Terry & O'Brien, 2001) og disse kan mislike samt ekskludere de med lav status. Ansatte fra organisasjoner med lavere status enn den de fusjoneres med kan finne på å dis-identifisere seg med sin gamle organisasjon og re-identifisere seg med den nye for å få et bedre selvbylde (Terry & O'Brien, 2001). Hvordan ansatte identifiserer seg med organisasjonen under fusjoner kan blant annet påvirke hvordan de velger å dele, eller ikke dele kunnskap, med sine kollegaer (Spoor & Chu, 2018) eller bestemme utfall av ekstrarolleadferd eller påvirke ansatte sin intensjon om å bli i organisasjonen (Giessner et al., 2011). En teoretisk retning innen sosial identitet er dannelsen av inn- og utgrupper, og denne skal det redegjøres for i neste avsnitt.

2.4.2 Inn- og utgrupper

Innenfor sosial identitetsteori snakkes det om inn- og utgrupperinger, hvor den dominerende part er ansett som inn-gruppen og parten som blir overtatt omtales som utgruppen. Inn-gruppen har gjerne en sterkere identifisering med hverandre, mens utgruppen ønsker å distansere seg fra egen gruppe samt få innpass i inn-gruppen, slike dynamikker kan by på konflikter og utenforskap. Selv om institusjonalisering, tydelige skiller og objektivitet ofte ses som nødvendige for å forklare intergruppekonflikter, viser forskning at disse faktorene ikke alltid er essensielle for at gruppeadferd skal oppstå. Det ble oppdaget at intergruppediskriminering kan oppstå selv under vilkår hvor det er lite tilknytning innad i inn- og utgruppene, mangel på interessekonflikter og lite til ingen fiendtligheter mellom gruppene. Dette peker på at selv i fusjoner hvor partene ikke har utpregede konflikter eller bakenforliggende fiendtligheter kan det fremdeles oppstå diskrimineringer mellom grupper, noe som utfordrer den tradisjonelle forståelsen av gruppekonflikter og understreker kompleksiteten av gruppedynamikker (Tajfel & Turner, 1986, s. 7–24). En annen retning innen sosiale teorier er teoriene om jobbkarakteristika, og denne skal redegjøres for i neste avsnitt.

2.4.3 Jobbkarakteristika

Jobbkarakteristikkteori retter oppmerksomheten på kjernekjennetegn ved jobboppgaven, men inkluderer også andre dimensjoner av arbeidsmiljøet, slikt som karriereveier, arbeidsforhold, støttenettverk, statusforskjeller, geografisk overføring og jobbsikkerhet, som alle kan spille inn i ansattes holdninger og adferd under fusjoner (Schweiger & Walsh, 1990, referert i Seo & Hill, 2005, s. 431). Begrepet *jobbsikkerhet*, generelt forstått som en arbeiders mulighet til å bli i én jobb hos én arbeidsgiver, har lenge vært ansett som betydningsfullt for ansatte, selv om det å ha en trygg jobb i en og samme organisasjon gjennom hele karrieren, ikke kan ansees som aktuelt i alle bransjer (Zekic, 2016), og hvordan begrepet skal defineres fins det mange ulike forslag på (Greenhalgh & Rosenbatt, 1984, s. 439), alt etter fra hvilken teoretiske side man ser på det fra. Blant annet kan man betrakte det som en juridisk sikkerhet, og da se på jobbsikkerhet som en lovlig kontrakt mellom arbeidstaker og giver (Romzek, 1985, s. 283).

2.4.4 Jobbkarakteristika modellen for arbeidsmotivasjon.

Tre psykologiske behov danner basen i Hackman & Oldham sin motivasjonsmodell, som viser hvordan jobbkarakteristika er forbundet med motivasjon og individers respons på jobbinnhold; Den første er; *Opplevd meningsfullt arbeid*, definert som; “The degree to which

the individual experiences the job as one which is generally meaningful, valuable, and worthwhile” (Hackman & Oldham, 1976, s. 256) og stimuleres av tre komponenter; ferdighetsvariasjon, oppgaveidentitet og oppgavebetydning. Den andre er: *Erfart ansvar for arbeidsresultat*, definert som; “The degree to which the individual feels personally accountable and responsible for the results of the work he or she does” (Hackman & Oldham, 1976, s. 256), og stimuleres av oppgaveautonomi. Og sist; *Kjennskap til resultat*; definert som; “The degree to which the individual knows and understands, on a continuous basis, how effectively he or she is performing the job” (Hackman & Oldham, 1976, s. 257), og stimuleres av oppgavetilbakemelding. Blir disse psykologiske behovene ivaretatt vil det stimulere en høyere indre arbeidsmotivasjon, høy kvalitet på arbeidsprestasjon, høy arbeidstilfredshet, lavt fravær på arbeidsplassen og lavere turnover (Hackman & Oldham, 1976).

2.4.5 Opplevd meningsfullt arbeid

Opplevd meningsfullt arbeid har i senere tid blitt forsøkt utvidet til et rammeverk bestående av tre komponenter; (i) *Psykologisk mening*; som henger sammen med den enkeltes personlige oppfatning av jobben som verdifull og betydningsfull, (ii) *Meningsskapning*; som representerer en betydelig kilde til formål i individets liv, og (iii) *Den større gode motivasjonen*; som gjenspeiler et konsekvent ønske om å ha en positiv innvirkning på det kollektive velvære (Steger et al., 2012). Ansatte med disse opplevelsene av meningsfullt arbeid, har vist seg å være mer affektivt engasjert i gjennomføring av endringer på arbeidsplassen (Faisaluddin et al., 2024). Under begrepet *meningsfullt arbeid* kan man også dra en parallell til den norske arbeidsmiljøloven som i § 1-1, sier: “Lovens formål er [...] å sikre et arbeidsmiljø som gir grunnlag for en helsefremmende og meningsfylt arbeidssituasjon” (arbeidsmiljøloven, 2005).

2.4.6 Jobbvariasjon, oppgaveidentitet, autonomi og tilbakemelding

Forskning viser at ansatte vil reagere positivt på endringer i jobben som høyner verdier innen jobbvariasjon, oppgaveidentitet, autonomi og tilbakemelding, hvor de individene som er ivrige etter vekst vil reagere spesielt positivt. Dette viser til at de individuelle forskjellene spiller en rolle i hvordan ansatte responderer på endringen. Det kan være viktig å bemerke seg at det også framkommer at individer med et mindre eller manglende behov for personlig vekst, trolig ikke vil respondere positivt på å få sine jobbkarakteristika endret i verken positiv eller negativ retning, da de vil føle seg strukket for langt psykisk gjennom prosessen eller rett og slett ikke verdsette utkommet av sin endrede jobb (Hackman & Oldham, 1976, s. 254–274).

2.4.7 Jobbtilfredshet

Det har vært et omstridt tema hvorvidt organisasjonsprestasjoner påvirker jobbtilfredshet eller omvendt. Her viser forskning til at sider ved jobbkarakteristika påvirker organisasjonens prestasjon i en større grad enn organisasjonens prestasjoner påvirker individets jobbtilfredshet. Dette vil altså si at det er viktig for fusjonens suksess at ledelsen setter fokus på individers opplevelse av egne jobbkarakteristika for å oppnå suksess, framfor å starte i motsatt ende (Bakotić, 2016).

Etter en fusjon synker en ansattes oppfatning av kvaliteten på arbeidsmiljøet generelt (Buono et al., 1985), noe som leder til et fall i ansattes jobbtilfredshet og organisatorisk engasjement (Newman & Krzystofiak, 1993). I neste avsnitt samles det noe grunnleggende teori om de asymmetriske forhold man kan finne under fusjoner. Da dette er et stort og bredt felt, med mange retninger og tema, er det forsøkt å løfte fram noen sider ved disse teoriene som kan berøre studiens problemstilling i det neste avsnittet.

2.4.8 Organisasjonsstørrelser og asymmetri

Selv om mye av den utførte forskningen baserer seg på fusjoner med asymmetriske organisasjoner, er det lite forskning som tar for seg, og undersøker akkurat dette med størrelsesforskjellene på de fusjonerende organisasjonene (Laamanen og Keil, 2008; Moeller et al., 2004; Oh et al., 2014). Dog; tidlig forskning på tema asymmetri ved organisasjonsstørrelser ved fusjoner, har vist at størrelsesforskjeller på fusjonerende organisasjoner er en dårlig prediktor for en fusjons måloppnåelse. Derimot pekes det mot hvordan ledelsen forvalter disse ulikhetene (Calipha et al., 2010, s. 16). Ulikheter i makt, eller maktasymmetri er til stede i alle fusjoner, til og med blant kombinerte organisasjoner som er tilsynelatende lik (David & Singh, 1993). Man kan også se på sosial asymmetri i henhold til grupper, eksempelvis at individene i de ulike fusjonerende organisasjonene har ulik sosial makt, eksempelvis innen produktivitet, kompetanse, tilgjengelige ressurser og økonomiske konkurransefordeler (Amiot et al., 2012, s. 444). Dette er også et argument for å nøye vurdere kompatibilitet, siden store ulikheter kan føre til mangel av empati og misforståelser mellom de kombinerte organisasjonene (Calipha et al., 2010, s. 16). Etersom fusjoner innebærer en sammenslåing og fordeling av ressurser, blir opplevd rettferdighet av distribuerte ressurser under fusjoner en sterk påvirker på ansatte (Giessner et al., 2016). Problemet ligger når den antesiperende rettferdigheten hos den enkelte ansatte ikke møter den faktiske rettferdigheten, antesiperende rettferdighet omtales som de forventninger man opparbeider seg om hvorvidt man vil eller ikke vil oppleve rettferdighet ved endringshendelsen i sammenheng med den faktiske rettferdigheten som utspiller seg fram i tid (Rodell & Colquitt, 2009, s 989).

For å kunne måle reaksjoner på endringer i organisasjoner vil det redegjøres for en reaksjonsmodell i de kommende avsnitt.

2.5 Atferdsmessige reaksjoner

Siden mottakernes (individets) svar på endring kan ha stor innvirkning på både organisasjonen, endringen og mottakerne, tas det utgangspunkt i en omfattende modell som utforsker individets atferds-reaksjon på organisatoriske endringer.

Endringene, de komponentene som det reageres på betegnes som en *endringshendelse*, som utløser emosjonelle episoder for mottaker; ved å fremkalle *affektive* prosesser sammenflettet med *kognitive* vurderinger som påvirker endringsmottakernes *atferds*-responser på endringshendelsene. Man kan med andre ord se på den emosjonelle reaksjonen av endringshendelsen som en reaksjon i tre steg; den affektive reaksjonen, en kognitiv prosessering, og adferder i form av valgte handlinger basert på de to øvre stegene. Den kognitive vurderingen er en vurdering om hvordan eller hvorvidt endringshendelsen påvirker mottakeren, det vil si om endringen har målkongurens; i hvilken grad hendelsen er i samsvar med ens personlige mål og målrelevans; om endringen er personlig relevant (Oreg et al., 2018).

Modellen viser hvordan individers reaksjoner på organisatoriske endringer kan variere langs to akser. En horisontal akse som representerer reaksjonene på en skala fra negative til positive reaksjoner kjent som valens, og en vertikal akse som viser intensiteten av disse reaksjonene fra lav til høy aktivering, det vil si; passivitet versus aktivitet. Aksene skjærer hverandre i origo og danner en firekvadrantsfigur, med fire reaksjoner på endring; (i) *endringsaksept*, (ii) *endrings-distansering*, (iii) *endringsmotstand* og (iv) *endrings-proaktivitet*, som presenteres nærmere i avsnittene under (Orge et al., 2018). I de kommende fire avsnittene skal det ses nærmere på disse kvadrantene.

2.5.1 Endringsaksept

Først ut et kvadranten *endringsaksept* som framkommer som en kombinasjon av positiv valens og lav aktivering (Oreg et al., 2018). Dette er en kvadrant karakterisert med individer som er fornøyd, deaktivert og rolig (Barrett & Russell, 1998). Individer som faller under denne kvadranten vil trolig være passive støttere til en ny-annonsert endring, være gode lyttere og medgjørlige (Oreg et al., 2018). Individene vil være åpen for endring og en annen side ved individene ved denne kvadranten er at det ikke er gitt at individene vil bidra med

konstruktive tilbakemeldinger til endringsprosessen som vil bistå til en bedre endringsprosess og et godt endringsresultat (Oreg et al., 2018).

2.5.2 Endrings-distansering

Den andre kvadranten er *endrings-distansering*, dette kommer fram som kombinasjon av negativ valens og lav aktivering. Denne kvadranten er kjennetegnet ved passivitet og tilbaketrukkethet til endringen, noe som kan resultere i feiler, arbeidsfravær, lav produksjon av individet (Barrett & Russell, 1998). Individer med en slik reaksjon til endring vil trolig ikke være en aktiv part i endringsprosessen og holde tilbake informasjon. Likevel vil disse individenes distansering til endringen ikke være åpenlys og kan framstå som endringsvillige (Oreg et al., 2018).

2.5.3 Endringsmotstand

Den tredje kvadranten er *endringsmotstand*, denne kvadranten forekommer som en kombinasjon av negativ valens og høy aktivering, og kvadrantens individer kjennetegnes gjerne som sint og uhyggelig (Barret & Russel, 1998). Individene som befinner seg her er gjerne stresset, sint og trist. Dette er en kvadrant med individer som aktivt vil motstå endringsprosessen og disse individenes stemme kan ha en innflytelse på kollegers oppfattelse av endringen og derav deres reaksjoner (Oreg et al., 2018). Endringsmotstanden kan også ha positiv innvirkning på endringsprosessen, dette da deres innsigelser kan bidra til en mer riktig og rettferdig prosess som der igjen vil gi en bedre endringsprosess og et mer gunstig endringsresultat (Oreg et al., 2018).

2.5.4 Endrings-proaktivite

Den fjerde kvadranten er *endrings-proaktivitet*, denne oppstår ved en kombinasjon av positiv valens og høy aktivering (Oreg et al., 2018). Kvadrantens individer er kjennetegnet ved entusiasme og opprømtethet (Barrett & Russell, 1998). Individer i denne kvadranten vil gjerne ha en positiv innflytelse på endringen og implementeringen av denne, dette gjennom støtte til endringen og være med på å videreutvikle den (Oreg et al., 2018). Selv om endrings-proaktive individer vil ha en positiv innflytelse på endringen, vil deres store engasjement kunne være medvirkende faktor til at endringen blir en mer langtrukket og ressurskrevende prosess (Oreg et al., 2018). Nå når modellen fra Oreg et al. (2018) er presentert, ønsker vi å vise til organisasjonsnivåer, siden studiens problemstilling har oppmerksomhet på administrativt nivå. Dermed skal vi spesifisere denne plasseringen i avsnittet under.

2.6 Organisasjonsnivåer

Organisasjonsteorien har bred konsensus om å se på de menneskelige ressursene fordelt på organisasjonsnivåer og inndelinger i fem basis deler; (i) *toppleidelse*, (ii) *mellomlinjen*, (iii) *operasjonell kjerne*, (iv) *teknostuktur* og (v) *støtte-staben*. Denne studien tar utgangspunkt i *mellomlinjen*, som består av mellomledere og administrative stillinger. Dette nivået er et bindeledd mellom den operative kjernen og toppledelsen, og er en form for støttestruktur for verdiskapningen i organisasjonen som foregår i den operasjonelle kjernen (Mintzberg, 1981, s. 105).

Som både tittelen, innledningen og rammeverket antyder, er det dette nivået av menneskelige ressurser som denne studien skal undersøke. Da i henhold til administrasjonens reaksjoner på endringshendelser; komponentene tilhørende de ulike fusjonsstadiene som studien bygger på. Disse reaksjonene skal sees på i lys av sosiale teorier, innen sosial identitet og jobbkarakteristika. Og da, når vi har plassert oss i forhold til de menneskelige ressursene tas det et tilbakeblikk på tidligere forskning gjort på fusjonsadferd, i kombinasjon med ulike implementeringstilnæringer i det avsluttende avsnittet for dette kapittelet.

2.7 Tidligere forskning på kombinasjoner

Tanken på å se den strategiske og strukturelle konteksten i kombinasjon med adferd er ikke ny. Eksempelvis har det blitt sett på kombinasjonen av strategi, organisatorisk, HR og synergier ved fusjoner (Larsson & Finkelstein, 1999). Dog, den vanligste forskningen utført på kombinasjoner av adferd og implementeringstilnæringer, er utført på konkrete implementeringstilnæringer sett opp imot en enkelt adferds teoretisk problematikk. Eksempelvis slikt som implementeringstilnærmingen symbiose sin påvirkning på gruppe dynamikken (Thelisson & Meier, 2022).

Og med dette legges det teoretiske kapittelet bak oss, og det åpnes for det neste; Redegjørelsen for våre vitenskapelige og metodiske valg.

3 Metode

I dette kapittelet skal vi gå igjennom metode for vårt forskningsprosjekt i et vitenskapsteoretisk perspektiv. Først vil vi forklare og redegjøre vårt teoretiske utgangspunkt, samt hvordan dette i lys av vår problemstilling, har bestemt vårt forskningsdesign. Videre vil vi presentere vår case og legge fram alle arbeidsmetodene, innen kapittelet avsluttes med en framlegging av hvordan studiens kvalitet bedømmes.

3.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Det vitenskapsteoretiske ståstedet er grunnlaget for å kunne gjennomføre meningsfull forskning (Bell et al., 2019, s. 5–6) og fundamentale begreper ved det vitenskapsteoretiske er *ontologi* og *epistemologi*.

Ontologi sikter til læren om det værende eller det som eksisterer og omfatter dermed læren samt spørsmål om hvordan virkeligheten faktisk ser ut (Bell et al., 2019, s. 26). Eksempelvis kan man forstå virkeligheten som *objektivisme*; at alt kan forstås som en objektiv virkelighet, eller man kan se virkeligheten som noe konstruktivt, altså *konstruktivisme*, hvor virkeligheten formes av konteksten (Bell et al., 2019, s. 26–27). Denne studien faller på den sistnevnte, da vi er overbevist om at ansatte i organisasjoner konstruerer både tanker, holdninger, adferd og omgivelser, alt etter konteksten og individuelle forutsetninger.

Epistemologi handler om hvordan eller hvorvidt en kan tilegne oss kunnskap om virkeligheten og man bruker dermed *epistemologi* når man stiller spørsmål om hva en prøver å kartlegge gjennom intervjuer, eksperimenter og dataanalyser (Bell et al., 2019, s. 29–30; Saunders et al., 2019). Her er to gjeldende skiller; (i) *positivisme*, som informeres av den ontologiske objektivismen, og (ii) *Interpretivisme*; en kontrasterende tilnærming, informert av det ontologiske perspektivet konstruktivisme, og er argumentert for å være nødvendig når man undersøker mennesker i en sosial kontekst, siden mennesker ikke nødvendigvis følger en naturlig orden (Bell et al., 2019, s. 31). Den interpretivistiske tilnærmingen prøver å forstå mennesker, både *hvorfor* og *hvordan* sosiale handlinger skjer (Bell et al., 2019, s. 31). Én videre vitenskapelig definering av tilnærmingen interpretivisme, er en metode, kalt *Versteben*, som betyr å forstå, utviklet av M. Weber (1968) (referert i Mehmetoglu, 2004, s. 15).

Et paradigme i retning av den interpretivistiske epistemologien er *hermeneutikken*, selv om den også av noen omtales som en egen epistemologisk tilnærming (Bell et al., 2019, s. 32). Standpunktet i dette paradigmet er at det ikke er holdbart å kun inkludere personene som observeres i forskningen. Hermeneutikken legger vekt på aktørens fortolkning av det som

skjer i virkeligheten (Bryman & Bell, 2011, s. 16), med et perspektiv om subjektivitet som innebærer at virkeligheten er sosialt bygd opp av mennesker og forskningen må ta i betraktning denne spesielle konteksten aktørene befinner seg i – på tidspunktet som undersøkes (Bell et al., 2019, s. 31–32; Saunders et al., 2019).

Dette forskningsprosjektet baserer seg på eksisterende teori for å gi ny innsikt i et tema om fusjon og hvordan valgt implementering av fusjon påvirker ansattes adferd, i en gitt kontekst. Studien tar utgangspunkt i det hermeneutiske fortolkningsparadigmets tilnærming av et unikt fenomen, siden formålet med studien er å undersøke hvordan informantene selv oppfatter virkeligheten, også påvirket av hvordan vi fortolker informasjonen informantene gir oss. Dermed undersøker denne studien menneskers forståelser og opplevelser om fenomenet fusjon, noe som gjør en avhengig av å også forstå konteksten rundt det som skal undersøkes, for å forstå hvorfor individet i fenomenet fortolker fenomenet slik som informantene gjør. Med andre ord vil forståelsen av fenomenet også avhenge av konteksten. Dette er sentrale karakteristikk ved den hermeneutiske tilnærmingen (Bell et al., 2019, s. 31–32). En slik plassering legger videre føring for forskningsdesignet, da den hermeneutiske og interpretivistiske retningen peker mot det kvalitative og holistiske i fenomenet som undersøkes, hvilket skal utdypes nærmere i neste avsnitt.

3.2 Forskningsdesign og strategi

Valg av forskningsdesign bør først og fremst vurderes ut ifra hva som best egner seg til å besvare forskningsspørsmålet. Dette avgjør både om man bør velge kvalitativ eller kvantitativ metode, og det legger også føringen for design og strategi. Kvalitative undersøkelser retter oppmerksomheten på årsakssammenhenger, mens kvalitative undersøkelser forsøker å forstå et fenomen helhetlig (Mehmetoglu, 2004, s. 19). Vi mener det derav er åpenlyst at vi trenger en kvalitativ studie, og dette kommer også frem av hvor vi plasserer oss vitenskapsteoretisk. Innen de kvalitative studiene er det et bredt spekter av ulike typologier å velge av, innen fire hoved-forskningsstrategier; fenomenologi, etnografi, etnovitenskap og empiribasert teori (Mehmetoglu, 2004, s. 27). Et forskningsdesign som beveger seg innen både fenomenologi og empiribasert teori, er casestudier (Mehmetoglu, 2004, s. 40). Vår begrunnelse for å velge dette designet skal vi forklare i neste avsnitt.

3.2.1 Casestudie

Case-studier er egnet for å undersøke akkurat det som ligger i ordet ‘case’; *En sak*, det kan være seg *et fenomen, et program, en person, en gruppe* eller lignende. (Mehmetoglu, 2004, s.

41). At metoden er egnet for komplekse studier kommer godt fram av Yin sin tofoldige definisjon av en casestudie:

A case study is an empirical method that investigates a contemporary phenomenon in depth and with its real-world context, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident. (Yin, 2018, s. 15)

En casestudie er også egnet for tentative hypoteser og en abduktiv tilnærming hvor hypotesen reformuleres etter hvert som studien går (Mehmetoglu, 2004, s. 43). Man kan videre velge mellom en enkelt casestudie, enkelt casestudie med innebygde analyser og komparativ multi-casestudie, hvor man sammenligner flere caser opp mot hverandre (Yin, 2018, s. 48). Vårt design er en kombinasjon av både en enkel casestudie og en komparativ casestudie av tre ulike caser, i den forstand at vi analyserer de ulike hovedkontorene opp imot hverandre som supplerende analyse for å undersøke organisasjoners størrelse som påvirkningsvariabel til reaksjoner og adferd hos ansatte. Begrunnelsen til at vi ikke ser på dette som en enkelt casestudie med innebygde analyser, er at analysen av størrelsens påvirkning kan utføres helt uavhengig av den overordnede studien. Slike komparative casestudier har fordeler av å være mer robuste i og med at man enklere kan sammenligne samt finne mønster og sammenhenger (Yin, 2018, s. 54–61). Denne sammenligningen på organisasjonenes størrelse blir også nødvendig for å utelukke at reaksjoner og adferd kanskje mer er et resultat av akkurat denne variabelen, enn at det er et resultat av den unike konteksten. En casestudie har videre tre metodiske retninger den kan utforskes med, og disse skal vi systematisk ta opp i det kommende avsnitt.

3.2.2 Utforskende retning

Det skilles mellom tre ulike typer casestudier og disse er; *utforskende*, *forklarende* samt *deskriptiv*. Når man bruker en *utforskende tilnærming* kan datainnsamling skje før man har formulert en problemstilling og forskningsspørsmål, men selv denne tilnærmingen bør ha et stødig rammeverk innen man starter. En *forklarende tilnærming* er best når man skal lage en årsaks forklarende studie. En *deskriptiv tilnærming* krever at man har utviklet en valid teori innen studien utføres og at denne skal følges gjennom hele studieforløpet (Mehmetoglu, 2004, s. 43). Vår studie er i retning av *utforskende*. Utgangspunktet er en kontekstrik case, og med et casetilpasset teoretisk rammeverk innsamles data, og teorien tilpasses ved funn. Med casestudie som forskningsdesign, fins det flere tilnærminger til å forske fram nye teorier. Disse kalles helt enkelt *forskningstilnærminger*, og disse skal forklares i neste avsnitt.

3.2.3 Forskningstilnærming

Det fins flere tilnærminger for å utvikle teori, og også disse bør velges ut ifra hvilken tilnærming som er mest egnet til å gi svar på forskningsspørsmålet. En *induktiv tilnærming* er en tilnærming for teoriutvikling gjennom å forme en teori ut av observert empirisk data, og kjente premisser brukes for å lage konklusjoner (Saunders et al., 2019, s. 153, 805). En *deduktiv tilnærming* er en tilnærming til teoriutvikling som involverer testing av et teoretisk forslag ved bruk av en forskningsstrategi spesielt designet for hensikten av å teste denne, og når premissene er sanne, må konklusjonen også være sann (Saunders et al., 2019, s. 153, 801). Og til sist; en *abduktiv tilnærming* er en tilnærming til teoriutvikling som involverer samlingen av data for å utforske et fenomen, identifisere tema og forklare mønster, for å danne en ny – eller modifisere en eksisterende – teori som i ettertid blir testet (Saunders et al., 2019, s. 796). Som tidligere antydnet har denne studien gått for en *abduktiv* tilnærming, siden undersøkelsen vil vise hvilken teori som er gjeldende for akkurat denne konteksten.

3.2.4 Omfang og tidsperspektiv

Likt alt annet av valg som angår forskningsdesign, strategi og metode, går også omfang og tidsperspektiv ut ifra behovene problemstillingen trenger for å hensiktsmessig kunne gi de svarene man trenger (Saunders et al., 2019, s. 212). Siden masteroppgaver som regel skrives over et semester, begrenser det mulighetene for å kunne utføre longitudinale undersøkelser; problemstillinger som krever et lengre tidsperspektiv, og gjentatte øyeblikks-målinger over tid (Saunders et al., 2019, s. 212). Det begrenser valg av problemstillinger til hva som vil være praktisk mulig å gjennomføre. Derav er de aller fleste masteroppgaver i dag tverrsnittstudier som gir et bilde av situasjonen i det øyeblikket man foretar undersøkelsen (Saunders et al., 2019, s. 212), og dette gjelder også vår oppgave. Fusjonen var varslet i god tid før masteroppgavens påbegynnelse, og dermed var tema klart for oss før studiens begynnelse. Men uten formelle muligheter til innsyn i organisasjonene, ble vårt forarbeid noe begrenset til å bare kunne sette oss inn i den offisielle konteksten og generell teori. Studien teller som 30 studiepoeng, gjennomført over ett semester.

3.3 Valg og presentasjon av bedrift

Studiens case tar utgangspunkt i en horisontal fusjon, dvs. en fusjon som oppstår som når organisasjoner på samme ledd i distribusjonskjeden sammenføres for vekst over et geografisk område (Calipha et al., 2010, s. 9). Organisasjonene vil presenteres først pre-fusjon, etterfulgt av den sammenslåtte organisasjonen, og hvordan de har strukturert seg.

3.3.1 Pre-fusjon

I brønnøysundregisteret finner man organisasjonenes ulike vedtektsfestede formål, som er nyttig for å belyse nyanser av likheter og ulikheter ved disse, siden disse ofte reflekterer organisasjoners kjernevirksomhet, samt andre interesser og prioriteringer. Repvåg Kraftlag SA sitt vedtektsfestede formål hos brønnøysundregisteret, som pre-fusjon var:

Distribuere, omsette og produsere energi innenfor selskapets konsesjonsområde. Dette gjelder også signaloverføring. Selskapet kan også delta som hel- eller deleier i annen virksomhet både i og utenfor konsesjonsområdet. (Brønnøysundregisteret, 2009)

Nordkyn Kraftlag SA sitt vedtektsfestede formål hos brønnøysundregisteret var pre-fusjon:

Sørge for sikker og rasjonell energiforsyning til lagets medlemmer og nettkunder ved å bygge og drive regional- og distribusjonsnett i konsesjonsområdet, samt produsere energi. [...] I den grad det er forenelig med kraftlagets hovedformål, kan kraftlaget engasjere seg i annen nett og energirelatert virksomhet. Laget kan opprette virksomhetsområder eller delta i annen virksomhet ved etablering av nye selskaper og andre forretningsområder. Kraftlaget skal i sitt virke vektlegge lokal tilhørighet og bestå som selvstendig nettselskap. (Brønnøysundregisteret, 2012)

Og til sist, Luostejok Kraftlag SA sitt vedtektsfestede formål hos brønnøysundregisteret, som pre-fusjon var:

Å sørge for sikker og rasjonell energiforsyning til lagets medlemmer og nettkunder ved å bygge og drive regional og distribusjonsnett i konsesjonsområde, samt produsere energi. I den grad det er forenelig med kraftlagets hovedformål, kan kraftlaget engasjere seg i annen nett og energirelatert virksomhet. Laget kan opprette virksomhetsområder eller delta i annen virksomhet ved etablering av nye selskaper på andre forretningsområder, dersom slike har naturlig tilknytning til lagets hovedformål, for eksempel omsetning av kraft og bredbånd. Kraftlaget skal i sitt virke vektlegge lokal tilhørighet og bestå som selvstendig nettselskap. (Brønnøysundregisteret, 2011)

Organisasjoners størrelse, prestasjoner, kompetansenivå, nærhet til ledelse og likhet i struktur, kultur og identitet har tidligere vist seg å spille inn på dynamikken blant ansatte ved fusjoner (Amiot et al., 2012, s. 444), og siden operativ drift er slående lik i de pre-fusjonerte organisasjonene, må en se på andre forhold for å finne markante ulikheter. To måleenheter er angitt i tabellen under (se Tabell 1.), for de tre samvirkeforetakene, pre-fusjon; *Økonomisk*

verdi og Antall ansatte. Disse målenhetene anses som betydningsfulle for å vurdere organisasjonene i størrelse (Calipha et al., 2010, s. 16):

Tabell 1. Innskutt verdi og ansatte pr samvirkeforetak, pre-fusjon.

Samvirkeforetak	Repvåg Kraftlag SA	Luostejøk Kraftlag SA	Nordkyn Kraftlag SA
Verdi:	653 millioner	385 millioner	198 millioner
Ansatte:	8	2	2

Datterselskapene med fiber og nett, består av den operative kjernen, og har organisasjonsform som aksjeselskap. Morselskapet opererer både tett og nært med sine datterselskaper, men er selv et samvirkeforetak og denne organisasjonsformen skal det redegjøres for i neste avsnitt.

3.3.2 Samvirkeforetak

Studiens valgte organisasjoner har, både pre-fusjon og post-fusjon, en bedriftsmodell som er samvirkeforetak, det vil si; eiet av kundene. Foretakene har hvert sitt styre som representerer kundene og deres interesser. Utbyttet blir utdelt til deres medlemmer gjennom fond som støtter opp samfunnsnyttige formål i deres forsyningsområde. Samvirkeforetaket viktigste oppgave er å ivareta nettet som skal forsyne alle lokale innbyggere med kritisk infrastruktur, nemlig strøm. Hvilket i en samvirkeforetaks kontekst er å ha medlemmenes interesser som mål, og ikke profitt i seg selv. Profitten er derimot regulert av omgivelsene, hvilket redegjøres for etter det først legges fram hvordan disse tre organisasjonene ser ut post-fusjon og i avsnittet under skal det ses på hvordan denne organisasjonens formål ble formulert.

3.3.3 Post-Fusjon

Fra Brønnøysundregisteret kan man lese at både vedtektsfestet formål og aktivitet/bransje post-fusjon er besvart med teksten:

Å fremme medlemmenes økonomiske interesser gjennom distribusjon, omsetning og produksjon av energi, fiber/bredbånd samt salg av produkter og tjenester knyttet til dette, til medlemmene og kundene innenfor selskapets konsesjonsområde.

Konsesjonsområdet omfatter kommunene Gamvik, Karasjok, Lebesby, Måsøy, Nordkapp, Porsanger og deler av Hammerfest. Foretaket kan også delta som hel- eller deleier i annen virksomhet både i og utenfor konsesjonsområdet.

(Brønnøysundregisteret, 2023)

Som en kan se av formålsbeskrivelsen, er det ikke så mye som er endret siden post-fusjon, annet enn en større geografisk dekning. Den kombinerte organisasjonen har en struktur man kan kalle *divisjonsorganisasjon* – med et administrativt konsern og tilhørende datterselskaper,

men på grunn av kraftig statlig regulering er det også mulig at man kan se på organisasjonene i en kontekst av *maskinbyråkrati* (Mintzberg, 1981). Organisasjonsstrukturene som går på drift har post-fusjon vært like fra pre-fusjon, hvilket ifølge teori skal kunne gi et bedre utgangspunkt for en vellykket fusjon (David & Singh, 1993). Ved implementering av fusjon ble det vektlagt å bevare de underliggende hovedkontorene så mye som mulig, lik driften pre-fusjon, med bare noen få endringer i administrative lederstillinger. Underveis har det også blitt gjennomført en harmonisering av administrasjonens systemer og programmer, for noen av enhetene. Hovedkontorene er ikke avhengig av hverandre for daglig drift, og kan ansees å ha løse koplinger.

Fusjonen betraktes til å ha en ikke-integrert implementeringsstil. Denne bedømmelsen er gjort gjennom en elimineringsmetode av tre av de fire mulige implenteringsstiliene; *preservation*, *symbiosis*, *absorption* og *holding*. Denne fusjonen betraktes som en ikke-integrering fordi organisasjonene har lavt behov for organisatorisk autonomi og lavt behov for strategisk gjensidig avhengighet. Skulle man satt fusjonen til å være «Preservation» som alternativ, ville antagelig ordlyden hørt mer intuitivt passende ut, men innen kraftbransjen er det over hodet ingen behov for organisatorisk autonomi. Derav ville en slik plassering vært fullstendig feil. Dette fordi kraftlag er så regulert av stat at de opereres tilnærmet helt likt. (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 145), hvilket er redegjort for i teorikapittelet. Med konsesjoner følger det også et ansvar, og dette skal redegjøres for i neste avsnitt.

3.3.4 Omgivelser for nettleverandørmarkedet

Som nevnt innledningsvis, opererer nettselskapene i et naturlig monopol grunnet reguleringer og utdelte konsesjoner av Statnett (Statnett, 2018). I tillegg setter Norges vassdrags- og energidirektorat (NVE) en øvre grense for hvor mye disse organisasjonene kan tjene på nettleie basert på historiske prestasjoner og markedsmarginer, noe som setter begrensninger for deres fortjeneste (NVE, 2015). Nettselskap er ansvarsbundet til konsesjoner og blir bøtelagt på timesbasis hvis nettet ikke er operativt til å levere den kritiske varen til kunden. Et skadet nett betyr også tap for strømleverandører, og gir følgelig tap for én eller flere eksterne tredjeparter. Videre er nettleverandørene pålagt å levere strøm til lokale kunder som ikke er kredittverdig til å bli godkjent av de private strømtilbyderne i markedet. Strømleveranse er dog ikke primær aktivitet og drift hos de kombinerte organisasjonene, og strømmen de selv produserer selges inn på statsnettet til markedsregulerte spotpriser nettselskapene selv ikke råder over. Og med det har studiens valgte organisasjon blitt lagt fram, og i neste avsnitt skal det ses nærmere på innsamling av data, som behøves for å besvare problemstillingen.

3.4 Datainnsamling

All forskning utvikles gjennom fremskaffing av bevis, og kvaliteten på bevisene kan ses i lys av mengde innsamlet data som sammen bekrefter en hypotese hvis den også er relevant for å besvare et forskningsspørsmål (Mehmetoglu, 2004, s. 43). Det er i hovedsak to typer data som kan samles inn, og det er kvalitativ eller kvantitativ data (Bell et al., 2019, s. 35). Siden denne studien er en kvalitativ studie, vil bare denne retningen beskrives videre. Kvalitativ datainnsamling består av innsamlede ord og bilder som fortolkes fra et interperativistisk perspektiv, hvor forskeren selv er i nærhet med forskningsobjektet og arbeidet trenger ikke være like strukturert i utgangspunktet som kvantitative forskningsprosjekter (Bell, et al. 2019, s. 35, 378), og brukes ofte for å få en forståelse av kontekster. I neste avsnitt skal det redegjøres for valg av datainnsamling, samt begrunne valget ut ifra studiens problemstilling.

3.4.1 Valg av metode for datainnsamling

Vårt valg for datainnsamling faller inn under kvalitativ metode av flere grunner, én er at adferd gjerne kan være av en mer subtil karakter, hvor subjektive oppfatninger av spørsmål og situasjoner i konteksten kan fortolkes individuelt. Dette krever at man fremskaffer dataen gjennom toveis dialog, både for å kunne forsikre seg at konteksten blir tolket slik den er ment å formidles, samt at man kan forsikre seg om at informasjonen man får, blir fortolket slik den faktisk er opplevd. Observasjon av informantene kan også fortolkes gjennom kroppsspråk, som kan gi rikere informasjon om dataens betydning. I denne studien er opplevelsen av fusjonen en av variablene som undersøkes, og her kan kroppsspråk og slike ting som tone og tempo i stemmeleiet være beskrivende for den faktiske opplevelsen de har hatt av fusjonen. Videre er det kontekstens påvirkning på adferden også noe som undersøkes, som akkurat kvalitativ datainnsamling er egnet for å undersøke (Bell et al., 2019, s. 377). I neste avsnitt skal det ses nærmere på hvilke datakilder man kan benytte seg av, innen kvalitative innsamlinger.

3.4.2 Datakilder

Innen kvalitativ datainnsamling er det i hovedsak fire metoder som blir brukt, og disse er intervju, observasjon, dokumentdata og visuelle data (Mehmetoglu, 2004, s. 67). Det finnes flere typer intervju, alt etter hvor strukturert og standardisert de utføres, og en ofte brukt klassifisering er strukturert, halvstrukturert eller standardiserte intervju (Mehmetoglu, 2004, s. 68). Observasjon gir forskerne mulighet til å bruke hele sanseapparatet, med både syn, hørsel, lukt og følelser, selv om også maskiner kan brukes til observasjon (Mehmetoglu, 2004, s. 76). Innen observasjoner skiller man mellom ulike metoder, slikt som strukturerte eller

ustrukturerte, naturlig eller arrangert, åpen eller skjult, og deltakende eller ikke-deltakende (Mehmetoglu, 2004, s. 68). Når det kommer til dokumentdata skiller man mellom tekstdokumenter, visuelle dokumenter og audiomaterialer, som alle er gode kilder til å undersøke forhold relevant til problemstillingen man har (Saunders et al., 2019, s. 342). Vi valgte å basere vår studie på en metodetriangulering (Mehmetoglu, 2004, s. 90–91) ved halvstrukturerte intervju, også kalt semistrukturerte intervju, triangulert med data fra observasjoner på arbeidsplassen og møtevirksomhet samt dokumentinnsamling, både interne dokumenter og offentlige dokumenter fra ulike multimediekilder. I neste avsnitt skal det ses på hvordan disse datakildene kan bli brukt for å styrke et forskningsprosjekts troverdighet og pålitelighet.

3.4.3 Triangulering

Triangulering i forskerforstand betyr å se på en problemstilling fra flere perspektiver, og er ment for å styrke en studies validitet/troverdighet, gjennom å benytte seg av fire mulige typer triangulering; Metode, data, forsker og teori (Mehmetoglu, 2004, s. 90–92).

Vi har benyttet oss av teoritriangulering gjennom å studere analysen og fortolkningen gjennom flere teoretiske perspektiver (Mehmetoglu, 2004, s. 92). Dette var mulig gjennom vår abduktive tilnærming, hvor vi tilpasset teori etter funn fra analysen. Videre, siden studien utføres av to studenter som begge kan gå igjennom analysen, kan man si forskertriangulering ble benyttet, siden analysen ble tolket fra to subjektive og teoretiske perspektiver (Mehmetoglu, 2004, s. 91). Vi benyttet oss også av metodetriangulering. Innenfor den kvalitative tilnærmingen er de mest kjente datainnsamlingsmetodene intervju og observasjon, noe som ble benyttet i denne studien. En annen datainnsamlingsmetode som ble benyttet er dokumentdata. Dette går ut på at man samler inn både private og offentlige dokumenter som omfatter studien. Dette ble gjort for å triangulere funn, altså at flere datakilder bekreftet funn, noe som gir en økt reliabilitet og validitet til forskningen (Mehmetoglu, 2004, s. 90–91). Hvis innhentet data fra intervjuene støtter innhentet dokumentdata og analyse av dokumentdata, er dette være en god indikasjon på at funnene er pålitelige. I tillegg er studiet avgrenset innen en tidsperiode som ikke omfatter hele fusjonsperioden, og historiske dokumenter vil kunne gi oss innsikt man da mangler.

I neste avsnitt skal det ses nærmere på vår primære datakilde; semistrukturerte dybdeintervju.

3.4.4 Semistrukturerte dybdeintervju

Semistrukturerte intervju har mulighet for flere valg angående innsamling av data, som bør være formålsnyttig for å besvare problemstillingen på forskningsprosjektet. Først skiller man mellom om man intervjuer én til én, eller en eller flere forskere med flere informanter samtidig. Videre kan intervjuene utføres ansikt til ansikt, over telefon, eller over digitale kanaler (Saunders et al., 2019, s. 443).

I vår studie har vi primært valgt å utføre intervjuene av informantene ansikt til ansikt, en til en, med begrunnelse i å etablere personlig kontakt og å legge til rette for reflektering og mulighet for å kunne komme med subjektive opplevelser med fortrolighet om at informasjonen blir behandlet diskret og anonymisert. Når slike intervju blir brukt, er det er lettere å få informanter til å stille opp til intervju, fordi det gir informantene muligheten til å spørre og forsikre seg om hvordan dataen vil bli brukt (Saunders et al., 2019, s. 445) og det så vi på som en stor fordel for å forsikre oss nok informanter til å få et solid datagrunnlag. Videre har vi vektlagt denne metoden for å forsikre oss om at vi også kan observere subtile signal, slikt som kroppsspråk og stemmeleie. Allikevel er organisasjonene i vår oppgave spredt ut over et stort geografisk område, og av slike praktiske grunner, ble det nødvendig å utføre noen av intervjuene digitalt ved hjelp av det digitale verktøyet Teams.

Den kvalitative tilnærmingen med semistrukturerte dybdeintervjuer vektlegger samtaler framfor en streng spørre-liste og tillater spontanitet innenfor den fastsatte rammen (Bell et al., 2019, s. 435). Denne studien omfattet å utforske hvordan fusjonen var med på å påvirke adferds-reaksjonene til den enkelte, dermed var ikke et rigid oppsett ønskelig her.

Semistrukturerte dybdeintervjuer skulle gi oss verdifull innsikt i hvordan enkeltindivider oppfattet sin situasjon, slik at vi kunne plassere de i reaksjonsmodellen vi tok utgangspunkt i (Oreg et al., 2018). Målet var å fange opp en bred og detaljert forståelse rundt hvordan konteksten den kombinerte organisasjonen befinner seg i kunne være med å påvirke adferds-reaksjonene hos individene. Intervjuene ble gjennomført gjennom strukturerte samtaler, oppdelt i tema etter organisasjonens kontekst med en fast rekkefølge. Spørsmålene var bygd opp slik at åpne svar kunne gis. De strukturerte intervjuene foregikk uten en rigid struktur for å tillate en naturlig utfoldelse av samtalen. I neste avsnitt skal vi redegjøre for hvordan vi gikk fram for å finne det beste utvalget av informanter, for å kunne besvare vår problemstilling.

3.4.5 Utvalg

I denne studien deltok et utvalg på fem individer fra casens valgte organisasjon Midt-Finnmark kraftlag SA, som er et resultat av en fusjon mellom tre tidligere kraftlag. Utvalget

inkluderer to ansatte fra hvert av de tidligere foretakene; Repvåg kraftlag og Luostejok kraftlag, samt en ansatt fra Nordkyn kraftlag, dette da det kun er en ansatt i denne enheten. Dette utvalget sikrer deltakelse av en representativ spredning av perspektiver fra de forskjellige delene av den kombinerte organisasjonen. Utvalget er gjort gjennom et strategisk utvalg, hvor deltakerne velges ut fra meninger om at de innehar bestemte egenskaper eller erfaringer som er sentrale for vårt forskningsspørsmål (Bell et al., 2019, s. 389). Midt-Finnmark kraftlag SA er morselskap til nettselskapet hvor brorparten, ca. 70 av de ansatte jobber, og Midt-Finnmark Kraftlag har til sammen elleve ansatte post fusjon. Utvalget falt på informanter som kan ansees som mellomledere, innen administrative stillinger, siden slike ledd står i spenn mellom både styret og de ansatte i datterselskapene. Dette leddet kan dermed ha rik informasjon om hvordan fusjonen har påvirket de menneskelige ressursene. En slik strategisk utvelgelsestilnærming kan også kalles kriterieutvalg da informantene velges basert på et sett kriterier (Bell et al., 2019, s. 390).

I vår kvalitative tilnærming er målet å innhente omfattende informasjon fra et lite utvalg av deltakere (Johannessen et al., 2021, s. 57). Data innhentet fra et begrenset antall deltakere, kan gi rikelig nok data så fremst det er høy informasjonsstyrke (Malterud, 2017, s. 64). Vi vurderer vårt utvalg på fem deltakere som mettet, da informasjonen vi samlet inn var tilstrekkelig for innsyn i det vi ønsket å undersøke, samt at vi hadde et utvalg som utgjorde nesten halve staben i den kombinerte organisasjonen (Se Tabell 2.).

Tabell 2. Utvalg av informanter og varighet på intervju

Kontor:	Repvåg	Luostejok	Nordkyn	Varighet intervju
Admin	Informant 4	Informant 2	Informant 1	29:13 – 26.03 – 30:12
Admin	Informant 5	Informant 3		71:23 – 23:40
Sum:	2	2	1	5

I neste avsnitt skal vi se nærmere på en av våre andre valgte innsamlinger av data; observasjon.

3.4.6 Observasjon

Som tidligere nevnt kan observasjon benyttes på flere ulike måter, og vi har hatt muligheten til å utføre ustrukturert observasjon, i en naturlig setting, og som åpen deltaker. Deltakende observasjon innebærer en studie der forskeren i lengre perioder er i samme miljø og situasjon, og har sosial kontakt, med de som studeres (Mehmetoglu, 2004, s. 78). Videre kan deltakende observasjon klassifiseres etter grad av deltakelse, hvor *komplett deltaker* betyr at forskeren

aktivt forsøker å være en del av miljøet som studeres (Mehmetoglu, 2004, s. 78). I perioden etter fusjonsavgjørelsen ble tatt, gikk den ene bak dette forskningsprosjektet, inn som ansatt i den kombinerte organisasjonen. Observasjonen fulgte de tre fasene som oftest følges; *deskriptiv, fokusert* og *selektiv* fase, hvor første fase går ut på å gjøre seg kjent med konteksten som danner grunnlag for de neste fasene (Mehmetoglu, 2004, s. 78–79). I denne fasen ble det gjort observasjoner som kunne si noe om hvilke kontekster som hadde betydning for ansatte under fusjonen, og flere hypoteser samt forskningsspørsmål ble opprettet. Dette arbeidet ledet til en mer selektiv observasjon som neste fase, som også gav grunnlag til hvilken annen datainnsamling som burde innhentes, for å svare på problemstillingene. I den fokuserte fasen ble det gjort forsøk på å observere funn som kunne bekrefte eller avkrefte resultater fra de andre innsamlede dataene. En type data vi fant behov for å samle inn, var dokumenter, hvilket vi skal redegjøre for i neste avsnitt.

3.4.7 Dokumentinnsamling

Dokumentmetoden går ut på at forskeren samler og analyserer offentlige eller private dokumenter som er relevant for å kunne besvare problemstillingen, og for å kunne samle slike dokumenter bør det søkes om tillatelse hos den gjeldende organisasjonen man undersøker (Mehmetoglu, 2004, s. 83). Dette ble gjort ved å underskrive en samarbeidskontrakt mellom oss studenter, den gjeldene kombinerte organisasjonen, vårt forsker institutt og vår veileder, med gjeldende regler for innsamling av data og også bruken av funn fra studien. Vi har samlet en tabell som viser de dokumentene som vi mener har hatt betydning for vår studie (Se Tabell 3.).

Tabell 3. Oversikt over innsamlet data som ble valgt ut som hensiktsmessig for analysen:

Samlede dokumenter fra og om fusjonen:		
Kilde:	Antall:	Format:
Artikler:	13	Digital
Dokumenter:	14	Doc/Excel/PDF/PP

I neste avsnitt skal vi beskrive hvordan vi valgte en metode for analyse, for å behandle den innsamlede dataen for å utvinne empiri som kunne besvare vår problemstilling.

3.4.8 Dataanalyse

Vi valgte å la oss inspirere av den 4 trinns analysemetoden til Merriam (1988) med sin systematiske forklaring, også gjengitt av Mehmetoglu (2004). Begrunnelsen for at vi falt på

det valget, er at Merriam (1988) behandler casestudier som en ren kvalitativ forskningsstrategi, i motsetning til Yin (2018), som ser på casestudier som både kvalitative og kvantitative (Mehmetoglu, 2004, s. 40–41). Vår analyse består av 4 enhetlige analyser; En for hele utvalget, og tre separerte fordelt på dataene fra de ulike hovedkontorene. Vi mente det var hensiktsmessig å starte med de minste enhetene først, både siden funn fra informantene fra det minste hovedkontoret vil påvirke det overordnede resultatet, samt at vi ville opparbeide oss erfaring til å håndtere data i økende mengde med erfaringsgrunnlaget.

Analysen utføres med å først danne en casestudie-database for å samle all tilgjengelig og innsamlet data på ett sted. Dermed med problemstillingen i sentrum av all informasjon, sjekke relevansen og betydningen informasjonen har for problemstillingen, mens man gjør seg videre og nærmere kjent med informasjonen. Med kjennskap til dataen ble det formet enheter, som senere ble brukt som kategoriutvikling. Her ser man etter enheter som er innholdsrik eller informasjonsrik. Etterpå konstruerte vi konseptuelle kategorier som kan knyttes til ulike teori, eller som rett og slett manglet et teoretisk grunnlag, gjennom å føre opp kategoriene i en kategoriliste. Her kom vår abduktive tilnærming til nytte, hvor vi kunne lete etter teori som muligens kunne beskrive våre funn, like gjerne som at vi kunne lete etter kategorier som passet til teori. Etter at innsamlet og transkribert data var samlet inn og gjennomlest, laget vi et kategoriskjema (Se Vedlegg 3.) med tre nivåer av kategorier; endringshendelser som kategori 1., fordelt på de to ulike stadiene i vår studie; *Innledende planlegging og formell kombinasjon* og *Det operasjonelle kombinasjonsstadiet*. Kategori 2. ble våre utvalgte teorier; *sosial identitet* og *jobbkarakteristika* og for kategori 3. la vi til en modell for *adferdsreaksjoner*, med fire mulige utfall (Oreg et al., 2018). Funnene av analysen presenteres i sin helhet i det neste kapitlet; *Analyse og empiri*. Men før det skal vi redegjøre for studiens kvaliteter i de kommende avsnittene.

3.5 Kvalitetskriterier for kvalitativ forskning

Kvalitativ forskning skiller seg på mange måter fra det positivistiske, og dermed har det fulgt en diskusjon om hva kvalitetskriteriene for kvalitativ forskning bør basere seg på. Det er bred konsensus om Lincoln & Gubas (1985) sin tilnærming, og vi vil derav bruke denne i vår vurdering av studiens kvalitet. Denne tilnærmingen er modifisert fra det positivistiske og sier kvalitetskriteriene bør vurderes ut ifra en studies troverdighet, overførbarhet, pålitelighet og bekræftbarhet (Mehmetoglu, 2004, s. 143–144). Derfor vil vi i de neste avsnittene ta for oss disse begrepene, og først ut er Troverdighet og pålitelighet.

3.5.1 Troverdighet og pålitelighet

Pålitelighet handler om hvorvidt man kan stole på studiens innsamlede datamateriale, og hvorvidt forskerne har klart å dokumentere for bruk av teori, metode, funn og argumentasjon for sine avgjørelser (Bell et al., 2019) og omtales i kvantitativ forskning som reliabilitet. Troverdighet er hvorvidt en har klart å konstruere tillit til forskningen, slik at funnene og resultatene av studien er sanne (Bell et al., 2019) og omtales i kvantitativ forskning som validitet. Det vil si hvor godt en måler det forskeren faktisk ønsker å måle i kvalitative undersøkelser. Troverdighet sier også noe om hvorvidt de målte resultatene er til å stole på og sanne (Mehmetoglu, 2004). Resultatene forskeren kommer frem til skal gjenspeile formålet med studien og kobles opp mot virkeligheten (Johannessen et al., 2021). Validitet deles inn i *intern* og *ekstern* validitet (Mehmetoglu, 2004, s. 143). *Intern validitet* innebærer forskernes egenskaper og prosessen rundt gjennomføringen av spørreundersøkelsen. Vi har ingen erfaring med semistrukturerte intervju fra tidligere, derfor har vår veileder få innsyn i utformingen av intervjuguiden (se Vedlegg 1.), og vi har forsøkt å være lydhøre på råd og veiledningen vi har fått i denne prosessen. Hans ekspertise og livslange erfaring sikrer at studien følger en akseptert standard på metoden. Derfor vurderes den interne validiteten av innsamlede data til å være akseptabel. Ekstern validitet innebærer hvorvidt resultatene fra denne studien vil kunne generaliseres eller overføres til andre områder (Johannessen et al., 2021). Et spørsmål vi vil komme nærmere inn på under avsnittet overførbarhet, men før det, skal vi se nærmere på begrepet bekreftbarhet i neste avsnitt.

3.5.2 Bekreftbarhet

Ved forskning er det viktig å kunne vurdere om resultatene av datainnsamlingen faktisk gjenspeiler de teoriene som er studert gjennom forskningen. Bekreftbarhet omhandler analysen av datamaterialet. Det er altså helt essensielt at man har et kritisk blikk på egen tolkning av empiri, for å teste egen forståelse av empiri kan man speile egne oppdagelser mot allerede etablerte teorier innenfor feltet (Eisenhardt & Graebner, 2007, s. 25–32). Vi har derfor brukt betraktelig med tid på å bli kjent med teorien, og her har det hjulpet å være to da man kan sjekke sin forståelse opp mot hverandre som bekreftelse på at den er riktig forstått. Vi har også laget opptil flere utkast på intervjuguiden for å forsikre oss om at vi faktisk undersøker det vi skal undersøke, samt utført pilottester av disse intervjuene, for å se om spørsmålene er egnet og stimulerer riktig respons hos mottaker.

Det er en fordel å ha kontakt med flere uavhengige kilder for å øke gyldigheten av forskningen. Ved innsamling av data fra kun en kilde vil man ha vanskeligheter med å sjekke opp at informasjonen faktisk er riktig (Jacobsen, 2005, s. 218). Derfor ble det lagt vekt på å

innhente data fra ansatte i alle de tre prefusjonerte organisasjonene, samt dokumentdata i form av offentlig nyhetsartikler og interne informasjonsbrev og presentasjoner, noe som gir en sterkere gyldighet til studiet. I neste avsnitt skal vi se på begrepet overførbarhet.

3.5.3 Overførbarhet

Overførbarhet innebærer anvendelse av studiens funn, altså hvilken grad av generalisering til andre sammenhenger studien har (Bell et al., 2019). En måte å sikre en høyere overførbarhet ved semistrukturerte dybdeintervju er å sørge for nok informanter (Saunders et al., 2019, s. 450). I vår studie har vi brukt 5 informanter for semistrukturerte dybdeintervju, og vi mener dette danner et godt grunnlag for å sikre generaliseringsgraden av studien. Overførbarheten mener vi derimot er veldig kontekstavhengig, og for å sikre en grad av overførbarhet, har vi presentert den spesifikke konteksten grundig gjennom hele studien. Resultatene fra det innsamlede dataen forutsettes i liten grad til å kunne generaliseres, uten at konteksten også er lik. Eksempelvis kan asymmetri i organisasjoner kunne eksistere i et rikt mangfold av varianter, eksempelvis innen produktivitet, kompetanse, tilgjengelige ressurser og økonomiske konkurransefordeler (Amiot et al., 2012, s. 444), og dermed gi case-spesifikke særegenheter som vanskelig lar seg generalisere. Resultatene fra denne studien gir også bare et øyeblikksbilde og forteller noe om hvordan situasjonen er i nåtiden i og med at vi utfører en tidsbegrenset tverrsnittstudie. Dermed har resultatet en tidsbegrensning. I neste avsnitt skal vi se nærmere på de etiske sidene ved vårt forskningsprosjekt, som også sier noe om studiens kvalitet.

3.5.4 Forskningsetikk

Forskningen skal gjennomføres med en høy etisk standard, derfor har vi påsett at prosjektet er blitt meldt inn, vurdert og godkjent av Sikt; kunnskapssektorens tjenesteleverandør, som påser at personvernsopplysningene blir behandlet på en etisk riktig måte. I vår forskning har vi forholdt oss til de nasjonale forskningsetiske komiteene; NESH, sine retningslinjer. Enhver forsker skal forklare sitt valg av teori, egne tilnærminger, avgrensninger og valg, dette da disse faktorene vil være med på å påvirke resultatet av forskningen og det vil gjøre det enklere for andre forskere å etterprøve og sammenlikne deres analyser (NESH, 2016, s. 13). En fullstendig rapportering av forskningsfunn, både positive og negative, er essensielt for å ivareta vitenskapelig integritet. I avsnittet under skal vi forklare hva som menes med et informert og fritt samtykke.

3.5.5 Informert og fritt samtykke

En av NESH sine fem retningslinjer er hensynet til personer. Forskere er forpliktet til å ivareta individets sikkerhet, personlige integritet og velferd og skal derfor ikke tvinge eller lure til seg deltakere til sin forskning. Derfor er det viktig med et fritt og informert samtykke, hvor deltakerne får tilstrekkelig informasjon om hva forskningen omhandler, hvordan datainnsamlingen vil foregå teknisk, samt at deres deltakelse er frivillig og kan trekkes til enhver tid uten represalier (NESH, 2016, s. 18–21). Derfor utformet vi en *samtykkeerklæring* (se Vedlegg 2.) som detaljert beskriver vår forskningsmetodikk, prosessen for deltakelse, hvilken type informasjon vi samler inn, og metodene vi anvender for å sikre denne informasjonens sikkerhet. Videre skal vi utdype hva som menes med konfidensialitet i neste avsnitt.

3.5.6 Konfidensialitet

Informantene i et hvert forskningsprosjekt har rettigheter som sikrer at informasjonen de gir, forblir konfidensiell (Kvale & Brinkmann, 2017, s. 68). Forskere har altså et ansvar for å påse at dataene de samler, ikke kan spores tilbake til den enkelte informant (NESH, 2016, s. 16). For å opprettholde informantens konfidensialitet, har vi implementert flere sikkerhetstiltak. Under intervjuene benyttet vi en diktafon-applikasjon utviklet av vårt universitet, spesiallaget for sikker lagring av lydopptak under forskningsprosjekter. Videre ble opptakene transkribert, og i denne prosessen ble all personlig informasjon som kan avsløre informantens identitet fjernet. Vi gav den innsamlede og transkriberte dataen koder som ikke kan kobles til informantene, og dermed kunne dataen lagres på våre private maskiner under analyse. Dette sikrer at anonymiteten til informanten bevares selv om innholdet i intervjuene analyseres og deles i forskningssammenheng. Når forskningsprosjektet er avsluttet vil følgelig lydopptakene og den kodede dataen destrueres. Informantene ble også informert om deres rettigheter til innsyn, korrigering og sletting av data lagret om dem, noe som ytterligere styrket vår åpenhet og etiske forskningspraksis.

Da har vi redegjort for våre metodiske ståsted og valg, foretatt for å besvare vår problemstilling. I vårt neste kapittel skal vi legge fram våre funn i form av empiri.

4 Analyse og empiri

I dette kapittelet presenteres funn fra innsamlet data. Først legges informantenes reaksjoner fram som empiri, innen vi oppsummerer og gir en systematisk fortolkning av funn, med tabell, avslutningsvis i kapittelet.

Vi starter med å se på informantenes adferd og reaksjoner på utvalgte *endringshendelser*. Disse er kategorisert på nivå 1. og fremkommer i studiens rammeverk. Disse kategoriene blir koblet til teori innen sosial identitet og jobbkarakteristika (se eksempelvis Hackman & Oldham, 1975) som kategori 2., da sett i lys av reaksjonsmodellen sine fire kvadranter (Oreg et al., 2019), som brukes som kategori nivå 3. i analysen. Kategoriene på nivå 1. blir presentert etter de to stadiene vi undersøker; *innledende planlegging og formell kombinasjon* og *operasjonell kombinasjon* (Seo & Hill, 2005).

Først vil vi redegjøre for vår bruk av klammer i dette kapittelet: []. Vi har i enkelte sitat sett det nødvendig å ta ut konkret identifiserbar informasjon og erstattet disse ordene med en generaliserende tekst, både for å ivareta våre informanternes anonymitet, og for å ivareta sitatenes betydning. Andre steder har det vært innlysende hva den muntlige samtalen har dreiet seg om, på en slik måte at informantene ikke alltid har følt behov for å fullføre setningene sine. I noen slike tilfeller har vi sett det hensiktsmessig å fylle inn ord i klammer som kan hjelpe leseren til å lettere forstå konteksten og hva som formidles. Ellers har vi noen steder satt ordinære klammer; [...] der hvor vi har valgt å ta ut setninger i sitat, hvor setningen har vært irrelevant for det tema vi undersøker. Da er vi klar for å legge fram våre funn, og vi starter i neste avsnitt med å se på hvordan informantenes innstilling til selve fusjonen var, før og under stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon*.

4.1 Stadiet innledende planlegging og formell kombinasjon

Først ser vi på selve igangsettingen; fra idéen om en fusjon, fram til at fusjonen ble formelt et faktum, med nytt navn og nytt formål.

4.1.1 Planlegging/initiering

Som det framkommer av teorikapittelet, starter en fusjonsprosess med en idé og et forslag om en mulig fusjon, samt utarbeidelse av et fremtidig veikart i form av planlegging. Først ble ansatte i administrasjon og ledelse fortalt at en fusjon var under vurdering, og samtlige av våre informanter stilte seg positiv til at en slik vurdering ble gjort. Alle informantene befant seg på et overordnet nivå i kvadranten *endrings-proaktivitet* i henhold til reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), med tanke på selve fusjonen som idé. Dette var *kognitivt* begrunnet i en

forståelse for behovet av å bli større i møte med nye effektivitetskrav og økt statlige reguleringskrav (NVE, 2015; Statnett, 2018) og *affektivt* trolig trigget av emosjonelt stress. Samtidig var det flere ansatte som fortalte at denne aksepten var noe som vokste fram i tiden opp imot fusjonen, mens de tidligere, i år forut fusjonsplanene hadde sterkt benektet for et slikt behov. Vi kan tydelig tolke at noen informanter gikk fra kvadranten *endringsmotstand*, med *kognitive* tanker om selvstendighet og *affektive* følelser av stolthet. Så via en overgangsperiode i kvadranten *endringsaksept*, med ambivalent kognisjon og affekt, før de landet på en *endrings-proaktiv* holdning som reaksjon i henhold til kvadranten i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), rundt idéen om en fremtidig fusjon. Med andre ord hadde de ansatte selv opplevd press og utfordringer i organisasjonen, som de opplevde var vanskelig å løse som små organisasjoner, fordelt på få ansvarlige roller. Denne pressede situasjonen stimulerte fram nye tanker om mulige løsninger. Som en informant forteller:

For noen år tilbake når vi begynte å snakke om fusjonering så var det ikke den rette tankegangen da. Man tenkte at nei det her, det er best for oss å være alene, vi klarer det. Men etter hvert [...] så ser man at det strammes mer og mer fra myndighetenes side, og da så man nødvendighet til å gjøre det, til å bli større og for at det var også muligheter både til å spare penger, ikke minst, kanskje på lang sikt, og i tillegg for min del som jobbet alene med mange oppgaver [...], så kjente jeg på meg at jeg klarer ikke å gjøre det i 20 år til. (Informant)

Ut ifra denne beskrivelsen tolker vi det som om at informanten har gått fra å være i kvadranten til *endringsmotstand* med henhold til selve ideen om en fusjon, til å forflytte seg over til kvadranten *endrings-proaktiv* i henhold til reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018). Gjennom en adferds-reaksjon hvor en mulig fusjon er *endringshendelsen*, som det reageres *affektivt* på med en positiv emosjon og følelse av fremtidshåp. Den *kognitive* prosesseringen kommer godt fram i sitatet fra informanten; erkjennelsen av at noe må endres. Videre vil *adferden* være positive handlinger som fremmer og bidrar til fusjonsplanlegging. En annen informant delte lignende tanker med oppmerksomhet på at antall ansatte og en større organisasjon ikke krever mer arbeid for å oppfylle de gjeldende offentlige krav, men heller kan oppfylles av flere kollegaer. Denne tanken har fått informanten til å gå ifra å være utelukkende imot fusjonsløsninger, til å se på en slik løsning som ønsket. Også med oppmerksomhet på at valg av fusjonspartnere har en stor betydning for hvilken organisasjon man blir etter en fusjon:

Altså tidligere har jeg vært veldig antifusjon. Hadde man spurt meg for fem år siden, så hadde det vært uaktuelt. Men når man sitter og alt av krav som kommer, alle, altså

NVE [Norges vassdrags- og energidirektorat], vi presses fra alle sider, og vi må levere akkurat det samme med 20 ansatte som vi gjør med 500 ansatte. Så det blir de samme kravene, bare at det er mindre målestokk, men det er likevel det samme som skal leveres. Så det blir tøffere og tøffere, mindre og mindre folk for å holde effektiviteten opp. Det blir vanskelig, vi har sikkert klart det selv, men hvor lenge, og hva hadde skjedd da? Kanskje noen andre av oss hadde fusjonert med noen andre igjen som jeg ikke syntes hadde vært bra. (Informant)

Her kan vi se at kravene og presset i første omgang er *endringshendelsen* som det reageres affektivt på, med en *kognitiv* resonering rundt det om at antall ansatte ikke endrer arbeidsmengden, og derav vil flere ansatte minske enkeltindividers arbeidsbelastning. Informanten flytter seg fra kvadranten *endringsmotstand* til kvadranten *endring-proaktiv*, og da med etterfulgt *adferd* i form av støttende handlinger til tanken og jobben mot en fremtidig fusjon, sett i lys av reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018). En annen informant fremsto også som positiv til en kommende fusjon, med oppmerksomhet på det sosiale og faglige samholdet og samværet. Meningen og argumentasjonen om å bli mindre sårbar gjennom en fusjon, gikk også igjen hos flere av informantene og dette finner en også hos denne informanten:

Da jeg hørte om det for første gang, det var vel kanskje litt før resten av kollegaene mine her ute fikk vite det, så tenkte jeg at det var så bra. Det er på tide. Jeg tenkte at det måtte komme et eller annet. Vi var jo så små. Jeg har vært positiv hele veien. Det er for å bli mindre sårbar, egentlig. Så får du kanskje utnyttet den ... Vi har jo stått på hvert våre nes og skulle kunne mye om alt. Resultatet ut, du kan litt om mye, ofte. Jeg har ønsket det veldig velkommen, og litt mer fagmiljø rundt seg. (Informant)

Her finner vi ryktet om fusjonen til å være *endringshendelsen*, og den *affektive* følelsen er umiddelbar glede samt lettelse, etterfulgt av et *kognitivt* resonnement om hvor nødvendig er fusjon er. Hvilket leder til positiv *adferd* og handlinger som støtter opp under fusjonsarbeidet. Igjen tolker vi informanten for å befinne seg innen kvadranten *endring-proaktiv* i reaksjonsmodellen, med høy aktivering (Oreg et al., 2018). Som vi kan se føler flere av informantene et behov for flere lagspillere og et større fagmiljø for å lette på ansvarsbyrden i det å være små organisasjoner og med få ansatte i de ansvarlige rollene. Disse tankene berører blant annet teorier om jobbsikkerhet (Schweiger & Walsh, 1990, referert i Seo & Hill, 2005, s. 431) hvor organisasjonens fremtid også påvirker de ansatte sin karriereutvikling. Videre har alle våre informanter vært med i ulike arbeidsgrupper under planlegging, med ulike formål, og de forteller alle om positive erfaringer i disse gruppene. Men også arbeidet før arbeidsgruppene ble vektlagt. Som en informant sier om dette før-arbeidet:

Jeg er jo veldig involvert [...] for jeg har jo vært med fra starten av. Jeg har jo vært veldig involvert på ganske mange plan frem til at det begynte å bli masse arbeidsgrupper, og da ble det mer info fra gruppene, så da var man ikke involvert i alt, men fra starten av har man vært veldig involvert og hoved beslutningene som skal tas, de endelige har jeg vært veldig involvert i. (Informant)

Her *endringshendelsen* planlegging og viktige beslutninger, hvilket stimulerer en *affektiv iver* og *følelse* av viktighet, som gir en *kognitiv* resonnering om at hen har vært veldig involvert. Denne involveringen tolker vi også som å falle inn under kvadranten *endrings-proaktivitet* etter reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), kanskje også selvforsterket med nettopp høy involvering som i seg selv gir økt interesse hvilket vil stimulere *adferd* som støtter opp om fusjonsarbeidet. En annen informant fortalte også om involvering før fusjonen var et faktum, med oppmerksomhet på at alle tidlig fikk mulighet til å delta:

Alle ble jo involvert tidlig når de fikk vite om at det skulle snakkes om [en fusjon], men det var ingen ting som ble gitt at det skulle skje. Men så gikk det. Det ble jo dannet ulike arbeidsgrupper som skulle legge grunnlaget for den fusjonen her, de var jeg ikke en del av. Men når det kom til de arbeidsgruppene som skulle kjøre gjennom de forberedelsene til fusjonen, så ble jeg tatt med i den gruppa. (Informant)

Også her er *endringshendelsen* rykter om fusjon og deltagelse i arbeidsgrupper. Vi tolker dette som at informanten var godt informert om fusjonsidéen, og prosessen før, selv om hen ikke deltok i den første runden med arbeidsgrupper, og reagerte dermed *affektivt* positivt på å få lov til å være med. Den *kognitive* refleksjonen her er ganske rett fram og gjenfortellende, men i sammenheng med hele intervjuet fremkommer det at informanten rasjonaliserte godt for behovet for fusjonen og jobbet ivrig for den, så informanten viste *adferd* og handlinger til støtte for implementering av fusjonen. Det at informanten ble dratt inn i selve planen for implementering førte til at informanten følte seg involvert og som en medspiller til å skulle kunne få til å gjennomføre fusjonen. Også dette tolker vi som at informanten befinner seg i kvadranten til *endrings-proaktivitet* etter reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018). På spørsmål om grad av involvering fortalte en annen informant om høy grad av involvering, at hen var ganske mye involvert, både fordi hen hadde deltatt i den første ledergruppen som vurderte fusjonen, samt deltok i harmoneringsgruppe etterpå:

Ganske mye [involvert] da vi startet prosessen, fordi jeg satt i ledergruppe og da var det konsernsjef og økonomisjef som, to stykk fra hver bedrift som var involvert ganske mye fra starten av. Også var jeg med i harmoniseringsgruppe. (Informant)

Hvilket vi tolket som en svært så lik forklaring som sitatet over, som da også plasserte seg i kvadranten for *endrings-proaktivitet* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), med mye av de samme *affektive, emosjonelle, kognitive* og *adferdsmessige* trekkene. Alle informantene fortalte om en økt interesse for fusjonsprosessen når de ble involvert i arbeidsgruppene, noe man eksempelvis kan høre fra en informant:

Min interesse for fusjonsprosessen? Det er jo en prosess som har vært veldig spennende, og i og med at jeg fikk være med i den arbeidsgruppa som skulle forberede det her, så økte den jo bare [interessen], for plutselig så sto man og var veldig sentral i det arbeidet som skulle gjøres. Jeg er veldig fornøyd med den rollen jeg fikk.
(Informant)

Her er *endringshendelsen* som det reageres på deltagelse for endringsarbeid, med en nysgjerrig iver som *affektiv* reaksjon, noe hen beskriver *kognitivt* med å ha en sentral og viktig rolle i arbeidet. En slik resonnering vil styrke *adferd* og handlinger som fremmer fusjonsarbeidet. Vi tolker derav dette utsagnet som å befinne seg i kvadranten *endrings-proaktiv* i henhold til reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), siden informantene følte seg som betydningsfull i arbeidet med fusjonen. Dette gikk også igjen hos informantene under, som både ønsket mer av arbeidsgruppe involvering, men som ved refleksjon også falt på at hen var fornøyd med tanke på at disse gruppene også var tidskrevende i forhold til at den daglige driften også skulle tas hånd om:

Jeg har egentlig vært fornøyd med grad av involvering. Jeg synes det har vært nok involvert. Jeg synes det skulle være mer i de her arbeidsgruppene. I den der gruppa som jeg var i, så måtte vi jo skaffe til vei mye informasjon. Avtaler, redskap og alt mulig. Sånne ting. Det var jo til tider litt arbeidskrevende. Så det var egentlig greit. Du skulle jo skjønne det daglig og drifte i tillegg. Så jeg har ikke trengt noe mer i involvering. Ja, jeg er fornøyd med det, sånn som det var. (Informant)

Også her er *endringshendelsen* deltakelse i arbeidsgrupper, og den *affektive* reaksjonen ser ut til å ha vært svært så positiv, selv om det ikke brukes deskriptive adjektiver her, men siden informantene ytrer et ønske om at det skulle vært mer av det samme. I den *kognitive* prosesseringen av eget utsagn lander hen allikevel på at det var nok med de arbeidsgruppene som var, siden de krevde mye arbeid og forberedelser. Men den positive undertonen til informantene tyder på at hen har vist *adferd* og handlinger som støtter opp om fusjonen og arbeidsgruppene. Vi tolker også dette utsagnet som å befinne seg i kvadranten *endrings-proaktiv* i henhold til reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), siden informantene i bunn og

grunn ønsker mer av det samme, når hen ikke tar arbeidsmengden i betraktning. En annen informant var også delaktig i en arbeidsgruppe tidlig under fusjonen, og utrykte stor glede både over å ha blitt invitert med på denne, samt glede over å ha tatt valget om å delta, i et tilbakeblikk og refleksjon over utbyttet ved deltagelse:

Det med fusjonsprosessen, det synes jeg var veldig artig. Vi møttes, og det gikk ganske fort at man blir kjent [...] ja, jeg var kjempeglad for at jeg både ble spurt, og at jeg sa ja til å delta i arbeidsgruppen. (Informant)

Her er *endringshendelsen* fusjonsprosessen med tanke på arbeidsgrupper, og informanten uttrykker stor *affektiv* glede. Den *kognitive* tankerekken er glede, både over å ha blitt spurt om å delta, om å si ja til å delta, og selve deltagelsen hvor hen ble fort kjent med andre. En slik tankerekke styrker *adferd* og handlinger som støtter opp om fusjonsprosessen. Også dette utsagnet tolker vi derav som å befinne seg i kvadranten *endrings-proaktiv* i henhold til reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), siden informanten bruker både enkelt og forsterket adjektiv for å beskrive opplevelsen. Informanten under uttrykte også sin opplevelse av å være delaktig i arbeidsgruppe, med en beskrivelse av at aktiviteten drev opp interessen gjennom å bli involvert, og også med oppmerksomhet på andre arbeidsgruppers resultater og konklusjoner:

Jeg har jo egentlig vært med hele veien i en arbeidsgruppe. I hvert fall hele arbeidet til vi var ferdige i våres gruppe og det på en måte ble lagt frem for styret og vedtatt. [...] Man er jo interessert i hva de andre arbeidsgruppene har kommet frem til og resultatet ut av det. Jeg føler at jeg har vært såpass involvert at interessen har vært stor. (Informant)

Her er *endringshendelsen* eget og andres ledergruppe-arbeid, og den *affektive* reaksjonen er interesse. Den *kognitive* vurderingen ligger i målenhetene av involvering og interesse over tid, satt i kontekst, og interessen har nok styrket *adferd* samt handlinger som støtter opp om fusjonsarbeidet. Vi mener det kommer tydelig fram at involvering gav økt interesse, som en selvforsterkende sirkel for høyere aktivering og valens i kvadranten *endrings-proaktivitet* i lys av reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018). Aktivitetene til arbeidsgruppene utløste også økt *endrings-proaktivitet* sett i lys av reaksjonsmodellen gjennom observasjon og viten om kollegaers aktiviteter. Alle disse positive reaksjonene forbinder vi med motivasjonsfaktorer med meningsfulle oppgaver og tilbakemeldinger på eget arbeid (Hackman & Oldham, 1976), samt at de kan ses i lys av inn-gruppe-teori når man blir involvert og invitert og får muligheten til å påvirke et positivt utfall for egen gruppe (Haunschild et al., 1994). Dette kan

også betraktes i forbindelse med teori om rettferdighetsheuristisk som peker på at når ansatte må bestemme seg for å samarbeide i situasjoner med høy usikkerhet, [eksempelvis i situasjoner med så drastiske organisasjonsendringer som fusjoner], må de vurdere og avgjøre påliteligheten til organisasjonen, og dette gjøres også ved å observere hvordan medansatte behandles (Rodell & Colquitt, 2009). Under planleggingen ble det også utredet for en felles løsning for operative systemer og programmer innad i de kombinerte enhetene. I neste avsnitt skal vi se hvordan våre informanter opplevde disse valgene.

4.1.2 Valg av System og program

Selv om vi ble fortalt om et høyt engasjement i denne oppstarten ble det uttrykt noen frustrasjoner rundt planleggingen av hvilke systemer og programmer som skulle tas i bruk. Som en informant eksempelvis fortalte om når hen beskrev baksidene ved å være med i en konsulentdrevet leverandør som samler system- og programvalg for alle sine kunder samt medlemsorganisasjoner under en felles standard:

For der har det vært litt utfordringer: at vi kom inn i [en systemleverandør sin pakkelsning]. [vi ble] Veldig låst. Og det er jo valg som allerede var tatt, som jeg ikke ville ha gjort, og som vi ikke gjorde hos oss. Det valget hadde de jo tatt allerede. Så det er jo valg som da bare var gjort for oss når vi kom inn, som jeg ikke synes er bra. Så det er jo sann at vi har vært låst. Så det kan jo være at jeg ikke har vært tydelig nok på at vi burde gjort noe med det før, kanskje. Men det er jo også en del kontrakter og krav som står her som man bare ikke kan droppe heller. Men nei, jeg mener at det kunne vært gjort en bedre jobb tidligere. (Informant)

Her er *endringshendelsen* systemoverganger og den *affektive* følelsen er kritisk og negative følelser til systemvalg gjort før fusjonen, og man kan kanskje anta at denne informanten har hatt et både *kognitivt* rasjonelt og *affektivt* og emosjonelt håp og forventinger til at man kunne blitt løst fra systemleverandøren før fusjonsstart. Her har ikke forventingene blitt møtt, og resultatet av det tolker vi som at den *kognitive* reaksjonen; det å ikke ha vært tydelig nok på at det skulle vært gjort noe med før, kan i seg selv ses på som å befinne seg i kvadranten *endringsdistansering* i lys av reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018). Den utløste *adferden* har da blitt passivitet og unndragelse. Videre har misnøyen fått utviklet seg mer over til kvadranten *endringsmotstand* med henhold til reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018) i det informanten faller på en klar og tydelig uenighet med hele denne systemløsningen, trigget av *affektiv* irritasjon og mistillit til beslutningstakerne. Her kan en også se informanten i lys av å ikke ha blitt hørt med sine anbefalinger i ledergrupper, hvilket kan etterfølges av mistillit (Marks &

Mirvis, 2000, s. 40). Forskning viser også at forhandlinger rundt IT og IS ofte feiler i fusjonsprosesser (Merali & McKiernan, 1993). En av informantene la vekt på at *det å skape noe sammen*, kunne vært en mulighet til å danne et nytt felleskap og tilhørighet blant de ansatte fra de ulike kombinerte enhetene, som et bedre alternativ til de utvalgte videreførte program og systemløsningene.

Jeg syns ikke det var en god løsning å gå inn i [en av organisasjonene] sitt system selv om jeg skjønner praktisk at det var en nødvendighet, men for å føle også tilhørighet, så var ikke det en god løsning. [...] Skulle tro det var mer teknisk vanskelig, men kanskje man hadde følt et større felleskap hvis man hadde startet med noe samtidig. Men sånn er det. (Informant)

Også her er *endringshendelsen* systemløsningene gjennom systemleverandøren, og den *affektive* følelsen er urettferdighet, som leder til en *kognitiv* alternativ løsning. Her tolker vi det som om at informanten ikke bare har hatt mye frustrasjoner rundt det å skulle bruke et nytt system, men informanten har også tenkt ut en alternativ løsning, med et tilhørende utfall. En slik tankerekke leder gjerne til både unnvikende og inn- og ut- grupperende *adferd* (Tajfel & Turner, 1986, s. 7–24) som vi tolker som *endringsdistansering* og *endringsmotstand* hvis man ser det i henhold til kvadrantene i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018). Informanten ser også at å ta i bruk et nytt system også ville gitt tilsvarende frustrasjoner i form av å skulle lære seg noe nytt, men har oppmerksomheten på at en felles opplevd og delt frustrasjon også kunne vært relasjonsstyrkende for et tettere felleskap. Denne informanten kan tolkes til å egentlig ønske seg en annen implementeringsstrategi enn ikke-integrering (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 145). Det kan heller tolkes som at hen ønsket at kombinasjonen skulle se utenfor eksisterende praksis og strebe etter gjennombruddstenkning (Marks & Mirvis, 2000, s. 38).

I neste avsnitt skal det ses nærmere på informantenes opplevelse av hvordan fusjonen ble kommunisert, og hvor informerte de følte seg i henhold til å kunne utføre sine arbeidsoppgaver.

4.1.3 Kommunikasjon

I dette avsnittet vil vi utforske informantens opplevelse av kommunikasjon under stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon*, med utgangspunkt i de teoretiske perspektiver presentert i teorikapitlet. Når vi her ser på kommunikasjon er vi oppmerksomme på uttalelser om informasjon, siden kommunikasjonen i og rundt en fusjon i stor grad vil handle om informasjonsflyt. I hovedsak følte informantene seg godt informert i stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon*, mye også fordi det oppsto stor grad av

informasjonsdeling under arbeid mot fusjon i grupper. En informant mente at å danne en kommunikasjonsplan burde vært på plass allerede når fusjonen ble et tema, slik at ansatte ville fått en jevnlig og mer forutsigbar informasjonsflyt, noe man også finner anbefalt i litteraturen (Seo & Hill, 2005, s. 426; Appelbaum et al., 2000). Hen understreket også viktigheten av å kommunisere og informere når det ikke har skjedd noen utvikling å informere om, slik at de ansatte kunne være sikre på at det ikke foregikk noe nytt angående fusjonen som de ikke hadde fått med seg. Hen ser hensikt i at en klarere plan og system for deling av informasjon ville lettet arbeidet for mange av de involverte partene, inkludert sin egen arbeidshverdag:

Jeg synes vi skulle vært enda bedre på kommunikasjon. Jeg synes vi skulle hatt en fast plan, selv om kanskje man vil si at man har hatt det, så synes jeg vi skulle hatt det enda bedre. Og så skulle vi ha informert når vi ikke hadde hatt noe å informere, i stedet for å bare la det gå. Men det kan jo for noen være at vi ikke har fått ut informasjon, så vil de mene det, og noen mener at det har vært god informasjon. Så det er veldig ulikt der og hadde vi vært flinkere på det, så tror det kanskje ville avlastet veldig mange, for eksempel meg, som har pratet litt med veldig forskjellige folk. At man kunne ha hatt noe fast å vise til og sagt, nei, men det kommer noe om det, for eksempel på fredag eller på mandag. Hver gang det hadde vært de her møtene i de ulike gruppene, så kunne man ha laget enda bedre oppsummeringer på det, for jeg tror det var litt sånn hips and hops, om når det kom kommunikasjon ut. (Informant)

Vi tolker dette som en refleksjon i retroperspektiv, fra en informant som i utgangspunktet har vært involvert, interessert og faller inn i kvadranten *endrings-proaktiv* i henhold til reaksjonsmodellen, men som stiller seg i kvadranten *endringsdistansering* blandet med *endringsaksept* (Oreg et al., 2018) rundt dette tilbakeblikket på hvordan man kunne løst kommunikasjonsflyten for en smidigere overgang. *Endringshendelsen* er kommunikasjonen om fusjonen, og den affektive følelsen er *urettferdighet*, gitt i et *kognitivt* resonnement at man kunne løst oppgaven bedre. En slik tankerekke leder gjerne til *adferd* som sår tvil om beslutningstakernes avgjørelser, og som kan forsterke medarbeideres misnøye. En annen informant bekrefter også dette inntrykket til tross for at informanten tidlig ble invitert inn i arbeidsgruppe for fusjonsarbeid. Hen forteller at det var en fordel å sitte i gruppen da man fikk en god flyt av informasjon. Samtidig ser hen at de som ikke var en del av de ulike arbeidsgruppene muligens satt på følelsen av at de sto utenfor og ikke hadde en like god oversikt over hva som foregikk:

I begynnelsen så kunne man ikke si så mye, for det var liksom.. ikke hemmelig, men.. Og så begynte det å lekke litt ut, så i forhold til dem som ikke var på de her samlingene, så hadde man liksom en fordel, for det er klart at vi fikk jo informasjon, eller kunne prate om ting, noen av dem [De som ikke var i arbeidsgrupper] kanskje følte seg litt utenfor.

Her er *endringshendelsen* informasjon om fusjonen, som gir *affektiv* usikkerhet og vi tolker det som om at informanten *kognitivt* har vært usikker på hva de involverte selv har kunnet formidle av informasjon under planleggingen, siden mange tema og diskusjoner omhandlet muligheter og ren drøfting, kanskje også uten felles konsensus. Men i mangel av konkret videreformidling kan det oppstå et vakuum av informasjon som kan lede til *adferd* preget av mistanker, spekulasjoner og utenforskap, gjennom ryktespredning (Appelbaum et al., 2000). Hvordan en slik situasjonsopplevelse kan tolkes i henhold til kvadrantene i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018) blir tosidig, men den taler for at informanten har måttet velge en *endringsdistansert* holdning i forhold til å ikke komme i en situasjon med å formidle ting, uten konsensus for at slikt skulle vært formidlet. En annen informant uttrykker at kommunikasjonen og informasjon opplevdes som god da man var en part i arbeidsgruppene, men når man kom ut innså man at informasjonen utenfor ikke var tilstrekkelig:

[...] jeg har hørt det samme fra andre, at når de har vært med i arbeidsgruppen, så har de følt at kommunikasjonen var god, og når de kommer ut av den, så ser de det litt utenfor og innser at kommunikasjonen kanskje ikke var så god. (Informant)

Her er *endringshendelsen* kommunikasjon om fusjonsprosessen, og den *affektive* følelsen er utenforskap, *kognitivt* satt i system med sammenligning over hva andre også sier, som kan bekrefte opplevelsen. En slik tankerekke kan føre til *adferd* og handlinger som kan bekrefte opplevelsen og ryktene om manglende kommunikasjon. Dette utsagnet tolker vi til å ligge i kvadranten *endringsmotstand* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), fordi det er ren kritikk mot de forholdene som utspilte seg. Selv om tanken i seg selv ikke nødvendigvis motarbeider noe, er holdningen aktiverende for å gjøre ting annerledes. Når en annen informant var gått ut av arbeidsgruppe reflekterer hen også over at det kanskje ikke var tilstrekkelig informasjon:

Man ser at det er stor forskjell mellom når man er i arbeidsgrupper og får masse informasjon fra alle kanter, så tror man kanskje av og til at alle andre også vet om ting, men så merket jeg når jeg sluttet å være med i arbeidsgruppen så plutselig får man kjennskap om ting som skjer som man ikke ante om fordi man ikke fikk informasjon

om det. Nå som jeg er ute av arbeidsgruppen ser jeg forskjell; man skulle ha pratet mer og gitt mer informasjon til alle ansatte. (Informant)

Også denne *endringshendelsen* handler om mangel av informasjon, og den *affektive* reaksjonen er mistillit til beslutningstakerne og de ansvarlige for informasjonsdelingen. Det *kognitive* resonnementet baserer seg på en sammenligning av det å være i arbeidsgruppe og utenfor arbeidsgruppe og mengde mottatt informasjon. Dette utsagnet tolkes til å ligge i kvadranten *endringssmotstand* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), med samme begrunnelse for *adferd* som for informanten over. Det er også mulig å se disse arbeidsgruppene som inn-grupper, med blant annet informasjonsmakt og utgruppene de som ikke fikk informasjon (Tajfel & Turner, 1986). I neste avsnitt skal vi se nærmere på hvordan informantene opplevde sine arbeidsvilkår og betingelser ble ivaretatt ved stadiet innledende planlegging og formell kombinasjon.

4.1.4 Arbeidsvilkår og betingelser

Brorparten av informantene har til en viss grad fått en endret stilling og/eller endring på ansvarsområder gjennom fusjonsprosessen. Disse endringene har vært selvvalgt og ingen skal ha fått dårligere betingelser i form av ytelser som lønn, ferie, pensjon etc. De fleste informantene var fornøyde med omfordelingen av stillinger, til tross for at flere måtte gå over til stillinger med mindre ansvar eller lavere sosial status. En informant forteller om en rasjonaliserende refleksjon rundt stillingspostene som skulle fylles og finner mening i sine egne valg om å si ifra seg sin tidligere lederrolle, gjennom å se alle stillinger som like viktige funksjoner i et helhetlig perspektiv:

Jeg har jo ikke noe lederansvar lenger. Jeg hadde ikke søkt det på denne lederjobben heller. Jeg var ikke interessert. Så det passer meg egentlig fint. Jeg tenker jo at vi har en viktig oppgave alle sammen. Ellers blir det jo mer på andre. Det er jo ikke sånn at vi er sånn at vi skal gjøre det samme. (Informant)

Her er *endringshendelsen* ny stilling med mindre ansvar, men med samme betingelser som tidligere. Den *affektive* reaksjonen er ikke så sterk eller uviss og *kognitivt* kommer informantene med overordnede tanker om at alle roller er like viktig. En slik tankerekke leder til *adferd* som støtter resonnementet i form av handlinger som styrker smidigheten i fusjonsarbeidet. Vi tolker denne refleksjonen som en form for meningssskaping av en faktisk situasjon og mener den lander innenfor kvadranten *endringssaksept* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018). Denne informantens refleksjoner om det helhetlige oppdraget til organisasjonen kan betraktes i sammenheng med to av punktene i rammeverket for opplevd meningsfullt

arbeid; *Den større gode motivasjonen*; med ønsket om å ha en positiv innvirkning på det kollektive velvære, samt *Meningsskapning*; en kilde til formål i individets liv (Steger et al., 2012). En annen informant har også endret rolle gjennom fusjonen og beskriver at hen opplever dette positivt, med en åpning for å selv kunne velge ønsket funksjon ut fra egen interesse, helt uavhengig av sekundære goder og ulemper, slikt som lønn og øvrige betingelser.

Jobben jeg gjør der er jo helt annerledes for det er jo en helt ny stilling. Det er jo helt naturlig at den er veldig annerledes [...]. Men man får jo påvirkningskraft fortsatt og får lov å arbeide, det synes jeg er veldig artig også er man så heldig at når man fusjonerer så får man beholde vilkårene sine. Så arbeidsvilkårene har jeg fått beholde selv om jeg går ned i en stilling. Det er jo veldig greit, og har kanskje også gjort det litt lettere å kunne ta det valget man tok. Å gjøre noe man har lyst til etter en fusjon. At man får beholde vilkårene man hadde. Så det har jo vært veldig ryddig og ordentlig. Og jeg tror også lettet fusjonen at man har sagt at alle har jobb, alle får beholde de vilkårene de hadde, sånn at om du [går ned i stilling], så mister du liksom ikke noe. Du kan med trygghet si “jeg har en trygg jobb å fortsatt gå til”. Så det synes jeg har vært veldig fint. (Informant)

Også her er *endringshendelsen* skifte av stillingspost, og *affektiv* reaksjon er glede og lettelse, etterfulgt av en *kognitiv* rasjonalisering om at muligheten for å skifte stilling basert på interesse og uten å miste noen fordeler er et privilegert ståsted i situasjon. Slike tankerekker leder til *adferd* som bidrar til fusjonsarbeidet på en positiv måte og tolkes som at informanten plasserer seg i kvadranten til *endrings-proaktiv*, i lys av reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), med en dyp takknemmelighet over situasjonen som helhet. Først av alt forteller informanten om en opplevelse av høy jobbsikkerhet (Zekic, 2016). Denne positive holdningen kan også være basert på det autonome i det å få velge arbeidsoppgaver selv, kanskje mot oppgaver som informanten finner mer mening i, hvilket både påvirkes av teori om jobbkarakteristika (Hackman & Oldham, 1976) og den særnorske medbestemmelsesretten i arbeidsmiljøloven (arbeidsmiljøloven, 2005). Eksempelvis sier den samme informanten at hen liker å arbeide med folkene der det skjer, og sier at ledelsesstillingene ikke byr på disse tingene som hen har fått i den nye stillingen sin:

En leder kan man jo sette der på toppen og gjøre andre sider av det problemet. Med å være toppleder det er jo ikke så mye ned blant det som skjer egentlig. Det blir veldig mye overordnet og den biten der. (Informant)

Selv om informanten var utelukkende positiv og i kvadranten *endrings-proaktiv*, må man her ta høyde for at andre ansatte som ikke kom like godt ut av fusjonen, kan finne denne informantens ståsted som urettferdig, og slike hendelser kan dermed få negative konsekvenser for fusjonen sekundært. Ett eksempel på dette finner vi hos en informant som var misfornøyd med å ha blitt tildelt større arbeidsmengde som resultat av at det er blitt en større organisasjon ved fusjon, uten at det har blitt vurdert noen kompensasjon for dette merarbeidet. På spørsmål om endringer i arbeidsbetingelser eller vilkår svarte hen at kompensasjon ikke hadde blitt tatt opp til diskusjon, men det ble tatt for gitt at tidligere betingelser sto ved lag. Og det følte ikke greit for informanten:

Det er jo ikke noe som er tatt opp. Altså, det eneste som var klart når vi startet, det var lønningen til ledere. Det skulle startes fra dag en. Vi andre, har ikke hørte et ord hverken om arbeidet, altså annet enn at, "jeg regner med at du [gjør arbeidsoppgavene dine], og så gjør du bare det sånn som du har, og så får vi nå se, liksom, hvordan det er." Ikke noe annen diskusjon. [...] Føler jo ikke at det er greit. Jeg tenker litt sånn; skal jeg slåss med 70-80 andre når vi skal lønnsforhandlinger, for å fortelle at min jobb er blitt, altså jeg gjør dobbelt så mye? Mens min leder fikk lønn fra dag en fordi de var kommet til et nytt selskap. Så skulle det gå greit? (Informant)

Her er *endringshendelsen* merarbeid på grunn av fusjonens økte størrelse innenfor informantens arbeidsoppgaver. Den *affektive* reaksjonen er følelsen av å bli ignorert, glemt, oversett og tatt for gitt. Den *kognitive* tankerekken til informanten forventer at beslutningstaker selv skal belønne de som fortjener belønning, og at dette ikke skal behøves å kjempes for, blant alle de ansatte. Slike tanker leder til unnvikende *adferd* og tilbaketrekking, og organisasjonen mister mye av den ansattes deltakelse samt engasjement. Vi tolket det dit hen at denne informanten kunne plasseres i kvadranten *endringsdistansering* i henhold til reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), på grunn av den konfliktskye løsningen rundt det at informanten selv melder at hen ser det som feil at hen skal behøve å kreve eller be om noe. Mens selve uenigheten om denne opplevde urettferdigheten plasserer vi i kvadranten *endringsmotstand* i lys av reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), fordi misnøyen også kan lede til *adferd* som nedsettende tale om beslutningstakere og andre negative handlinger. Denne informanten kan også tolkes gjennom motivasjonspsykologi om belønning og tilbakemelding på eget arbeid (Hackman & Oldham, 1976). Når en annen informant ble spurt om hen følte arbeidsvilkårene var endret, svarte hen:

Arbeidsvilkårene og betingelsene skal jo egentlig videreføres. Jeg har ikke kjent så mye på dette. Oppgavene er jo selvfølgelig litt forandret, litt mer innsnevret og det er

jo egentlig fint. Jeg har ikke fått ny arbeidsavtale enda, men det er vel på trappen. Nei, vilkårene er de samme, det var jo en av betingelsene for fusjon. (Informant)

Her er *endringshendelsen* mer fokuserte oppgaver, og den *affektive* reaksjonen er tilfredshet og tillit til beslutningstaker, mens den *kognitivt* støttes om at det vil komme en ny arbeidsavtale ganske snart. En tanke som denne leder til *adferd* som kan bekrefte den kognitive resonneringen. Med denne innstillingen tolker vi det som om at informantene befinner seg i kvadranten til *endringsaksept* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), for hen har lagt alle tanker om ny arbeidsavtale til noe som snart vil falle på plass. Sett i forhold til teori om jobbkarakteristika kan man tolke denne informantene som å ha liten interesse for egen utvikling, da mindre interesse for vekst, kan gi positive følelser ved mindre variasjon i arbeidsoppgaver (Hackman & Oldham, 1976, s. 254–274). I neste avsnitt skal det sees nærmere på hvordan informantene opplevde organisasjonens nye formål, virke og samfunnsoppdrag som følge av fusjonen. Siden hva og hvordan en organisasjon skaper verdi kan være med på å påvirke individers tilknytning til organisasjon.

4.1.5 Formål

Nå skal det sees på hvordan informantene opplevde endring i formål ved fusjonen. Ved gjennomføring av fusjonen, har organisasjonen fått ett nytt og utvidet formål. Siden formålet i stor grad er svært så formelt, brukte vi begrepet samfunnsoppdrag under intervjuet med informantene, for å peke på organisasjonens faktiske virke, når vi spurte de om tilknytning og tanker til dette, i henhold til fusjonen. Når en informant ble spurt om hen opplevde at samfunnsoppdraget hadde blitt endret gjennom fusjonen sa hen at det hadde vært så likt for de ulike organisasjonene innen fusjonen, at det ikke hadde endret seg noe nevneverdig for hen, dog kanskje blitt forsterket:

Nei, altså det var så likt, alle [de tre prefusjons-kraftlagene] jobbet mot stabil kraft til kundene, lys i pærene og alt det der, så det [samfunnsoppdraget], kan kanskje heller ha blitt forsterket ved fusjon. (Informant)

Her er *endringshendelsen* samfunnsoppdraget, og den *affektive* reaksjonen er i det hele og store minimal, mens den *kognitive* rasjonaliseringen ser at samfunnsoppdraget kan være forsterket etter fusjonen. Informanten ser at organisasjonenes likhet og horisontale drift samt samfunnsoppdrag ikke endrer på kjernevirksomheten, og dette oppleves dermed som noe stabilt til tross for en fusjon mellom tre enheter. Denne rolige og avslappede holdningen befinner seg tydelig innen kvadranten til *endringsaksept* i lys av reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018) og leder til en ettergivende *adferd* i forhold til navneendringen. En annen informant

viser derimot tegn på en generell distanse til samfunnsoppdraget i bransjen, og det virker ikke som hen ser sin administrative stilling i særlig sammenheng med organisasjonens samfunnsoppdrag; å levere kritisk kraft til kundene:

Samfunnsoppdraget er jo mye det samme, egentlig. At vi i hovedsak skal sikre at vi driver kritisk infrastruktur og sånn, [...] men det er jo ikke noe som har forandret seg, for å si det sånn. (Informant)

Når informanten blir spurt om hen føler seg påvirket av at samfunnsoppdraget har fått en større skala grunnet økt konsesjonsområde som konsekvens av fusjonen svarer hen at hen har sympatiske tanker for de ansvarlige for at samfunnsoppdraget blir gjennomført, men at det ikke berører informanten selv:

Nei, ikke egentlig. Det føler jeg ikke. Det er ikke sånn at jeg skjelver i buksene. Det tror jeg mer er den som har ansvaret for nettet, jo, nei, jeg har ikke noe sånn der, det har ikke påvirket meg noe, akkurat det. Det er ikke en byrde som på en måte ligger på mine skuldre. [...] Jeg tror det er annerledes når du sitter og har ansvaret for driften av nett, sørger for at strømmen kommer frem, at produksjonen ruller og går. Så jeg har ikke kjent så veldig mye på akkurat det der. Av og til har jeg jo hatt litt sånn der ondt i meg på vegne av de her som har ansvaret for at det lyser i lampen. (Informant)

Her er *endringshendelsen* organisasjonens samfunnsoppdrag, og den *affektive* reaksjonen er knapt merkbart, med lav aktivering og valens. Det kan forklares av at informanten ikke føler samfunnsoppdraget som målrelevant for hen. Noe sympati føles for de som kan regnes som direkte ansvarlig, hvilket også tenkes igjennom *kognitivt*. Sammenlagt tolker vi det som om at informanten ser på seg selv og sin rolle som noe utenforstående for selve formålet til organisasjonen, og vi mener det gjør at informanten befinner seg i kvadranten *endringsdistansering* i henhold til reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2019). Videre tolkes ikke denne holdningen til å ha så stor effekt på *adferden* til informanten, siden hen har så lav aktivering og valens på spørsmålet. Her kan man også tolke informanten til å ikke ha så høy identifisering til organisasjonen som helhet (Reicher et al., 2018; Giessner et al., 2016). En informant påpeker også likheten og at målet er det samme nå som før fusjonen, men legger til at de nå er bedre skikket til å kunne respondere og rette på feil og mangler:

Målet er å betjene nettkunder, om det er en tredjedel eller tre ganger større, så er målet det samme; at kunder skal være fornøyde med oss og vi skal ha minst mulig responstid på å hjelpe kunder, og kanskje det at vi fusjonerte gjør det lettere å respondere på feilene og slike ting. Målet er jo det samme. (Informant)

Her er *endringshendelsen* samfunnsmålet, og her kommer den *kognitive* tankerekken før aktivering av *affekt*; en positiv følelse rundt kortere responstid for kunder. Det tolkes som at informanten har skapt en positiv mening i det å ha blitt større og bedre rustet til å håndtere utfordringer i organisasjonen. En slik positiv rasjonalisering tolkes som å passe inn i kvadranten *endrings-proaktiv* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), siden slike tanker og uttrykk fort kan motivere både *adferd*, individ og det generelle arbeidsmiljøet. Denne informanten kan betraktes til å ha en høyere identifisering til organisasjonen siden informanten ser det store samfunnsoppdraget og viktigheten av at organisasjonen leverer på formålet (Reicher et al., 2018; Giessner et al., 2016). En annen informant har kjent på dette og klarer selv å se motivasjon i ett større samfunnsoppdrag når hen uttrykker tanker om organisasjonens mål er påvirket av fusjonen:

Ja, nei altså.. Vi har vel ikke egentlig hatt noe sånn uttalt mål, at dette er det vi skal gjøre. Det har vi vel ikke akkurat kommunisert ut. Men det er i veldig stor grad å videreføre det vi har hatt [...] at vi skal ta samfunnsansvar, og drive dette videre som et SA. [...] det skal komme kundene til gode da. Så i stor grad er det at vi skal være til stede for kundene våre, og de er våre eiere, og vi skal vise oss som gode bidragsytere til samfunnet på grunn av det da. Det synes jeg er veldig fint, og det gjør meg jo stolt av å jobbe her vi jobber. Nå har vi et enda større område å kunne vise oss frem og bidra i samfunnet, det synes jeg er fint. Det gir meg større motivasjon, mye større motivasjon. (Informant)

Endringshendelsen er også her samfunnsoppdraget, og den *affektive* reaksjonen er preget av høy aktivering av glede og stolthet, mens den *kognitive* fortellingen er at jo større organisasjonen er, jo mer får de gjort for samfunnet. En slik holdning vil lede til *adferd* som fremmer fusjonsarbeidet. Også denne informanten tolkes til å falle innlysende inn i kvadranten *endrings-proaktiv* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018). Informanten reflekterer senere i intervjuet rundt organisasjonen som samvirkeforetak og betydningen av å gi tilbake til samfunnet, når hen har et større konsesjonsområde å støtte som følge av fusjon. Dette gir informanten følelser av både motivasjon og stolthet, selv om det kanskje ikke ligger like bevisst til i hverdagen:

Hvis du nå reiser rundt omkring i vårt område, så kan man se at vi på en måte bestandig er til stede på ulike arrangementer, at vi er og sponser, og da er det fint å vite at man er en del av det. Det kjennes på stolthet, så kanskje jeg er mer emosjonelt tilknyttet til dette enn jeg egentlig vet selv.

Her tolkes det som om at samfunnsoppdraget som ligger i formålet plasserer informanten i den *endrings-proaktive* kvadranten i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018) med samme reaksjonsmønster gjennom affekt, kognisjon, og adferd, som i sitatet over, da dette berører en stolt identifisering til organisasjonens virke. Denne informanten kan også være mer positiv til og føle seg mer tilknyttet den nye organisasjonen, fordi hen opplever at sin rolle har blitt viktigere i den nye organisasjonen, og dermed blir påvirket av dette (Giessner et al., 2011). En annen informant har også en positiv holdning til samfunnsoppdraget:

Det [samfunnsoppdraget] er det samme som om vi hadde vært alene. For morselskapet er det å gi penger og støtte ut til lokale og bygge opp lokale arbeidsplasser og den biten der. Men det er det samme som det har vært og det er jeg veldig positiv til. Det er jo litt av gleden å jobbe i et kraftlag, det å tenke på hverandre og de rundt oss. Det er ikke en privat bedrift som vi må ha mest mulig utbytte. Så det er en veldig fin plass å jobbe på. (Informant)

Her er *endringshendelsen* et likt samfunnsoppdrag, og den *affektive* reaksjonen er glede, etterfulgt av en *kognitiv* rasjonalisering om at man er med på å skape noe godt for samfunnet. Slike tanker leder til *adferd* som støtter opp om fusjonsarbeidet og også denne informanten tolkes til å ligge i kvadranten *endrings-proaktiv* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), selv om informanten ikke ser ut til å legge så mye vekt på den skalerte effekten ved å ha blitt større og dekke et større geografisk område. Informantens opplevelse av glede av å jobbe i en organisasjon med et meningsfullt samfunnsoppdrag kan også ses i lys av teori som viser at en meningsfull jobb er viktigere enn andre belønninger for ansattes tilfredshet (Hackman & Oldham, 1975). Det kan også betraktes i sammenheng med *Den større gode motivasjonen*; med oppmerksomhet på det kollektive velvære (Steger et al., 2012). I neste avsnitt skal det ses på hvordan informantene stiller seg til organisasjonens navneendring. Dette fordi navnet til ansatte sine organisasjoner kan være knyttet til deres identifisering med organisasjonen.

4.1.6 Navneendring

Ved gjennomføring av fusjonen ble også nye navn stiftet på både morselskapet og datterselskapene. Siden bedriftsnavn kan forbindes med organisasjoners identitet og kultur, kan dette påvirke ansattes tilhørighetsfølelse og sosiale identitet, noe vi fant bevis for hos noen av våre informanter, selv om opplevelsene var veldig ulike og spredt i reaksjonsmodellen. En informant uttrykker en dyp tilknytning til navnet på sin tidligere organisasjon, som hadde *kraftlag* i navnet og av de fleste lokalt ble organisasjonen omtalt

bare som “*kraftlaget*”. Informanten betrakter identiteten som kraftlag som en integrert del av sin egen identitet:

Jeg begynte jo på kraftlaget og jeg sier kraftlag enda, for det er det som er det viktigste. Jeg sier kraftlag for det er det folk sier. [De sier] du jobber på kraftlaget og de kommer også til å si at du slutter på kraftlaget, i hvert fall den voksne generasjonen. (Informant)

Her er *endringshendelsen* organisasjonens navnebytte, og den *affektive* aktiveringen er kanskje likegyldighet til det nye navnet. Den kognitive forklaringen blir gitt med at det alltid har vært slik og alltid kommer til å være sånn. En sånn tankerekke vil ikke lede til *adferd* som støtter opp om navneendringen. Denne informanten tolkes til å ligge i kvadranten *endringsmotstand* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), siden informanten viser tegn på at hen ikke vil slutte å omtale arbeidsplassen sin som kraftlaget selv om det er fusjonert og fått et annet navn. Dette kan også ses i lys av teori om sosial identitet og status, som sier at ansatte med lavere, eller som har tapt, status som resultat av fusjonen, kan være mindre villig til å identifisere seg med den nye organisasjonen (Spoor & Chu, 2018), eller at informanten sitter i en utgruppe i lys av teori om identifisering (Giessner et al., 2011). En annen informant viser tegn på å ha akseptert navneendringen ved spørsmål om dette, da hen viser en tilknytning til det gamle organisasjonsnavnet, men resonerer seg til at det måtte byttes da det gamle navnet var geografisk bundet:

Åja, til [selskapsnavn] det har jo vært vi. Men det er ikke sånn at jeg hadde noen sterke følelser rundt at navnet blir endret. Nei, det måtte det jo nødvendigvis bli, det er jo naturlig i og med at det var et stedsnavn. Ja, det var jo geografisk og selskapet er lagt ned og alt sånt. Det er helt greit. (Informant)

Samme informant ble spurt ut rundt følelser til det nye organisasjonsnavnet, da svarte hen: “Det er helt greit. Jeg har ikke noen sterke følelser rundt dette til navnet” (Informant). *Endringshendelsen* er fremdeles navneendring og den *affektive* reaksjonen er likegyldighet, etterfulgt av en *kognitiv* rasjonalisering om at navnet måtte endres på grunn av de lokale stedsnavnene. Her tolker vi informantens begge uttalelser til å falle inn i kvadranten *endringsaksept* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018) siden informanten ikke vil motsette seg eller vise *adferd* som motarbeider navneendringen. Denne informanten kan også tolkes til å ha en lav identifisering til organisasjonen (Giessner et al., 2016; Reicher et al., 2018). En annen informant har mange av de samme refleksjonene som informanten over når hen blir spurt om sine tanker rundt navneendringen som følge av fusjonen:

Nei, det var veldig spesielt og stedsbunnet, og det var historie med det, men samtidig som man begynte med fusjonsprosessen så skjønnte man selvfølgelig at man ikke kan binde seg til det, for nå når vi blir så store og det er tre selskap som går sammen så må det være noe nøytralt, noe som binder oss sammen og ikke noe stedsnavn på et konkret område. Det passet ikke, for det selskapet vi skulle bli. (Informant)

Her er det tydelig at informanten har fått og forstått informasjonen samt begrunnelsene for fusjonen, og at hen derav klarer å se mening i endringen, hvilket også er en forutsetning for å få gjennomslag og støtte til graverende endringer ved fusjoner (Marks & Mirvis, 2000). Vi kan også tolke denne informanten til å ha en høy identifisering til den nye organisasjonen, siden informanten tenker på dens beste for fremtiden (Giessner et al., 2016; Reicher et al., 2018). På oppfølgingsspørsmål om hva informanten følte om det nye navnet til organisasjonen svarte informanten at hen hadde positive følelser til det nye organisasjonsnavnet: “Jeg synes det er et fint navn, beskrivende og nøytralt. Absolutt positive følelser til det” (Informant). *Endringshendelsen* er navneendring, og den *affektive* reaksjonen er positiv, med en *kognitiv* god begrunnelse for endringen. Begge disse svarene tolkes til å befinne seg i kvadranten *endrings-proaktiv* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), særlig fordi informanten har skapt seg en inkluderende mening i navneendringen, til tross for å føle tilknytning til det gamle navnet. En sårn holdning vil gjerne lede til støttende *adferd* rundt navneendringen. Også denne informantens positive syn på organisasjonens fremtidige identitet og navn kan være påvirket av en følelse av høy status i organisasjonen og har dermed mer kapasitet til å identifisere seg med den nye organisasjonen (Giessner et al., 2011; Terry & O'Brien, 2001). Vi finner også tilsvarende positive innstillinger til navneendringen hos en informant som har en tydelig framtidsrettet og samlende oppmerksomhet:

Jeg var veldig for, jeg har kjent veldig på at vi har måttet komme med noe nytt som kunne samle oss og gi oss en ny identitet. Og som vi alle tre selskapene sammen kunne skape oss noen nye tanker rundt og en felles vei videre for. (Informant)

Endringshendelsen er navnebytte og den *affektive* reaksjonen er håp for fremtiden, etterfulgt av en *kognitiv* rasjonalisering om akkurat denne fremtidige organisasjonsidentiteten. Også denne informantens utsagn tolkes for å tydelig befinne seg i kvadranten *endrings-proaktiv* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018) som vil vise *adferd* som støtter navneendringen. Og med dette avslutter vi de kategoriene vi har plassert under stadiet *innledende planlegging* og formell kombinasjon og vi skal nå gå over til å se på det andre stadiet; *operasjonell kombinasjon*.

4.2 Det operasjonelle kombinasjonsstadiet

Nå skal det sees nærmere på informantenes opplevelse av *det operasjonelle kombinasjonsstadiet*, gjennom kategoriene, nivå 1., som berører dette stadiet. Videre sett i lys av reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018) som kategori 3., og dette er forsøkt koblet til relevant teori fra kategori 2.; sosial identitet og jobbkarakteristika. Dette stadiet har oppmerksomhet på den praktiske gjennomføringen av arbeidet lagt ned i det tidligere formelle stadiet. På den måten er det ikke et så tydelig skille mellom disse stadiene, og man må heller se på de som overlappende og tilhørende.

4.2.1 Praktisk implementering

Vi skal nå se på hvordan informantene opplevde den praktiske implementeringen av endringshendelsene. Her fant vi ulike meninger, som kanskje også avspeiler informantenes ulike oppgaver og stillinger, samt hvilke utfordringer de møtte på. Eksempelvis hadde en informant følt hen hadde mottatt et stort ansvarsområde uten å riktig vite hva hen skulle gjøre i en slik rolle:

Man bare overtar noe og fikk ansvaret, men hva gjør man da? Det var ingen som forklarte noe, og det var utrolig frustrerende i starten. Det ble bare til at man følte at man traff veggen og prøver å dytte den videre. Men det går mye bedre nå! (Informant)

Her er *endringshendelsen* ansvarsovertagelse i ny stilling, og den *affektive* reaksjonen er ambivalent med en *kognitiv* refleksjon om at man ikke fikk den informasjonen man trengte. *Adferden* har vist seg å være pågangsmot, men den etterfølgende *adferden* kan bære med seg bitterhet og mistillit. Hvor en sånn beskrivelse bør plasseres i reaksjonsmodellen blir litt tvetydig, da man kan spore negativ valens i forbindelse med frustrasjon (kvadranten *endringsmotstand*), men hjelpeløshet i forbindelse med å ikke vite hva som forventes (kvadranten *endringsdistansering*) og vilje til å forsøke å løse situasjonen (kvadranten *endrings-proaktivitet*). Med andre ord er følelsene og reaksjonene her litt alle veier, og kan vel kanskje best oppsummeres som *ambivalent*, i henhold til plassering i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018). Manglende mulighet til å prestere på jobb kan også sees i lys av at det ikke fremmer organisasjonens prestasjoner (Bakotić, 2016). Denne situasjonen er et kjent problem under fusjoner, hvor det fort oppstår usikkerhet rundt hva som forventes av ansatte (Marks & Mirvis, 2000, s. 38; Shrestha & Parajuli, 2020). Det er også nødvendig med realistiske tidsplaner for opplæring av ansatte (Marks & Mirvis, 2000, s. 46). Den neste informanten var som de andre informantene delaktig i arbeidsgruppe tidlig under fusjonsprosessen, og under den formelle fasen var hen fornøyd med egen involvering og måten arbeidet ble satt opp og

utført, men i senere tid har hen fundert over hvorfor man ikke også så på ulemper ved å gjennomføre fusjonen:

Da vi begynte skulle vi se på om dette lar det seg gjøre, så skulle man tro at man skulle se på den ene siden, og den andre, men hele tiden så var det å jobbe mot en fusjon. Men når det [arbeidet] var ferdig, så var det jo bare et utkast, og etter det så har det ikke vært noe. Da føler jeg at ting blir mye løse tråder. Jeg tror at fusjon, det er der, det blir der, jeg kan ikke bestemme det der, men jeg har min jobb, og den utfører jeg, sant? Det er egentlig å få gjort jobben. Og så får det der, altså, det kan jeg ikke gjøre noe med. Men jeg synes det blir heller mer frustrasjon over den her fusjoneringen, for det er egentlig masse løse tråder, som enda ikke er landet.
(Informant)

Endringshendelsen er her fusjonen, og den *affektive* følelsen er frustrasjon med en *kognitiv* rasjonalisering om at man ikke var forberedt på utfordringene ved fusjonen i høringsrundene i arbeidsgruppene. Informanten uttrykker en frustrasjon over at mange ting ikke er på plass. Her tolker vi det som om at informanten beveger seg mellom en form for emosjonell maktesløshet i dette som informanten mener ikke kan forandres [fusjonen] og sine arbeidsoppgaver overtar oppmerksomheten, og med hensyn på dette plasserer vi hen i kvadranten *endringsdistansering* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018) da denne rasjonaliseringen fører til *adferd* med selektiv unndragelse. Her kan man også se informanten i lys av å ikke føle så sterk identifisering med den sosiale gruppen, og kanskje heller en høyere identifisering til den gamle organisasjonsidentiteten, i lys av mangel av konsensus og den store fellesoppgaven med fusjonsgjennomføringen. Da i forbindelse med teori om sosial identitet som viser at høy organisasjonsidentifikasjon er en forutsetning for en rekke positive samarbeidsadferder (Reicher et al., 2018, s. 129). Informantens betraktninger kan sees i forbindelse med viktigheten av å forhandle fram en felles konsensus i arbeidsgruppene (Marks & Mirvis, 2001).

I avsnittene over er det valgt ut noen av de sterkere eller mer markante refleksjonene rundt fusjonen. Når man leser dette sammenhengende, må det også ses i lys av at samtlige informanter også hadde opplevd en eller annen side med positive erfaringer vedrørende fusjonen. Særlig verdt å nevne ble nye bekjentskap nevnt som en av de største og beste verdiene informantene satt igjen med som et resultat av fusjonen. Mennesker de selv forsto de kanskje aldri ellers ville ha møtt. Dette kan sees i lys av teori om jobbkarakteristika som inkluderer støttenettverk som motivator (Schweiger & Walsh, 1990, referert i Seo & Hill, 2005, s. 431). Og med den betraktningen formidlet, avslutter vi dette avsnittet og beveger oss

mot neste hvor det skal se nærmere på hvordan informantene opplevde å ta i bruk de standardiserte systemene og programmene.

4.2.2 Bruk av system og programmer

I det operasjonelle kombinasjonsstadiet skulle valgte systemer og programmer tas i bruk av de ansatte på alle enheter, og informantene gav oss innsikt i hvordan dette hadde gått. Flere av informantene kunne melde om ulike utfordringer med disse, både fra den ene og den andre siden av samme problemstilling. En informant forteller at det tok lengre tid for de som ikke hadde brukt disse programmene tidligere, som de erfarne tok for gitt at det ikke var noe problem å bruke:

Vi er jo halvparten av staben [...] Så kommer vi andre inn og skal inn i disse systemene. Det er mye småting man har tatt for gitt opp igjennom når man har jobbet i disse systemene i lengre tid. Som vi andre har måttet bruke litt tid på. Men det går seg til. Det har vært litt frustrasjon. Det er jo ting vi har diskutert her. Men det går seg til, alt det her. (Informant)

Her er *endringshendelsen* bruk av nye systemer, og den *affektive* reaksjonen frustrasjoner, etterfulgt av en *kognitiv* forklaring om at ting tar tid. Slike tanker fremkaller en tålmodig *adferd*, men også med diskusjoner om urettferdighet. Denne informanten tolker vi derfor til å legge seg i kvadranten *endringsmotstand* i lys av reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), siden denne frustrasjonen er diskutert, og høyst trolig med et mindre objektivt syn enn når informanten formidler dette i intervjuet til utenforstående. Denne informantens perspektiv kan også ses i lys av teori om sosial asymmetri (Amiot et al., 2012, s. 444) hvor informanten kan oppleve at hen og sin enhet har mistet status og makt i form av å mangle den nødvendige kompetansen til å betjene de nye systemene. Mye av det samme perspektivet kommer fram fra en annen informant, som gir en mer detaljert beskrivelse av følelsene og situasjonene som oppstår når man ikke behersker programmene som kreves for å utføre sine arbeidsoppgaver:

På grunn av at man fort følte at man er inntrenger, og man var kastet inn i andre sitt system, i stedet for å bygge noe sammen fra starten av. Da følte man at alle har mye å gjøre og når man spør og folk blir irritert, for det er vanskelig for de som har jobbet med systemet i noen år å forstå at det kan være vanskelig å komme inn i systemet. For det er ikke bare, bare. Og man er ikke alltid enig heller i hvorfor det har blitt ført på en måte og man er kanskje ikke enig om hvor man finner ting. Selv om man i utgangspunktet jobber i samme systemløsning, er ikke eksempelvis [et program] likt brukt over alt, de er styrt på forskjellige måter, så bare det å finne ting i [programmet]

for [organisasjonsenheten] var veldig vanskelig. Og så føler man kanskje at man maser for mye, og jeg har jobbet med dette i mange år, så hvorfor klarer jeg ikke å finne det selv, slike ting. (informant)

Her er *endringshendelsen* nye systemer og den *affektive* reaksjonen redusert mestringsstro, frustrasjon og følelsen av imposter syndrom. De vanskelige følelsene rasjonaliseres av en *kognitiv* forklaring om et urettferdig utgangspunkt. En beskrivelse som dette tolkes til å legge seg i kvadranten *endringsmotstand* i lys av reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), fordi en så nedbrytende situasjon gir sterke ringvirkninger i *adferd* og til eget arbeid. Dette kan også sees i lys av teori om jobbkarakteristika, hvor individers prestasjoner fremmer organisasjonens prestasjoner, og vice versa (Bakotić, 2016) og ellers likt informanten over, i forhold til sosial asymmetri. Til kontrast har en annen informant en annen holdning til det samme spørsmålet:

Vi har jo måtte fått litt hjelp. Vi har blitt litt overtatt av [selskapsnavn] sine [programmer], vi har måtte brukt de systemene. Ting er jo litt annerledes enn det har vært, så jeg har jo måtte fått litt hjelp, men det har funket greit. (Informant)

Her er *endringshendelsen* å få innført nye systemer, og den *affektive* reaksjonen virker ikke til å være så sterk. Her kan man anta at informanten har god mestringsstro på egne evner til å lære nye ting, og også det å be om hjelp når noe er vanskelig. Den *kognitive* rasjonaliseringen ser ut til å akseptere at nye systemer medfører en læringsperiode. Dette tolkes til at informanten kan plasseres i kvadranten *endringssaksept* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), siden adferden kan lede til støtte til kollegaer som opplever den samme utfordringen. Denne informanten har trolig en sterkere identifikasjon til organisasjonen (Reicher et al., 2018, s. 129), siden hen opplever denne utfordringen som løsbart ved hjelp av sitt sosiale støttenettverk. En annen informant ser problemstillingen fra den andre siden som erfaren med de valgte programløsningene:

Men jeg tror det kanskje ikke er vi som har måttet støtte oss mest. Jeg tror de andre har måttet gjort det i større grad. For oss så vil det kanskje være en utålmodighet og urettferdighet fordi vi ikke forstår at de ikke har gjort det før, og derfor ikke gir de rom og tid for å få lære seg det, men bare går ut ifra at de vet. Så jeg tror det har vært større humper for dem enn for oss. Og jeg kan føle på at vi kanskje til tider kan oppleves som urettferdig på grunn av det fordi vi tar det for gitt at de vet, for vi sitter så tett opp i det. [...] For nå er det jo mange systemer ute og går, og så har man kanskje glemt det å fortelle at her er det vi har, og sånn her funker det. Så urettferdighet når det gjelder det, vil jeg absolutt sette som et stikkord der. (Informant)

Endringshendelsen er det å ha formidlerbyrden om systemer, og den *affektive* reaksjonen er følelsen av å komme til kort, og skam. Denne informanten tolker vi til å *kognitivt* kjenne på skam over at egen enhet kanskje ikke har vært så imøtekommende som hen skulle ønske at de hadde vært, i møte med de andre enhetene, og deres overgangsfase til nye systemer. En slik refleksjon kan man jo dra lærdom av, for å senere endre *adferd*. Dermed kan man se på den *kognitive* tankerekken som en erkjennelse som er nødvendig innen man kan finne en løsning på et problem. Det er derfor ikke så innlysende hvor dette plasserer seg innad i reaksjonsmodellen. Vi falt på kvadranten *endringsdistansering* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), siden løsningen ikke ser ut til å ha modnet helt, og at refleksjonen i seg selv er en negativt ladet betraktning. Gjennomgående kan det se ut som at det har oppstått en inn og utgruppering, hvor de som fikk beholde sine systemer kan anses som inn-gruppen, og de som måtte gå fra sine kjente systemer og over til nye er ut-gruppen. Teori viser til at det ikke er nødvendig med bakenforliggende konflikter mellom de for at det skal oppstå diskriminering mellom gruppene (Tajfel & Turner, 1986, s. 7–24). I neste avsnitt skal det ses på om informantene har endret sin tilknytning til organisasjonen etter at den ble implementert i *det operasjonelle kombinasjonsstadiet*.

4.2.3 Tilknytning til den kombinerte organisasjonen

Siden en fusjon i en eller annen form endrer organisasjonenes identitet, kan dette også påvirke de ansatte sin tilknytning og identifisering til organisasjonen (Amiot et al., 2012). Og her fant en noen endringer hos noen av informantene. Eksempelvis formidlet en informant at tilhørigheten ikke er like sterk til hens organisasjon som den hadde vært pre-fusjon:

Tilhørigheten er kanskje ikke like sterk, i alle fall ikke foreløpig, men det kan også være at plutselig er man 85 stykk og man kjenner ikke alle, og selv om man prøver klarer man ikke feste ansikt på navnene osv. Det blir litt stort, men forhåpentligvis blir det bedre etter hvert. (Informant)

Her er *endringshendelsen* tilhørighet til en ny organisasjon, og den *affektive* reaksjonen er følelsen av noe fremmed og ukjent, med en *kognitiv* trøst om at det trolig blir bedre med tiden. Vi tolker dette utsagnet som en beskrivelse av å ha mistet et tidligere overblikk og bekjentskap til menneskene i organisasjonen, og med flere ansatte som nå er ukjent for informanten, føles det på fremmedgjøring. Siden tilhørigheten oppleves som svekket velger vi å plassere informanten i kvadranten *endringsdistansering* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018) selv om vi ser at *adferd* kan stimuleres begge veier; både oppsøkende og unndragende. Videre kan en se informanten i lys av fusjonsteori, som viser at ansatte generelt føler en

reduksjon i kvaliteten på arbeidsmiljøet etter en fusjon (Buono et al., 1985), og som leder til et fall i ansattes jobbtilfredshet og organisatorisk engasjement (Newman & Krzstofiak, 1993). En annen informant beskrev noe lignende, hvor arbeidet synets å miste noe av sin betydning både i forhold til at hver og ens bidrag og mening blir mindre betydelig når det er flere som drar lasset samt det nevnes også en lavere tilknytning i forhold til økt avstand fra ledelsen:

Jeg føler meg veldig tilknyttet til organisasjon. [...] Har alltid satt Kraftlaget foran meg selv. Så jeg føler meg selv veldig tilknyttet. Frem til fusjon har jeg følt meg ekstremt tilknyttet. Har en veldig ansvarsfølelse. Når man fusjonerer, går fra 20 stykker til nesten 100, så blir det en annen følelse. Jeg kjente i alle fall på det. Jeg vil ikke si at jeg er like tilknyttet som før. [...] Jeg tror at vi har forskjellige kulturer, vi har jobbet på forskjellige måter, vi har jobbet på forskjellige plasser. Ledelsen sitter ikke hos oss som det var før. Vi kjente før hele tiden på hva som skjedde. Nå er det litt spredt rundt, og du har ikke den samme daglige oppfølgingen av småpraten, du har litt kontroll. [...] Men jeg tror også at man blir stor, og du mister litt av høyden under taket, det blir ikke den samme, kanskje ikke den samme som det var, den flate strukturen. Det blir litt tyngre å få ting til når man blir mange, og når mange skal ha mening, ledergruppen blir større. [...] for all del, jeg vil jo kraftlagets beste enda, men da blir det en litt annerledes nå. Det kan være en overgangsperiode, det vet jeg ikke, men akkurat nå så er følelsen liksom at det er ikke den samme, lojaliteten er jo der, men det er ikke den samme tilknytningen som du føler. (Informant)

Her er *endringshendelsen* tilknytning til ny organisasjon, med en *affektiv* reaksjon av tap og sorg og en *kognitiv* rasjonalisering om hvordan miljøet og egen betydning endres. Denne informanten tolker vi også dit at hen har mistet litt av den tryggheten informanten følte ved å kjenne menneskene i sitt arbeidsmiljø. Når vi ikke kjenner de rundt oss opptrer en ofte mindre personlig og mer formelt, og dette mener nok informanten leder til mindre takhøyde. Dette gir informanten en følelse av tap og vi vurderer det slik at utsagnet hører hjemme i kvadranten *endringsdistansering* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018) basert på samme resulterende *adferd* som informanten over denne. Disse funnene kan også sies å være forventet, siden teori peker mot at ansatte opplever at arbeidsmiljø blir svekket etter en fusjon (Buono et al., 1985) og derav opplever redusert jobbtilfredshet og organisatorisk engasjement (Newman & Krzstofiak, 1993). Men informanten forteller også om en sterk lojalitet og identifisering til den tidligere organisasjonen (Reicher et al., 2018, s. 129) pre-fusjon og slik at endringen antageligvis blir mer merkbar. Vårt neste avsnitt skal se nærmere på hvordan informantene opplevde tydeligheten av egne og andres roller under *det operasjonelle kombinasjonsstadiet*.

4.2.4 Rolledefinering

Nå skal det sees på hvor tydelig informantene har opplevd sine og andres roller i *det operasjonelle kombinasjonsstadiet* under fusjonen. Her vil vi se etter situasjoner hvor uklarheter har oppstått, eller hvor behov for ekstrarolleadferd har ført til reaksjoner. Informanten uttrykker frustrasjon rundt at det ikke er definert hvilke oppgaver som tilhører hvem, og hen meddeler at flere i den kombinerte organisasjonen har hatt tilsvarende like arbeidsoppgaver i sine tidligere organisasjoner noe som skaper rot:

Det er jo litt uvant at det er noen andre som roter i samme matfat, for å si det sånn. Ja, at noen er inne på disse systemene hvor bare jeg er, og da så det likedan ut [i programmet] når jeg kom dagen etter. Men nå ser jeg jo at det er bevegelser [i programmet] at noen har vært der og det er litt uvant. (Informant)

Senere i intervjuet tilfører samme informant at hen opplever det frustrerende når andre gjør oppgaver tildelt informantens ansvarsområde: “Plutselig har noen gjort noe som egentlig er min jobb og ja, jeg kan ikke si at jeg synes noe om det, det er litt sånn frustrasjon” (Informant). Her er *endringshendelsen* tilgang til systemer og avgrensning av arbeidsoppgaver, og den *affektive* reaksjonen er frustrasjon, mens den *kognitive* forklaringen er at noen har vært inne i systemet, som ikke burde være der. Slike tanker kan lede til *adferd* med bevisste eller ubevisste forsøk på å legge hindringer i veien for at andre skal få tilgang. Dette tolker vi som at informanten kan plasseres i kvadranten *endringsmotstand* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), siden informanten uttrykker at hen har vansker med å tilpasse seg at andre er inne på systemer og programmer som hen tidligere var alene på. Det kan virke som det er rolletvetydigheter da arbeidsoppgaver som informanten føler et eierskap på bli utført av andre i organisasjonen. Som nevnt i teorikapittelet er utydelige forventninger en stor kilde til problemer under fusjoner (Marks & Mirvis, 2000, s. 38) og at uklarhet i stillingsansvar og oppgaver kan lede til stress (Shrestha & Parajuli, 2020). De ansatte har måttet harmonisere systemer og programmer, til spørsmål om hvordan dette har opplevdes svarte en annen informant følgende:

Det er ikke noe jeg har noen sterke følelser rundt. [...] det går helt fint. Det er jo ting man har vært innstilt på lenge. Jeg har følt litt på at det har manglet litt. Vi har fått masse tilganger, og så har vi ikke blitt introdusert for en del av de systemene. Det har jeg kjent litt på [...] Det har vært litt frustrasjon. Det er jo ting vi har diskutert her. Men det går seg til, alt det her. (Informant)

Endringshendelsen er støtte til hjelp av å bruke nye systemer og den affektive reaksjonen er følelsen av manglende støtte og frustrasjon. Den kognitive rasjonaliseringen er at dette følger med endringsprosessen. Dette viser tegn på å falle inn i kvadranten endringsaksept, men når informanten så blir spurt hvordan det oppleves å gå inn i noen andres systemer, viser hen tegn på å kunne plasseres i kvadranten endringsmotstand i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018). Særlig med tanke på at misnøyen har ledet til adferd der en har blitt diskutert innad blant de ansatte. Her kan informanten sees i lys av teori som understreker viktigheten av en riktig tidsplan for opplæring (Marks & Mirvis, 2000, s. 46). Ved spørsmål om en opplever at ens rolle er like viktig i dag som pre-fusjon, svarer en informant at dette er todelt, og at hen har mistet noe bestemmelsesrett som følge av endret stilling, men opplever at hens innspill likevel tas i betraktning:’

Både ja og nei. Nei, fordi nå har jeg ikke, nå kan jeg ikke bestemme ting, på ledernivå. Det er ikke mine oppgaver, men samtidig føler jeg at jeg har såpass stor kunnskap og har lyst til å dele så jeg kan foreslå løsninger som jeg synes er bra, og jeg ser positivt på det, og jeg ser at mine løsninger ofte blir tatt og det er det som fungerer. (Informant)

Her er *endringshendelsen* endring i stilling og den *affektive* reaksjonen er en følelse av å fremdeles bli respektert og betraktet som kompetent. Denne kognitive refleksjonen om å fremdeles være sentral vurderes til å befinne seg i kvadranten *endrings-proaktivitet* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), siden informanten ikke føler tap av status som innehaver av kunnskap og kompetanse, samt fremdeles opplever å ha organisasjonens tillit. Her kan vi tolke informanten til å ha en høy legitim status og derav også en høy identifisering med organisasjonen, og at hen har fått beholde denne statusen, til tross for ending i stilling (Terry & O'Brien, 2001). Dette fører til en *adferd* hvor informanten fortsetter å dele gode løsninger. Videre forteller informanten at fusjonen har medført en stilling som hen føler seg mer tilfreds i:

Som sagt føler jeg at jeg er på rett plass, og jeg måtte ta et valg, og valget ble rett. Det er veldig fint også å bli kvitt mange administrative oppgaver, litt trist og sårt å ikke kunne [bestemt arbeidsoppgave] for jeg syntes det var en god oppgave, [...] Så det er både positivt og negativt. Men stort sett som jeg sier; valget ble tatt og valget er rett. (Informant)

Også denne refleksjonen tolkes til å befinne seg i kvadranten *endrings-proaktivitet* i reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), selv om det også innebærer et tap av tidligere kjerneaktiviteter som informanten satte høy pris på å utføre. Den *affektive* samt *kognitive*

reaksjonen, og resulterende *adferd* blir likt som sitatet over. Et annet positivt perspektiv finner en hos en annen informant, som ser på egen utvikling og læring som en form for belønning i de nye betingelsene sine, som blant annet utgjorde økt arbeidsmengde og omfang:

Det er jo det her med å kunne jobbe litt sånn på tvers av ulike lokasjoner, bli kjent med masse nye folk, og da lære seg å jobbe annerledes, og begynne å få litt annet tankesett. Og ikke minst får jeg jo brukt meg enda mye mer enn sånn som jeg først ble gjort, så i hovedsak er det jo veldig det her med de her [stillings] -oppgavene, fra å være rundt 30 [ansatte] til å plutselig ha rundt 80, så har man jo nok å gjøre. Du blir veldig involvert i mange prosesser. Spesielt [sentral arbeidsoppgave] sant, plutselig får du være mye med på det. Nei, jeg kjenner jo at den her rollen min har fått vokst, mye ny kunnskap. (Informant)

Her er *endringshendelsen* et større geografisk arbeidsområde med flere ansatte, og den *affektive* reaksjonen er følelsen av personlig og faglig utvikling. Denne informantens *kognitive* forklaring er refleksjoner om økt arbeidsmengde innen egne interessefelt og bruk av egen kompetanse. Dermed ser vi informanten som tilhørende i kvadranten *endringsproaktivitet* fortolket gjennom reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), siden holdningene stimulerer en adferd som støtter fusjonsprosessen. Også denne refleksjonen kan ses i forbindelse med teori om identifisering til den nye organisasjonen, og slik kan man anta at informanten opplever å ha fått høyere status gjennom fusjonen, eller befinner seg i en enhet som kan ansees som en inn-gruppe i form av dominans (Giessner et al., 2011). Og med dette har informantenes reaksjoner blitt lagt fram gjennom alle kategoriene i rammeverket, som dannet grunnlaget for denne analysen. I neste avsnitt skal denne empirien oppsummeres.

4.3 Oppsummering av funn

Ingen av informantene så negativt på fusjonen, men fant den nødvendig i møte med økte krav til effektivisering og krav fra reguleringer (NVE, 2015; Statnett, 2018). Dermed ble informantenes engasjement, involvering og interesse for fusjonen under igangsettingen i stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon* av fusjonen preget av å befinne seg innen kvadranten *endringsproaktivitet* (Oreg et al., 2018). De *kognitive* forklaringene var at fusjonen var nødvendig og ville styrke organisasjonen som helhet. Sekundært kan man anta at styrking av organisasjonen som helhet, gav informantene en følelse av økt jobbsikkerhet (Schweiger & Walsh, 1990, referert i Seo & Hill, 2005, s. 431; Zekic, 2016). Alle disse positive reaksjonene på deltagelse i arbeidsgrupper kan forbindes med motivasjonsfaktorer med meningsfulle oppgaver samt tilbakemeldinger på eget arbeid (Hackman & Oldham,

1976), samt at de kan ses i lys av inn-gruppe-teori. Når man blir involvert og invitert og får muligheten til å påvirke et positivt utfall for egen gruppe (Haunschild et al., 1994) så oppleves det som noe positivt.

Uenigheter oppsto i første omgang rundt system og programvalg. Beslutningstakerne hadde ikke kommet til enighet rundt system og programløsningene, og i mangel av konsensus, ledet det til frustrasjon i ettertid. Fremfor å komme til enighet, ble valget å bruke en felles standard gjennom en ekstern organisasjon, som noen av enhetene hadde kontraktsbundet seg til før fusjonsplanene. Her kan man anta at dette punktet fremsto som “*En hellig ku*” (Marks & Mirvis, 2000, s. 40) som ikke kunne endres. Slike uenigheter går ikke over av seg selv, men bør diskuteres helt ut – til alle er enige og ser utfallet som den nødvendige løsningen. Et slikt dilemma er kjent i fusjonslitteraturen hvor en god regel for leder- og arbeidsgruppene er å aldri forlate forhandlingsbordet uten en felles konsensus (Marks & Mirvis, 2000).

Det var også rundt bruken av disse programmene at studien fant nok et problemområde. Her ble de enhetene som tidligere hadde brukt disse programmene pre fusjon en inn-gruppe, og de som måtte over til disse programmene som nykommere, ble til en ut-gruppe, i tråd med kjent fusjonsteori (Tajfel & Turner, 1986, s. 7–24). Dermed fins det empiri for asymmetri i fusjonen. Størrelsen kan ha hatt betydning under stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon* når programløsninger ble valgt, eksempelvis i form av flertallsprinsipper som naturlig danner en dominant forhandlingsmakt som majoritet. I *det operasjonelle kombinasjonsstadiet* ble innehaveren av kompetanse og kunnskap om de valgte systemene og programmene en gruppe med høyere sosial makt, dette mye i tråd med teori om sosial asymmetri med kompetanse som en kilde til status (Amiot et al., 2012, s. 444). Nå var det riktignok en bevissthet fra inn-gruppen om at de var i en sterkere posisjon, men bevissthet trenger ikke bety at man ikke vil fortsette å diskriminere en utgruppe. Når organisasjoner fusjonerer, kan det oppstå slike inn- og utgrupper i fraværet av en etablert felles identitet (Giessner et al., 2011).

Det var stor grad av endringsaksept og endrings-proaktivitet når det kom til brorparten av informantene, da de fikk nye stillinger som de opplevde å ha en større kompetanse og mestring i. Noe de antagelig var motiverte til å ta hvis man ser det i lys av teori fra jobbkarakteristika og motivasjon (Hackman & Oldham, 1976). Likevel kunne man se at rolletvetydighet også så ut til å være et problemområde. Både i den forstand at noen fikk stillinger hvor det var arbeidsoppgaver de opplevde at de ikke fikk tilstrekkelig innføring i, og at noen slet med å akseptere at andre gjorde oppgaver de anså som sine egne. Slik

rolletvetydighet er kjent for å skape stress hos ansatte ved fusjoner (Shrestha & Parajuli, 2020). En informant påpekte også at hen hadde fått økt arbeidsmengde, uten å ha fått kompensasjon for denne økningen, da med viten om at nye ledere hadde tiltrådt stillinger med kompensasjon og forbedrede betingelser og goder. Dette kan sees i lys av teori om tilbakemelding, hvor informanten antagelig ikke føler at sine oppgaver blir sett eller vurdert (Hackman & Oldham, 1976) og hen opplever en uoverensstemmelse imellom forventninger og faktisk opplevd rettferdighet (Rodell & Colquitt, 2009, s 989). En annen informant var glad for *økt arbeidsmengde* og så på det som en mulighet til å få brukt kompetansen sin og få nye erfaringer. Her ser vi en sterk kontrast mellom to individer i samme situasjon, men som forholder seg helt ulikt til endringshendelsen. Det er her mye mulig at denne ulikheten bunner i individenes ulike identifisering med organisasjonen, og at det handler om tap og økning av sosial status, som følge av fusjonen. Dette i tråd med sosial identitets-teori (Giessner et al., 2011).

Kommunikasjon ser også ut til å ha vært en utfordring, da informantene opplevde at de var godt informerte så lenge de var i leder- eller arbeidsgruppe. Når de kom ut av gruppene, så opplevde de at de ikke fikk like bra informasjon om det som rørte seg. En informant mente det burde ha vært planlagt et bedre informasjonssystem og kommunikasjonsrutiner innen prosessen ble startet. Dette virker å være i tråd med teorien på feltet som anbefaler hyppig og rutinemessig presis kommunikasjon og rasjonelle forklaringer bak nødvendige endringer, gjerne gjentatt gjennom flere kommunikasjons-medier (Appelbaum et al., 2000).

Det kom tydelig fram i studien at informantene var preget av konteksten med å være ansatte i et samvirkeforetak, både når det kom til motivasjon og identifisering til organisasjonen og hvordan de forholdt seg til den vertikale autoriteten. Dette kan sees i lys av motivasjonsbegrepet meningsfullt arbeid og tilhørende *Den større gode motivasjonen*; ønsket om å ha en positiv innvirkning på det kollektive velvære, samt *Meningsskaping*; en kilde til formål i individets liv (Steger et al., 2012). De ansatte arbeider for kundene sine og uttrykker en motivasjon av å kunne gi tilbake til samfunnet og kundene gjennom sine bidrag til lokale lag og foreninger. En informant ordla seg med at hen ikke jobbet for den øverste ledelse i organisasjonen, men for organisasjonen, og at også ledelsen jobbet for organisasjonen. Med andre ord kan man tolke det til at organisasjonen har en flat struktur, og høy autonomi for alle ansatte, hvilket også kan ansees som en motivator for ansatte (Hackman & Oldham, 1976, s. 257). Men disse holdningene så ut til å være preget av både personlighet og yrke, da en annen informant så ut til å ha en svært lav tilknytning til både organisasjonsformen og organisasjonens formål.

Tabell 4. Oversikt over funn i stadiet innledende planlegging og formell kombinasjon:

Stadiet innledende planlegging og formell kombinasjon (Seo & Hill, 2004).		
Kategori 1.	Adferdsteori, kategori 2.	Reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), kategori 3.
Planlegging /initiering	Jobbkarakteristika: Autonomi, strukturrendring, kompetansekartlegging, mening, bemanningsplaner, tilbakemelding, ansvar	Endringsmotstand: Sterkt ønske om selvstendighet og lokal beslutningsmakt avviser fusjon som et nyttig verktøy fram til at belastningen blir for høy. Endrings-proaktivitet: Økt effektivisering og statlige krav presser fram behov og tanker om fusjon som en ønsket og god løsning. Meningsfulle bidrag og tilbakemeldinger.
	Sosial identitet: Konsensus, samarbeid, tillit, respekt, organisasjonsidentitet, tilhørighet, fagmiljø, status	Endrings-proaktivitet: Et større fagmiljø, mindre avhengig av konsulenter og en identitet som stor og rustet til å møte fremtiden og dens krav til organisasjonen. Høy grad av involvering stimulerer mer interesse for fusjon.
Valg av system, og program	Jobbkarakteristika: Autonomi, rutiner, oppgaveinnhold, støttenettverk, kompetanse, utvikling	Endringsmotstand: Frustrasjon over valget av predefinerte systemer grunnet en av de fusjonerende selskapene sin låste programpakke. Endringsdistanisering: Forståelse til at det nødvendigvis ble slik grunnet at den ene fusjonerende parten var låst til programmer i begynnelsen, likevel frustrasjoner rundt at denne programpakken ikke ble gjort avskjed med tidligere.
	Sosial identitet Inkludering og eksklusjon	Endringsmotstand: Opplevelse av å ikke bli inkludert i avgjørelsen om systemer og programmer skapte frustrasjon.
Kommunikasjon	Jobbkarakteristika: Arbeidsmiljø, instruksjer, støttenettverk, statusforskjeller	Endringsaksept: Når man selv vet, er det lett å tro at andre også vet. Har man kommet til en konklusjon oppleves den som innlysende for alle og det skaper konflikter i fravær av gode kommunikasjonsrutiner.
	Sosial identitet Inn og utgrupperinger, informasjonsdelign, inkludering	Endringsdistanisering/Endringsmotstand: I mangel av informasjon skapes det utenforskap, rykter, mistanker og usikkerhet. Det dannes inn- og utgrupper mht. tilgang på informasjon.
Arbeidsvilkår og betingelser	Jobbkarakteristika: Oppgavebetydning, belønning, oppgavevariasjon, jobbsikkerhet, arbeidsmengde, arbeidsforhold, lønn og goder, meningssskaping, den større gode motivasjonen	Endringsaksept: Stor grad av endringsaksept da en av primissene til fusjon var at ingen skulle få dårligere vilkår og betingelser. Den større gode motivasjonen og meningssskaping sto bak ransjonelisering om stillingsfordelinger. Endrings-proaktivitet: Opplevelse av å få mindre men mer spisset stilling, likevel like vilkår som en hadde pre-fusjon med høyere stilling. Arbeidsoppgavene er mer spisset mot deres individuelle interesser, noe som skaper økt interesse og følelse av mestring
	Sosial identitet: Sosial sammenlikning, status.	Endringsmotstand: Opplevelse av økt arbeidsmengde uten at dette ble kompensert for, ble frustrerende når en til sammenlikning så andre fikk revurdert sine arbeidsbetingelser og vilkår til det bedre
Formål	Jobbkarakteristika: Oppgaveinnhold, mening, motivasjon, karriereveier, den større gode motivasjonen	Endringsaksept: Det er individuelt å føle seg tilknyttet eller ikke til organisasjoners formål. Noen føler ikke en fusjonert større skala påvirker arbeidet. Endrings-pro aktivitet: For noen er det motiverende å bli større og ha bedre forutsetning til å nå organisasjonens mål og virke.
	Sosial identitet Organisasjonsidentifisering, konsensus, grad av motivasjon og konflikter, tillit, respekt, støtte, konsensus, samarbeid	Endringsdistanisering: Administrative som ikke har direkte oppgaver tilknyttet samfunnsansvaret til organisasjonen viser vansker med å se sin innvirkning og betydning for organisasjonens formål, hvilket kan forstås som lav tilknytning til organisasjonen. Endrings-proaktivitet: Et bredere samfunnsoppdrag og større representasjon av organisasjonen gir følelse av stolthet over tilhørighet med organisasjonen formål og virke.
Navneendring	Jobbkarakteristika: Innovasjon, organisasjonskultur, den større gode motivasjonen	Endrings-proaktivitet: Høy grad av involvering i navneskiftet, opplevelse av økt tilhørighet gjennom dannelsen av noe nytt sammen. Gjennom dannelsen av et felles nytt navn motiveres noen ansatte gjennom den større gode motivasjonen, med hensyn på felleskapets velferd.
	Sosial identitet Gruppetilhørighet, identitet, sosial status, inn- og utgrupper, konsensus, konflikter	Endringsaksept: Ingen sterk identifisering til verken gammelt eller nytt navn, men ser nødvendigheten av navnebyttet da alle de tre tidligere selskapsnavnene var stedsbundet. Endringsmotstand: Sterk identifisering til det gamle navnet samt uenighet i det nye navnevalget, noe som medførte frustrasjon.

Vi har samlet våre funn i to oversiktstabeller, fordelt på de to stadiene vi valgte å undersøke, som systematisk viser endringshendelsene i kategoriene 1., teoriene de berører i kategori 2., og funn basert på reaksjonsmodellen i kategori 3. Den første viser dermed endringshendelsene

under stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon*, (Se tabell 4.), og den neste viser endringshendelsene under *det operasjonelle kombinasjonsstadiet* (Se tabell 5.).

Selv om vi analyserte endringshendelsene gjennom to stadier, er ikke realiteten så svart/hvit at disse endringsmomentene har et klart skille ved stadiene. Endringshendelsene har også etterfølgende konsekvenser og virkninger som går over en lengre tidshorisont enn den vi har undersøkt. Stadiene må heller ses i et lys av endringshendelsenes aktiverings-tidspunkt.

Tabell 5. Oversikt over funn i det operasjonelle kombinasjonsstadiet

Det operasjonelle kombinasjonsstadiet (Seo & Hill, 2004).		
Kategori 1	Adferdsteori, kategori 2.	Reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018) kategori 3.
Praktisk implementering	Jobbkarakteristika: Stillingsinstrukser, kompetanse oppgaveinnhold, tilbakemelding	Endringsdistansering: Å ikke ha erfaring i en ny stilling kan utløse ambivalente følelser og kompliserte følelser hvis det mangler en tydelig stillingsinstruks på ansvarsfordeling og oppgaver, samt hvis opplæring uteblir. Løse tråder fører til distansering.
	Sosial identitet Mestringstro, støtte- og hjelpeadferd, tillit, respekt, konsensus	Endringsaksept: Endringer som helhet kan føles vanskelig, selv om de har tydelige begrunnelser for å oppstå. Noen velger å fokusere på sine egne oppgaver, siden det ukjente ikke kan rasjonaliseres på forskudd.
Bruk av system og programmer	Jobbkarakteristika: støttenettverk, tilbakemelding, kompetanseutvikling, mestring, autonomi, oppgaveinnhold	Endringsmotstand: Frustrasjon over å slite med nye programmer og systemer. Opplevelse av lavere mestringstro. Manglende intern opplæring i en hektisk periode hvor nye rutiner skal opparbeides.
	Sosial identitet Inkludering og eksklusjon, sosial status, tillit, respekt, konsensus, ut- og inn grupper, mestringstro, samarbeid, Støtte og hjelpe adferd, identifisering	Endringsmotstand: Opplevelse av å være inntrenger i andres programmer og systemer, samt en følelse av å være til bry når man forsøkte å støtte seg på kolleger som var kjent med programmene og systemene skapte frustrasjon. Framkom også frustrasjoner av de som var kjent med systemet da de reflekterte over og så en urettferdighet i hvordan opplæringen til de som kom til systemene ikke var tilstrekkelig. Endringsaksept: Noen løste utfordringene ved hjelp av støttenettverket sitt. Endringsdistansering: Gruppen med erfaring til å hjelpe, erkjenner at de ikke var nok støttende for de som trengte innføring, men fant ikke løsninger på problemet.
Tilknytning til den fusjonerte organisasjonen	Jobbkarakteristika: Oppgavebetydning, Psykologiske kontrakter, belønning, ansinitet	Endringsdistansering: Svekket tilknytning med løsere koblinger til ansatte, og tap over et tidligere forutsigbart arbeidsmiljø. Endringsproaktivitet: Sterkere tilknytning av at området en forvalter og betydningen av støtte til lag og forenigner er blitt større.
	Sosial identitet Nærhet til ledere og ansatte, politikk, makt og innflytelse	Endringsdistansering: Å bevege seg fra å kjenne alle i organisasjonen, til å miste oversikt over både ansatte og ledere kan oppleves som fremmedgjørende og utrygt. I ellers stabile organisasjoner oppleves slike endringer
Rolledefinerings	Jobbkarakteristika: Arbeidsmengde, belønning, autonomi, oppgaveidentitet og meningsfulle oppgaver og oppgavevariasjon	Endringsmotstand: Opplevelse av overtakelse ved hendelser hvor andre utfører arbeidsoppgaver som en følte eierskap til. De som har fått tilgang opplever manglende opplæring Endrings-proaktivitet: En lavere stilling har ført til en økt kommunikasjon og relasjon til kolleger som igjen har ført til en følelse av mer betydning og påvirkning. Opplevelse av at den lavere stillingen medfører oppgaver en er mer tilfreds med, uten tap av belønninger.
	Sosial identitet Legitim status, ekstrarolleadferd, respekt, tillit, konsensus	Endrings-proaktivitet: Frivillig gitt fra seg lederansvar, men opplever likevel at ens forslag tas i betraktning. Opplevelse av legitim status og høy identifisering med organisasjonen.

I neste kapittel; *Diskusjon*, vil empirien drøftes og vurderes videre.

5 Diskusjon

I dette kapittelet skal studiens bidrag drøftes med hensyn på teoretiske perspektiver og empirisk data som støtter disse sammenhengene. Deretter vil studien og forskningens pålitelighet og begrensninger belyses, hvor kapittelet avsluttes med forslag til studiens praktiske implikasjoner, samt anbefalte retninger for fremtidig forskning.

Studiens forskningsspørsmål var *Hvordan reagerer administrasjonen i et fusjonert samvirkeforetak ved en ikke-integrert implementeringstilnærming?* Med et oppfølgende spørsmål: *Har organisasjonenes likhet og/eller ulikheter noen påvirkning på problemstillingen?* Svarene på disse spørsmålene vil vi først se nærmere på i drøftingen av studiens bidrag i de kommende avsnittene.

5.1 Drøfting av bidrag

Denne studiens bidrag er et analytisk rammeverk for fusjonsadferd og reaksjoner innen adferdsteoriene *sosial identitet* og *jobbkarakteristika*. Videre har studien gitt en dypere forståelse av det administrative nivået av ansatte sine reaksjoner og adferder ved en fusjon med en *ikke-integrert* implementering. I avsnittene under vil bidrag og funn tas opp etter ulike betydninger og tema, og vi vil starte med å se på studien i sammenheng med konteksten til fusjonen.

Studien har bidratt til forståelsen av hvordan administrative ansatte reagerer på – og tilpasser seg organisatoriske endringshendelser, da i kontekst av overgangsprosesser man finner ved fusjoner. I forskningssammenheng vil vi argumentere for at studien er et godt bidrag som følge av en unik organisasjonskontekst. Dette begrunnet studiens sammensetninger i lys av den nordiske arbeidslivsmodellen, med samvirke som organisasjonsform, stor horisontal organisasjonslikhet mellom de kombinerte partene og sist, men ikke minst ved bruk av en *ikke-integrert* implementeringstilnærming. Funnene vedrørende denne implementeringstilnærmingen vil belyses nærmere i neste avsnitt.

Studien bygger videre på litteraturen ved å undersøke sammenhenger mellom en *ikke-integrert* implementeringstilnærming og administrativt ansatte sine *adferds-reaksjoner*. Gjennom empiriske data har vi observert hvordan en slik implementeringstilnærming kan lede til både utfordringer og muligheter i måten ansatte tilpasser seg ved fusjoner. Det kommer tydelig fram av studien at en *ikke-integrert* implementeringstilnærming ikke nødvendigvis oppleves så skånsomt for det administrative nivået, som man intuitivt kanskje kan anta. En *ikke-integrert* implementeringstilnærming har, som vist i teorien, av noen forskere blitt tolket

til å ikke inkludere noen form for integrering (Brueller et al., 2018, s. 1799; Merali & McKiernan, 1993, s. 108). Men ser man på tilnærmingen *holdning* i kvadrantene, sammenstilt med de andre tre; *preservation*, *symbiosis*, *absorption*, og hvilke premisser som bestemmer hva som definerer disse kvadrantene; den horisontale aksene etter *behov for strategisk gjensidig avhengighet*, og den vertikale aksene etter *behov for organisatorisk autonomi*, så definerer ikke disse aksene integrerings-aktiviteter (Haspeslagh & Jemison, 1991, s. 146–147). For denne studiens case ble det utført en harmonisering av administrative programmer, men endring av programmer kan også sees på som ordinær og generell utvikling i organisasjoner, og kan dermed betraktes som noe uavhengig av en fusjonsintegrasjon. Særlig med tanke på at denne utviklingen er en ekstern standardisering for synergier for hele bransjen. Med en slik påstand må man se på aksene, og på fusjonens intensjon. Ved *absorption* vil én organisasjonsidentitet ta helt over en annen, og ved *symbiosis* så vil det skje en sakte og gradvis økt gjensidig avhengighet, med grenser, og bevaring av hver av de pre-fusjonerte organisasjonenes identiteter, mens man ved *preservation* vil ha en konkret plan om bevaring av organisasjonenes egenarter og identiteter (Haspeslagh & Jemison, 1991). Alle disse tilnærmingene vil påvirke ansatte sin adferd ulikt, men berøringsfeltene er ofte gjennomgående innen de sosiale teoriene sosial identitet, jobbkarakteristika, angstteori, assimileringsteori og teori om rollekonflikt (Seo & Hill, 2005). Derfor er det hensiktsmessig å danne konsensus om tilnærmingene, og like viktig å undersøke deres ulike påvirkning på ansatte sin adferd, og det har vært intensjonen bak denne studien. Ett behov som kom tydelig fram ved denne studien, var behovet for kommunikasjon, noe som skal tas opp i neste avsnitt.

Studien har klargjort viktigheten av ledelsesengasjement og kommunikasjonsstrategier i fusjonsprosesser. Studien gir en deskriptiv beskrivelse av hvordan beslutningstakernes handlinger og kommunikasjon direkte påvirker administrative ansatte sin adferd, motivasjon og oppfatning av fusjonsprosessen, og dermed tilbyr studien praktiske implikasjoner for hvordan fusjonsprosesser kan håndteres mer strategisk målrettet og effektivt. Det er nødvendig å påpeke at man ikke må undervurdere kompleksiteten i en endringsprosess med en *ikke-integrert* implementeringstilnærming. Det er essensielt at en anerkjenner at selv om denne implementeringstilnærmingen er mindre invaderende, krever den fortsatt en strategisk tilnærming til kommunikasjon – som enhver annen implementeringstilnærming, for å kunne realisere ønskede mål. Hvordan man kommuniserer er særlig essensielt i dannelsen av en ny sosial identitet (Giessner et al., 2011), hvilket vil diskuteres i neste avsnitt.

Studien peker mot kommunikasjon som den viktigste påvirkningen til dannelse av inn- og utgrupperinger, basert på asymmetri i forhold til fordeling av fordeler og ulemper i

forbindelse med fusjonsprosessen. Tolkes opplysningene fra informantene ut ifra stadier, vil organisasjonsstørrelse pre-fusjon kunne ha noe å si for avgjørelsen om videreføring av tradisjonelle løsninger, siden det var den største organisasjonens systemer og programmer som ble bestemt videreført i stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon*. Her kan så enkle ting som flertallprinsipper spille inn og påvirke utfall. Men tidligere forskning har pekt på at organisasjoners ulike størrelser ikke er en pålitelig indikator på om en fusjon kan betraktes som vellykket eller ei (Calipha et al., 2010, s. 16), så her ligger nøkkelfaktoren i hvordan organisasjoner forvalter fusjonen med tanke på ulikheter i størrelser. I *det operasjonelle kombinasjonsstadiet* er inn- og utgrupperingen drevet av kunnskapsasymmetri og informasjonsdeling, en tidligere kjent problematikk i fusjonslitteraturen (Amiot et al., 2012, s. 444). Med en markant gruppe som fikk videreført sine system og programmer og gruppen som måtte sette seg inn i nye, uten å ha mottatt tilstrekkelig kompetanseløft for håndtering av disse. En tendens som ofte styrer dannelsen av inn- og utgrupper, er fordeling av goder og ulemper. Dette sees det nærmere på i neste avsnitt.

All innsikt tilført av informantene i studien peker mot at problemområdenes kjerne dreier seg om ulik fordeling av fordeler og ulemper, hvilket aktiverer en affektiv følelse av urettferdighet hos den tapende part, med etterfølgende kognitive forklaringer og adferd som støtter opp om denne opplevelsen av å være urettferdig behandlet. Dette er det allerede bred konsensus om innen fusjonslitteraturen og sosial identitetsteori (Giessner et al., 2011) og rettferdighetsteori, og er således ikke ett nytt bidrag. Derimot bekrefter den allerede eksisterende empiri (Amiot et al., 2007; Rodell & Colquitt, 2009; Giessner et al., 2016). Dette leder til neste avsnitt, som forklarer hvordan norske ansatte kan ha særlige forventninger til rettferdig behandling på arbeidsplassen.

Studien antyder at den nordiske arbeidslivsmodellen antagelig har betydning for informantenes opplevelser og reaksjoner. Både opplevd informasjon, kommunikasjon og grad av rettferdighet blir preget av høyere forventinger til involvering, enn angloamerikansk empiri tilsier. Det er kjent innen teori om rettferdighet at hvis ikke forventinger til rettferdighet og den faktiske opplevde rettferdigheten samsvarer – så kan det føre til problemer (Rodell & Colquitt, 2009, s 989). Allikevel kan ikke dette bevises, uten at man kan sammenligne denne undersøkelsen med en metodisk identisk studie i eksempelvis USA. Studiens argument støtter seg på allerede utført forskning om kulturelle ulikheter (Hofstede, 1983; Sund & Lines, 2014). Nå var heller ikke denne konteksten plassert i vårt analytiske rammeverk. Det mener vi det ikke var direkte behov for, siden forskningen er utført i akkurat denne konkrete konteksten. Det kulturelle og strukturelle aspektet ved den nordiske arbeidsmodellen er

allerede en del av organisasjonene og individene. Det er det fundamentet de står på, og opererer i. Men til tross for den samfunnsstrukturelle og kulturelle påvirkningen, består ansatte individer også av helt unike personlige sammensetninger, og det vil bli tatt opp i neste avsnitt.

Et funn som studien tydelig viste – av graverende betydning, og som ikke kommer fram av studiens totale anonyme analyse for lesere, er hvor sterkt hvert individ var påvirket av sitt eget ståsted i forhold til demografisk plassering, slikt som fagområde, alder og ansiennitet. Siden studien bygger på et utvalg basert på maksimert demografisk bredde, ble det også veldig tydelig under analysen, hvor ulike behov og ressurser informantene hadde. Dette taler sterkt for at det ikke fins noen *one size fits all* løsning når det kommer til å ivareta ansatte sine behov under fusjoner. Beslutningstakere og øverste ledelse må vise sympati og støtte til veldig mange ulike individer, med gjerne helt motstående reaksjoner på endringshendelsene. Eksempelvis viste studien en trend hvor informanter med lav interesse for vekst og utvikling, som beskrevet i teori om jobbkarakteristika (Hackman & Oldham, 1976, s. 254–274), befant seg i de senere stadiene av sin arbeidskarriere. Dette kan potensielt være med på å forklare hvorfor vekst oppleves som en psykisk belastning framfor en motivasjon for denne gruppen. For disse var motivasjonen og oppmerksomheten rettet mot å utføre sine arbeidsoppgaver, og endringer ble sett på som noe eksternt og forstyrrende. Det er imidlertid viktig å ikke se på disse erfarne arbeidstakere som kun en barriere for vekst og endring. Tvert imot demonstrerte flere av informantene i denne gruppen høy pålitelighet og en bemerkelsesverdig arbeids-iver samt eierskap til egne oppgaver. Deres erfaring og pålitelighet utgjør en uvurderlig ressurs i fusjonsprosesser, som en motvekt til all usikkerheten som kan oppstå.

Denne studien har oppmerksomhet på det administrative nivået i organisasjonen, og et funn innen sosial identitet fra studien viser at administrativt ansatte kan oppleve en svakere identifisering til organisasjonen, i forbindelse med organisasjonens helhetlige formål. Dette kan kanskje forsterkes av at deres funksjoner skaper isolerte og fokuserte oppgaver, og at det er stor avstand mellom den operative kjernens oppgaver og administrasjonens oppgaver. Med dette avrundes drøftingen av studiens bidrag, og går videre inn på å undersøke studiens styrker og svakheter, i neste avsnitt.

5.2 Styrker og svakheter til studien

Det skal nå sees nærmere på studiens svakheter og styrker og dette strukturert igjennom tre avsnitt, hvor informantenes anliggende til svakheter og styrker belyses først, så sees det på

studiens forfattere sin påvirkning på studien, innen de metodiske mulighetene og begrensninger til slutt blir gått igjennom. Vi skal først ta for oss informantene:

Informantenes bidrag har vært fullstendig avgjørende for denne studien. De fem av totalt elleve ansatte i morselskapet som bidro gjennom intervjuer, ga ikke bare bredde til vårt datagrunnlag, men også en dypere innsikt i organisasjonens puls. Informantenes bidrag var preget av en raus velvilje til å også fortelle om kompliserte og vanskelige temaer, og svarene bar preg av personlige opplevelser. Dette løfter studiens troverdighet, også med tanke på at mye av problematikken som kom fram, også sammenfaller med tidligere empiri fra fusjonsadferd. Det ligger allikevel en begrensning i informantenes bidrag, siden de har gitt oss sine egne opplevelser gjennom selvrappotering. Riktignok har vi også foretatt observasjoner i organisasjonen, og kan dermed bekrefte informantenes beskrivelser med egne observasjoner. Men hva informantene selv har følt og tenkt, affektivt og kognitivt, kan de bare vite selv. Og med det er det klart for å rette et søkelys på oss som har utført studien, i det neste avsnittet.

Denne studien har utforsket komplekse dynamikker i organisatoriske endringer, og gjennom arbeidet har vi identifisert både styrker og svakheter knyttet til vår forskning. Den omfattende gjennomgangen vår av relevant litteratur har gitt et solid fundament for vår forskning. Det har allikevel vært utfordrende å filtrere og velge ut den mest relevante teorien, og noen ganger kan teorier som ikke ble direkte inkludert likevel ha spilt en indirekte rolle i påvirkning av vår behandling av emnet. Videre har arbeidet i et team av to forskere fremmet en rikere drøfting og ga et bedre utgangspunkt for å kunne se samme sak fra flere vinkler, dette takket være våre ulike erfaringer og bakgrunner. Dette samspillet hjalp oss til å bedre navigere kompleksiteten av de ansatte sine reaksjoner samt endringsprosessen organisasjonen sto ovenfor. Det å være to forskere har også inkludert noen utfordringer, eksempelvis i forhold til manglende mulighet til å vite med sikkerhet kvaliteten på hverandres arbeid og bidrag. Noe av hverandres arbeid har vi kvalitetssikret ved å undersøke hverandres kilder, men ofte har vi valgt å basere hverandres bidrag på tillit til hverandres integritet og arbeidsmoral. Og med det, skal det i neste avsnitt forklares litt om de metodiske mulighetene og begrensningene til studien.

En observasjonstid over 6 måneder i organisasjonen la grunnlaget for en mer spisset tilnærming til problemstilling, litteratur og rammeverk gjennom den abduktive tilnærmingen. Gjennom observasjoner kunne vi allerede fra starten sortere og velge ut tema som vi kunne bekrefte gjennom observasjoner som aktuelle, både med tanke på relevans, aktualitet og tolkning av funn. Vi mener det har høynet kvaliteten på studien. En longitudinell studie ville ha gitt oss muligheten til en mer langsiktig observasjon av endringshendelsene under fusjonen

over tid. Da ville vi også kunne undersøkt om, og hvordan, de affektive og kognitive reaksjonene hos ansatte endret seg gjennom fusjonsprosessen. Da det ikke var mulig for oss å utføre en longitudinell studie har vi forsøkt å styrke studiens troverdighet ved å benytte oss av metodetriangulering for å forstå informantenes erindringer opp mot annen innsamlet data (Jacobsen, 2005, s. 218; Mehmetoglu, 2004, s. 90–92). I de neste avsnittene skal det sees nærmere på hvordan studien kan brukes av interessenter.

5.3 Praktiske implikasjoner

Denne studien gir verdifull innsikt til liknende organisasjoner som vurderer å gjennomgå eller alt gjennomgår en fusjonsprosess. Studien kan hjelpe slike organisasjoner å forstå og kartlegge potensielle utfordringer og muligheter knyttet til de ansatte sitt engasjement og tilpasning både i stadiet *innledende planlegging og formell kombinasjon* og i *det operasjonelle kombinasjonsstadiet*.

Ved studiens belysning av de spesifikke adferds-reaksjonene som kan oppstå ved ikke-integrerte endringsprosesser innen sosial identitet (Giessner et al., 2011) og jobbkarakteristika (Hackman & Oldham, 1975), kan studien være med å guide gjeldende organisasjon og andre i liknende prosesser til å utvikle mer effektive kommunikasjonsstrategier og støttesystemer for å bedre kunne møte ansattes behov. Dette kan bidra til en økt endrings-proaktivitet og aksept samt redusere reaksjoner som havner i kvadranten for motstand og distansering til endringen. Ved å aktivt planlegge kommunikasjon og tiltak, kan man lede identitetsoppløsningen av de pre-fusjonerte enhetene, over til en ønsket ny felles sosial identitet, som fremmer produktivitet, en lavere turnover for å beholde kritisk kompetanse i organisasjonene samt stimulere mot lavere sykefravær blant ansatte (Giessner et al., 2011).

Foruten kommunikasjon trengs det ved stillingsendringer, nyansettelser samt endringer i systemer, en fremoverlent og planlagt kompetanseutvikling som kan komme ansatte i forkjøpet av innførte endringer i arbeidsoppgaver. Et slikt hensyn til ansatte vil bidra til økt mestringstro og motivasjon, en smidigere fusjonsprosess, mindre endringsmotstand og -distansering, hvilket vil øke produktivitet og effektivitet blant de ansatte (Bakotić, 2016). Og sist, men ikke minst; det vil være med å bygge tillit til den nye organisasjonen, som kan fremme en troverdig ny og felles organisasjonsidentitet, noe som vil forklares i avsnittet under.

Studien viser at det også ved små til ingen inngrep under fusjoner med en ikke-integrert implementeringstilnærming, allikevel kan oppstå ineffektive og uønskede inn- og utgrupper i

dannelsen av en ny sosial identitet. Når bedrifter fusjonerer oppløses en tidligere organisasjonsidentitet og en ny skal dannes (Giessner et al., 2011). I eksempelet fra vår studie kunne en utgruppe vært unngått med å ta høyde for problemstillingen som oppsto etter implementering av nye systemer og programmer for de minste enhetene. Forskning har tidligere vist at integrering av IT og IS systemer er et område hvor organisasjoner ofte feiler (Merali & McKiernan, 1993), og studien viser tydelige problemområder for denne implementeringen. Med en godt argumentert konsensus om avgjørelsen, samt en god intern opplæringsplan iverksatt innen endringshendelsen, med påfølgende ledet informasjon og kommunikasjon, ville man kunne styrt den nye gruppeidentiteten mot en mer hensiktsmessig sosial organisasjonsidentitet. Studien viser også at administrativt ansatte kan ha en lav identifisering til organisasjonenes helhetlige formål gjennom å være isolert til svært fokuserte oppgaver, og gjennom å styrke disse ansatte sin identifisering, vil organisasjoner kunne høste fordeler i form av mindre konflikter, økt konsensus, mer tillit, respekt og samarbeid fra disse ansatte (Reicher et al., 2018, s. 129).

Alt i alt er studien klar på at administrasjonen ikke skiller på en ikke-integrert implementeringstilnærming fra andre tilnærminger ved en fusjon. Samtlige av informantene beskrev prosessen om det å skulle bli til noe nytt, og i slike tanker ligger det også helt individuelle forventninger og usikkerheter som organisasjoner kan tjene på å ta hensyn til. Med andre ord vil vi anta at all kjent teori og empiri om fusjonsadferd ved andre implementeringstilnærminger – også kan være gjeldende på administrativt nivå for en *ikke-integrert* implementeringstilnærming. Eksempelvis adferd innen angstteori, rollekonflikt teori, og akkulturasjonsteori (Seo & Hill, 2005). Dette blir svært så viktig å formidle, fordi det fremstår som kontraintuitivt mot antagelsen om den milde effekten en *ikke-integrert* implementeringstilnærming kan ha på ansatte. Den gode intensjonen som kan lokke beslutningstakerne til å velge en slik tilnærming, vil rett og slett ikke treffe på målet uten å samtidig bruke de riktige verktøyene. Gode intensjoner fortjener å lykkes, og vi håper at vi her har kommet med nødvendig innsikt som kan bidra til nettopp det.

5.4 Videre forskning

Vi skal nå presentere noen forslag på videre forskning vi mener vil være hensiktsmessig, basert på denne studiens innsikt og videre muligheter for utfyllende innsikt i fusjonsadferd.

I denne studien ble det brukt en reaksjonsmodell fra endringslitteraturen (Oreg et al., 2018), og vi må påstå at vi selv sliter med å se hvordan endringslitteraturen og fusjonslitteraturen kan skilles ved. Det er spesifikke problemstillinger som riktignok utmerker seg og oppstår

utelukkende under fusjoner, som videre påvirker adferd, men disse problemstillingenes utfordring for ansatte bunner alltid i at det er utført en endringshendelse. Vi ser derfor disse teoretiske feltene som overlappende og sammenhørende i et adferds perspektiv, og foreslår at slik overlappende forskning bør utføres i høyere grad, fremfor at hver teoretiske gren finner opp hjulet hver for seg. Videre, gjennom studiens bruk av reaksjonsmodellen (Oreg et al., 2018), kom det fram at ambivalens er en utfordring i forhold til modellen. Vi foreslår at slike reaksjoner også integreres i modellen, med allerede eksisterende forskning på ambivalens. Vårt neste forslag til videre forskning er knyttet til en av denne studiens begrensninger; tiden vi hadde til rådighet, og tas opp i neste avsnitt.

Denne studien var begrenset til å skulle kunne utføres over et semester fordelt på 30 studiepoeng, selv om vi også brukte semesteret innen til både observasjon og møtevirksomhet rundt oppgavens innhold og tema. Vi ble derfor avhengig av å utføre en tverrsnitt studie. En longitudinell studie med samme rammeverk ville kunne gitt en dypere innsikt, særlig med tanke på at *det operasjonelle kombinasjonsstadiet* fremdeles pågår i vår undersøkte organisasjon. Dermed vil vi oppfordre til at det utføres lignende forskning med en longitudinell studie. Vårt neste forslag er å se videre på den ikke-integrerte implementeringstilnærmingen, og det forklares nærmere i neste avsnitt.

Vi vil også foreslå at det utføres mer og lignende forskning på den ikke-integrerte implementeringstilnærmingen og ansatte sin adferd. Eksempelvis vil vi foreslå at andre sosiale teorier undersøkes, slik som angstteori, rollekonflikt teori, og akkulturasjonsteori (Seo & Hill, 2005) i kombinasjon med implementeringstilnærmingen. Med denne studiens oppmerksomhet på leddet som kan ansees som mellomledere, i form av administrative roller, fikk man et perspektiv fra menneskelige ressurser, som var nært forbundet med endringshendelsene. Hadde denne studien eksempelvis undersøkt de fusjonerte datterselskapene, er det ikke sikkert vi ville kommet til de samme konklusjonene. Å undersøke reaksjoner og adferd på andre organisasjonsnivå, vil kunne gi mer verdifull informasjon om hvordan fusjoner på best mulig måte kan lykkes med en ikke-integrering. Vi håper også denne studien kan være med å belyse nødvendigheten av en konsensus på hva en ikke-integrert implementeringstilnærming er og inneholder, og at videre forskning blir gjort på akkurat det.

Referanseliste:

- Aboagye-Darko, D., Attuquayefio, S. N. B., Ankomah, N., Okronipa, A. Q., & Nyame, J. Y. (2023). Information systems research on mergers and acquisitions: a systematic literature review. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-05-2023-0763>
- Amiot, C. E., Terry, D. J., & Callan, V. J. (2007). Status, equity and social identification during an intergroup merger: A longitudinal study. *British Journal of Social Psychology*, *46*(3), 557–577. <https://doi.org/10.1348/014466606X146015>
- Amiot, C. E., Terry, D. J., & McKimmie, B. M. (2012). Social identity change during an intergroup merger: The role of status, similarity, and identity threat. *Basic and Applied Social Psychology*, *34*. <http://dx.doi.org/10.1080/01973533.2012.712016>
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages (part 1). *Management Decision*, *38*(9), 649–662. <https://doi.org/10.1108/00251740010357267>
- Arbeidsmiljøloven. (2005). Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (LOV-2005-06-17-62). Lovdata. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62> (Hentet dato: 4. april, 2024)
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, *14*. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Baker, E. W., & Niederman, F. (2014). Integrating the IS functions after mergers and acquisitions: Analyzing business-IT alignment. *The Journal of Strategic Information Systems*, *23*(2), 112–127. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2013.08.002>
- Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *29*(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Barrett, L. F., & Russell, J. A. (1998). Independence and bipolarity in the structure of current affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 967–984. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.74.4.967>
- Bauer, F., & K. Matzler. (2014). Antecedents of M&A Success: The Role of Strategic Complementarity, Cultural Fit, and Degree and Speed of Integration. *Strategic Management Journal* 35 (2): 269–291 <https://doi.org/10.1002/smj.2091>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2019). *Business research methods* (5. utg.). Oxford University Press.
- Bodner, J., & Capron, L. (2018). Post-merger integration. *Journal of Organization Design*, 7, 1–20. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0027-4>
- Brooks, M. R., Rosson, P. J., & Gassmann, H. I. (2005). Influences on Post-M&A Corporate Visual Identity Choices. *Corporate Reputation Review*, 8(2), 136–144. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540245>
- Brueller, N. N., Carmeli, A., & Markman, G. D. (2018). Linking Merger and Acquisition Strategies to Postmerger Integration: A Configurational Perspective of Human Resource Management. *Journal of Management*, 44(5), 1793–1818. <https://doi.org/10.1177/0149206315626270>
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3. utg.). Oxford University Press.
- Brønnøysundregistrene. (2009,13. august) Kunngjøringer. Endring av formål, Repvåg. Tilgjengelig fra: https://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20090000300222&sokeverdi=948755742&spraak=nb (Hentet dato: 04. april. 2024)
- Brønnøysundregistrene. (2011, 11. januar). Kunngjøringer. Endring av formål, Luostejok. Tilgjengelig fra: https://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20110000007451&sokeverdi=938260494&spraak=nb (Hentet dato: 04. april. 2024)
- Brønnøysundregistrene. (2012, 13. november). Kunngjøringer. Endring av formål, Nordkyn. Tilgjengelig fra: https://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20120000536088&sokeverdi=956740134&spraak=nb (Hentet dato: 04. april. 2024)

- Brønnøysundregistrene. (2023, 24. oktober) Kunngjøringer. Endring av formål, Midtfinnmark kraftlag. Tilgjengelig fra:
https://w2.brreg.no/kunngjoring/hent_en.jsp?kid=20230000756892&sokeverdi=832319732&spraak=nb (Hentet dato: 04. april. 2024)
- Brønnøysundregistrene. (2023, 7. desember). Fusjon. Tilgjengelig fra:
<https://www.brreg.no/aksjeselskap/fusjon-og-fisjon/fusjon/> (Hentet dato: 25. mai. 2024)
- Buono, A. F., Bowditch, J. L., & Lewis, J. W. (1985). When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger. *Human Relations (New York)*, 38(5), 477–500.
<https://doi.org/10.1177/001872678503800506>
- Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (2003). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. Beard Books.
- Calpha, R., Tarba, S., & Brock, D. (2010). Mergers and acquisitions: A review of phases, motives, and success factors. In *Advances in Mergers and Acquisitions* (Vol. 9, s. 1–24). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-361X\(2010\)0000009004](https://doi.org/10.1108/S1479-361X(2010)0000009004)
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 57–70.
<https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302324>
- David, K., & Singh, H. (1993). Acquisition regimes: Managing cultural risk and relative deprivation in corporate acquisitions. In D. E. Hussey (Ed.), *International review of strategic management* (pp. 227–276). New York, NY: Wiley
- De nasjonale forskningsetiske komiteene (NESH). (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. (5. Utg.). Tilgjengelig fra:
<https://www.forskningsetikk.no/ressurser/publikasjoner/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi/> (Hentet dato: 21. februar. 2024)
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007) *Theory building from cases: Opportunities and challenges*, *Academy of Management Journal*, 50(1)

- Ellis, K. (2004). Managing the acquisition process: Do differences actually exist across integration approaches. *Mergers and acquisitions: Creating integrative knowledge*, 113–132.
- Enehaug, H., & Thune, T. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser* (Vol. 1/2007). Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet.
- Faisaluddin, F., Fitriana, E., Nugraha, Y., & Hinduan, Z. R. (2024). Does meaningful work affect affective commitment to change? Work engagement contribution. *SA Journal of Industrial Psychology*, 50(11), 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v50i0.2143>
- Galpin, T. J. (2014). *The Complete Guide to Mergers and Acquisitions: Process Tools to Support M&A Integration at Every Level* (Third edition.). Wiley.
- Giessner, S. R., Ullrich, J., & van Dick, R. (2011). Social Identity and Corporate Mergers. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 333–345. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2011.00357.x>
- Giessner, S. R., Horton, K. E., & Humborstad, S. I. W. (2016). Identity management during organizational mergers: Empirical insights and practical advice. *Social Issues and Policy Review*, 10. <http://dx.doi.org/10.1111/sipr.12018>
- Grant, M., Nilsson, F., & Nordvall, A. C. (2022). Pre-merger acquisition capabilities: A study of two successful serial acquirers. *European Management Journal*, 40(6), 932–942. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.006>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *The Academy of Management Review*, 9(3), 438–448. <https://doi.org/10.2307/258284>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(3), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Haleblian, J., Devers, C. E., McNamara, G., Carpenter, M. A., & Davison, R. B. (2009). Taking Stock of What We Know About Mergers and Acquisitions: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 35(3), 469–502. <https://doi.org/10.1177/0149206308330554>

- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing acquisitions: Creating value through corporate renewal* (Vol. 416). New York: Free Press.
- Haunschild, P. R., Moreland, R. L., & Murrell, A. J. (1994). Sources of resistance to mergers between groups 1. *Journal of Applied Social Psychology, 24*(13), 1150–1178.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1994.tb01549.x>
- Hedman, J., & Sarker, S. (2015). Information system integration in mergers and acquisitions: research ahead. *European Journal of Information Systems, 24*(2), 117–120.
<https://doi.org/10.1057/ejis.2015.2>
- Henningsson, S., & Carlsson, S. (2011). The DySIIM model for managing IS integration in mergers and acquisitions. *Information Systems Journal (Oxford, England), 21*(5), 441–476. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2575.2011.00374.x>
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies, 14*, 75–89.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>
- Hogg, M. A., & Terry, D. J. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review, 25*(1), 121–140.
<https://doi.org/10.2307/259266>
- Iborra, M., & Dolz, C. (2006). Consequences of Integration Heterogeneity in Mergers and Acquisitions. *Management Research (Armonk, N.Y.), 4*(2), 127–138.
<https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433040204>
- Jacobsen, D. I. (2005) *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jemison, D. B. & S. B. Sitkin. (1986). Corporate Acquisitions: A Process Perspective. *Academy of Management Review 11* (1): 145–163.
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4282648>
- Jeris, L. S., Johnson, J. R., & Anthony, C. C. (2002). HRD involvement in merger and acquisition decisions and strategy development: four organizational portraits. *International Journal of Training and Development, 6*(1), 2–12.
<https://doi.org/10.1111/1468-2419.00145>
- Jetten, J., O'Brien, A., & Trindall, N. (2002). *Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate*

- identification. British Journal of Social Psychology*, 41.
<http://dx.doi.org/10.1348/014466602760060147>
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg.). Abstrakt forlag.
- King, D. R., Dalton, D. R., Daily, C. M., & Covin, J. G. (2004). Meta-analyses of post-acquisition performance: indications of unidentified moderators. *Strategic Management Journal*, 25(2), 187–200. <https://doi.org/10.1002/smj.371>
- Klok, Y., Kroon, D. P., & Khapova, S. N. (2022). The role of emotions during mergers and acquisitions: A review of the past and a glimpse into the future. *International Journal of Management Reviews*
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12322>
- Koi-Akrofi, G. Y. (2016). Mergers and Acquisitions: Post-Merger and Acquisition Integration Strategies. *International Journal*, 5(2).
- Kusstascher, V., & Cooper, C. L. (2005). *Managing emotions in mergers and acquisitions*. Edward Elgar Publishing.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2017). *Det Kvalitative Forskningsintervju*. (3. Utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Laamanen, T., & Keil, T. (2008). Performance of serial acquirers: towards an acquisition program perspective. *Strategic Management Journal*, 29(6), 663–672.
<https://doi.org/10.1002/smj.670>
- Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science*, 10(1), 1–26. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.1>
- Lee, C.-F., & Lee, A. C. (2022). Merger and Acquisition: Definitions, Motives, and Market Responses. In *Encyclopedia of Finance* (s. 877–894). Springer International Publishing AG. https://doi.org/10.1007/978-3-030-91231-4_28
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publication
- Lov om samvirkeforetak (samvirkelova). (2007). Kapittel 8. Fusjon. Tilgjengelig fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2007-06-29-81?q=samvirkelova> (Hentet dato: 4. april, 2024)

- Lu, S. (2018). The Pattern of M & A Integration: A Literature Review. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8(2), 313–326.
<https://doi.org/10.4236/ajibm.2018.82019>
- Malik, A., Sinha, P., Budhwar, P., & Pereira, V. (2023). Managing legitimacy in a cross-border post-merger integration context: the role of language strategies. *International Journal of Human Resource Management*, 34(21), 4144–4174.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2237878>
- Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Universitetsforl.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. (1985). Merger syndrome: Stress and uncertainty. *Mergers and acquisitions*, 20(2), 50–55.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2000). Managing mergers, acquisitions, and alliances: Creating an effective transition structure. *Organizational Dynamics*, 28(3), 35–47.
[https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88448-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88448-X)
- Marks, M. L., Mirvis, P. H., & Brajkovich, F. L. (2001). Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation [and Executive Commentary]. *The Academy of Management Executive* (1993), 15(2), 80–94.
<https://doi.org/10.5465/AME.2001.4614947>
- McKiernan, P., & Merali, Y. (1995). Integrating information systems after a merger. *Long Range Planning*, 28(4), 4,54–55,62. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)00027-G](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)00027-G)
- Mehmetoglu, M. (2004). *Kvalitativ metode for merkantile fag*. Fagbokforl.
- Merali, Y., & McKiernan, P. (1993). The strategic positioning of information systems in post-acquisition management. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2(2), 105–124. [https://doi.org/10.1016/0963-8687\(93\)90003-S](https://doi.org/10.1016/0963-8687(93)90003-S)
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (1981). Organization design: fashion or fit?, *Harvard business review*, 59(1), 103–116.

- Mitchell, J. P. (2023). THE ROLE OF IT LEADERSHIP IN MERGERS AND ACQUISITIONS: LESSONS FROM CIO INVOLVEMENT. *Current Journal of Management and Social Sciences*, 11(4), 1–100.
- Moeller, S. B., Schlingemann, F. P., & Stulz, R. M. (2004). Firm size and the gains from acquisitions. *Journal of financial economics*, 73(2), 201–228.
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2003.07.002>
- Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. R. (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of management review*, 13(1), 79–90.
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306790>
- Newman, J. M., & Krzystofiak, F. J. (1993). Changes in employee attitudes after an acquisition: A longitudinal analysis. *Group & Organization Management*, 18(4), 390–410. <https://doi.org/10.1177/1059601193184002>
- NVE. (2015). Nettleie. Norges Vassdrag og Energidirektorat. Tilgjengelig fra: <https://www.nve.no/reguleringsmyndigheten/kunde/nett/nettleie/> (Hentet dato: 04. februar. 2024)
- Oh, J.-H., Peters, L. D., & Johnston, W. J. (2014). Who's acquiring whom? — Experimental evidence of firm size effect on B2B mergers and marketing/sales tasks. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 1035–1044.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.016>
- Oreg, S., Bartunek, J. M., Lee, G., & Do, B. (2018). AN AFFECT-BASED MODEL OF RECIPIENTS' RESPONSES TO ORGANIZATIONAL CHANGE EVENTS. *The Academy of Management review*, 43(1), 65–86.
<https://doi.org/10.5465/amr.2014.0335>
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors* (s. XXVIII, 396). Free Press.
- Reicher, S. D., Haslam, S. A., & Platow, M. J. (2018). Shared social identity in leadership. *Current Opinion in Psychology*, 23, 129–133.
<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2018.08.006>
- Risberg, A. (2003). The merger and acquisition process. *Journal of international business studies*, 34(1), 1–34.

- Rodell, J. B., & Colquitt, J. A. (2009). Looking ahead in times of uncertainty: The role of anticipatory justice in an organizational change context. *Journal of Applied Psychology*, 94, 989–1002. <https://doi.org/10.1037/a0015351>
- Romzek, B. S. (1985). The Effects of Public Service Recognition, Job Security and Staff Reductions on Organizational Involvement. *Public Administration Review*, 45(2), 282–291. <https://doi.org/10.2307/976149>
- Salk, J. E. (1994). Generic and type-specific challenges in the strategic legitimation and implementation of mergers and acquisitions. *International Business Review*, 3(4), 491–512. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(94\)90036-1](https://doi.org/10.1016/0969-5931(94)90036-1)
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8. utg.). Pearson Education Limited.
- Schijven, M., Heimeriks, K. H., Graebner, M. E., Haspeslagh, P., & Mitchell, W. (2024). Thirty-three years after “managing acquisitions”: reflections, insights, and research directions. *Forthcoming in Strategic Management Review*. [Epub ahead of print]
Tilgjengelig fra:
<https://strategicmanagementreview.net/assets/articles/Schijven%20et%20al.pdf>
- Seo, M.-G., & Hill, N. S. (2005). Understanding the Human Side of Merger and Acquisition: An Integrative Framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422–443. <https://doi.org/10.1177/0021886305281902>
- Shrestha, P., & Parajuli, D. (2020). Impact of Merger and Acquisition Practice on Job Stress: Evidence from Nepal. *European Journal of Business and Management*, 12(24), 1–8. <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-24-01>
- Sjøvaag, H., Owren, T., & Borgen, T. (2021). Strategic and Organisational fit in Corporate News Markets: A Principal-agent Approach to Studying Newspaper Mergers. *Journalism Practice*, 15(8), 1181–1198. <https://doi.org/10.1080/17512786.2020.1772097>
- Solstad, E., & Høgvold Olsen, T. (2011). Lost in Translation? *Beta* (Oslo, Norway), 25(1), 2–15. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2011-01-01>
- Spoor, J. R., & Chu, M.-T. (2018). The Role of Social Identity and Communities of Practice in Mergers and Acquisitions. *Group & Organization Management*, 43(4), 623–647. <https://doi.org/10.1177/1059601117703266>

- Statnett. (2018). Slik fungerer kraftsystemet. Statsnett. Tilgjengelig fra:
<https://www.statnett.no/om-statnett/bli-bedre-kjent-med-statnett/slik-fungerer-kraftsystemet/> (Hentet dato: 04. februar. 2024)
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322–337.
<https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Sund, B., & Lines, R. (2014). Implisitte teorier om særtrekk ved norsk ledelse. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 16(3), 56–79.
- Sung, W., Woehler, M. L., Fagan, J. M., & Labianca, G. (2015). Individuals' Responses to Organizational Mergers. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 13851). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.13851abstract>
- Sung, W., Woehler, M. L., Fagan, J. M., Grosser, T. J., Floyd, T. M., & Labianca, G. (2017). Employees' Responses to an Organizational Merger: Intraindividual Change in Organizational Identification, Attachment, and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 910–934. <https://doi.org/10.1037/apl0000197>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). *The social identity theory of intergroup behavior*. I S. Worchel, & W Austin (Red.), *Psychology of inter group relations* (s. 7–24). Nelson-Hall.
- Terry, D. J., & O'Brien, A. T. (2001). Status, legitimacy, and ingroup bias in the context of an organizational merger. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 271–289.
<https://doi.org/10.1177/1368430201004003007>
- Thelisson, A.-S., Missonier, A., Guieu, G., & Luscher, L. S. (2019). A paradoxical approach symbiotic to postmerger integration: a French longitudinal case study. *European Business Review*, 31(2), 232–259. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2017-0158>
- Thelisson, A.-S., & Meier, O. (2022). Intergroup dynamics in post-merger integration process. *European Business Review*, 34(3), 431–450. <https://doi.org/10.1108/EBR-05-2021-0104>
- Thelisson, A.-S. (2023). Are we talking about merger or acquisition? Defining the integration process. *The Journal of Business Strategy*, 44(5), 301–307.
<https://doi.org/10.1108/JBS-02-2022-0037>

- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A., III. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37. <http://dx.doi.org/10.2307/2393472>
- Ullrich, J. & van Dick, R. (2007). The Group Psychology of Mergers & Acquisitions: Lessons from the Social Identity Approach, Cooper, C.L. and Finkelstein, S. (Ed.) *Advances in Mergers and Acquisitions (Vol. 6)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 1–15. [https://doi.org/10.1016/S1479-361X\(07\)06001-2](https://doi.org/10.1016/S1479-361X(07)06001-2)
- Vieru, D., & Rivard, S. (2014). Organizational identity challenges in a post-merger context: A case study of an information system implementation project. *International Journal of Information Management*, 34(3), 381–386. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.02.001>
- Vieru, D., & Rivard, S. (2015). Knowledge Sharing Challenges during Post-Merger Integration: The Role of Boundary Spanners and of Organizational Identity. *International Journal of Business and Management*, 10(11), 1. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n11p1>
- Weber, Y. (1996). Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions. *Human Relations (New York)*, 49(9), 1181–1202. <https://doi.org/10.1177/001872679604900903>
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2010). Human resource practices and performance of mergers and acquisitions in Israel. *Human Resource Management Review*, 20(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.08.007>
- Weber, Y., & Tarba, S. (2011). Exploring integration approach in related mergers. *International Journal of Organizational Analysis (2005)*, 19(3), 202–221. <https://doi.org/10.1108/19348831111149178>
- Weber, Y., Tarba, S. Y., & Reichel, A. (2011). A Model of the Influence of Culture on Integration Approaches and International Mergers and Acquisitions Performance. *International Studies of Management & Organization*, 41(3), 9–24. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825410301>
- Wei, T., & Clegg, J. (2018). Effect of Organizational Identity Change on Integration Approaches in Acquisitions: Role of Organizational Dominance. *British Journal of Management*, 29(2), 337–355. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12226>

- Wei, T., & Clegg, J. (2020). Untangling the Integration–Performance Link: Levels of Integration and Functional Integration Strategies in Post-Acquisition Integration. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1643–1689. <https://doi.org/10.1111/joms.12571>
- Wijnhoven, F., Spil, T., Stegwee, R., & Fa, R. T. A. (2006). Post-merger IT integration strategies: An IT alignment perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 5–28. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2005.07.002>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (6. utg.). SAGE.
- Zekic, N. (2016). Job Security or Employment Security: What's in a Name? *European Labour Law Journal*, 7(4), 548–575. <https://doi.org/10.1177/201395251600700403>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Intervjuer: Susanne Gamst, masterstudent ved UiT i samarbeid med Midt Finnmark SA. Datamaterialet vil behandles av medstudent; Ida Sandnes Österman v. UiT.

Generell informasjon til informanten:

Først av alt; Velkommen og takk for at du deltar! Det er din deltagelse som gjør vårt forskningsprosjekt mulig og uten din deltakelse, ville vi ikke hatt et prosjekt.

Vårt forskningsprosjekt handler om hvordan du/dere som ansatt har opplevd den gjennomførte fusjonen i Midt Finnmark kraftlag SA.

For å undersøke dette trenger vi informasjon fra deg, og metoden vi bruker er et semistrukturert intervju, som blir tatt opp som lydfiler. Disse lydfilene vil så transkribert over til et dokument for videre analyse, og lydfilen vil så slettes. Vi vil ikke transkribere personopplysninger, hvis noe slikt kommer fram i/under intervju. Du kan når som helst under intervjuet be om at lydopptaket stoppes. Dette vil vi anbefale at du gjør, dersom du er usikker på noe. Da kan vi i dialog informere deg, slik at du kan ta et informert valg om videre gjennomføring.

Mange av spørsmålene du vil få, kan besvares med enkle *ja* og *nei* som svar, men en dypere begrunnelse for hvorfor du svarer ja eller nei er ønskelig. Vi vil hjelpe deg med følgespørsmål underveis. Hvis det er noen spørsmål du ikke ønsker å svare på er det helt greit. Intervjuet består av 3 hoveddeler, strukturert etter ulike fokusområder

Så til sist; igjen, tusen takk for din deltakelse!

Introduksjonsspørsmål

Kan du presentere deg selv med å si noe om ditt yrke, din rolle og hvor lenge du har vært ansatt i organisasjonen?

Hvordan vil beskrive din tilknytning til organisasjonen?

Hvordan har du blitt involvert i fusjonsprosessen?

Hvordan vil du beskrive din interesse for fusjonsprosessen?

Har du ønsket en mer eller mindre aktiv rolle i fusjonsprosessen?

Formell prosess som berører sosial identitet:

Som kjent, ble det utført en navneendring av selskapet ved fusjonen. Med tanke på dette, kan du gi noen utfyllende svar på følgende to spørsmål:

Hvordan vil du beskrive din tilknytning til det gamle selskapsnavnet før fusjonen?

Hvordan vil du beskrive din tilknytning til det nye selskapsnavnet etter fusjonen?

Din arbeidsplass har fusjonert med flere enheter og fått et større felles samfunnsoppdrag. Med tanke på dette, kan du gi noen utfyllende svar på følgende spørsmål:

Hvordan vil du beskrive ditt bidrag til fusjonen eksempelvis føler du din kompetanse eller egenskaper kommet selskapet til gode under fusjonen?

Kan du beskrive om din kompetanse eller dine egenskaper kan ha gitt deg noen form for høyere eller lavere sosial status på arbeidsplassen under fusjonen?

Kan du beskrive hvordan du stiller deg til det nye målet og funksjonen for selskapet etter fusjonen?

Operasjonell prosess som berører Sosial identitet

Etter fusjonen har det vært behov for å harmonisere organisasjonen i en viss grad. Med tanke på dette:

Gjennom harmonisering av interne systemer og programmer, har du måttet støtte deg på andre kollegaer på noen nye måter, både fra egen enhet og/eller andre, for å kunne utføre dine arbeidsoppgaver?

Har fusjonens endringsprosesser ledet til ny kunnskapsutvikling for deg?

Opplever du at din rolle i det nye selskapet er like viktig i dag som den var før fusjonen?

Operasjonell prosess som berører Jobbkarakteristika

Hvordan har du opplevd konsekvensene av fusjonen med henhold til innhold i jobb, arbeidsbetingelser og arbeidsvilkår?

Hva kunne vært annerledes under fusjonen for å bedre støtte dine behov i forhold til dine arbeidsoppgaver?

Kan du gi en beskrivelse av om eller hvordan fusjonen har påvirket dine tanker, holdninger og følelser rundt din videre karriereplan?

Vedlegg 2: Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet vårt?

Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på reaksjon ved fusjon/endring. Dette forskningsprosjektet vil bli brukt til skriving av en masteroppgave, og vil ikke bli brukt til andre formål enn denne oppgaven.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi du er ansatt i den fusjonerende bedrift som vi har valgt å foreta vår forskning i. Vi trenger innsyn i ansattes subjektive opplevelse av fusjonen og har valgt ut essensielle stillinger fra alle avdelinger på ulikt nivå for en slik redegjørelse.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UIT Norges arktiske universitet er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi benytter oss av strukturerte intervju, hvis det er enkelte spørsmål du ikke ønsker svare på er det helt i orden.

Intervjuet vil omhandle din subjektive opplevelse av endringsprosessen du har vært og er en del av gjennom fusjoningene og hvordan den har påvirket dine arbeidsoppgaver og område.

Vi vil ta et lydopptak av intervjuet, lydopptaket tas opp gjennom UIT sin egne applikasjon som er beskyttet. Hvis personopplysninger slik som navn, alder eller spesifikke hendelser som kan identifisere deg framkommer under intervjuet vil disse sensureres, du vil også få muligheten til å godkjenne dataen vi beholder av deg.

Vi vil sammenstille opplysninger fra intervju med hendelser i bedriften, koblet til saksdokumenter rundt omrokeringer i stillinger, oppgaver og ressursfordelinger, men ikke koblet til persondata.

Om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Når det gjelder håndteringen av personopplysninger i forbindelse med vår masteroppgave er det viktig å presisere at tilgangen er strengt regulert. Det vil kun være medlemmer av prosjektgruppen vår vil kunne ha tilgang til disse dataene, prosjektgruppen består av Susanne Gamst, Ida Sandnes Österman og veileder Professor Svein Tvedt Johansen.

For å beskytte opplysningene mot eventuell uautorisert tilgang, vil alle dine sensitive personopplysninger bli anonymisert og kodet før lagring. Detaljer som framkommer i intervjuet som kan lede til gjenkjenning av individer i den publiserte versjonen av masteroppgaven vil bli utelatt med mindre det godkjennes av vedkommende selv.

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Vi har også meldt inn prosjektet og fått personvernstjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 03.06.2024 da masteren har innleveringsfrist.

Opplysningene vil beholdes fram til masteroppgaven er ferdig behandlet og godkjent. Når masteroppgaven er ferdig behandlet og godkjent vil all data om deg lagret utfor den publiserte masteroppgaven slettes mens selve masteroppgaven vil følgelig bestå.

Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

Vår veileder:
Svein Tvedt Johansen

Svein.t.hohansen@uit.no

Studenter, vi som skriver materavhandlingen:

Susanne Gamst

46614236

Sga064@uit.no

Ida Sandnes Österman

46958892

Isand@live.no

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post: personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Spørsmål ved personvernombudet kan du kontakte personvernombud ved UIT:

Epost: personvernombud@uit.no

Telefon: 77 64 69 52

Mobil: 957 30030

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Studenter

Svein Tvedt Johansen

Susanne Gamst & Ida Sandnes Österman

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i forskningen beskrevet i dette skrevet.
- at mine personopplysninger lagres inntil masteroppgaven, er ferdig behandlet og godkjent

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

Underskrift:

Vedlegg 3: Kategorisskjema

Kategori 1.:

Sitat	Jobbkarakteristika	Endrings-proaktiv
		Endringsdistansert
Sitat	Sosial identitet	Endringsaksept
		Endringsmotstand
Sitat	Jobbkarakteristika	Endrings-proaktiv
		Endringsdistansert
Sitat	Sosial identitet	Endringsaksept
		Endringsmotstand
Sitat	Jobbkarakteristika	Endrings-proaktiv
		Endringsdistansert
Sitat	Sosial identitet	Endringsaksept
		Endringsmotstand
Sitat	Jobbkarakteristika	Endrings-proaktiv
		Endringsdistansert
Sitat	Sosial identitet	Endringsaksept
		Endringsmotstand
Sitat	Jobbkarakteristika	Endrings-proaktiv
		Endringsdistansert
Sitat	Sosial identitet	Endringsaksept
		Endringsmotstand
Sitat	Jobbkarakteristika	Endrings-proaktiv
		Endringsdistansert
Sitat	Sosial identitet	Endringsaksept
		Endringsmotstand
Sitat	Jobbkarakteristika	Endrings-proaktiv
		Endringsdistansert
Sitat	Sosial identitet	Endringsaksept
		Endringsmotstand
Sitat	Jobbkarakteristika	Endrings-proaktiv
		Endringsdistansert
Sitat	Sosial identitet	Endringsaksept
		Endringsmotstand

