

Universitet i Stavanger

Våren, 2014

Masteroppgave i studie Serviceledelse.

Corporate identities behaviour under the larger merger

av

Anna Frantzen





Universitetet
i Stavanger

FACULTY OF SOCIAL SCIENCES,
NORWEGIAN SCHOOL OF HOTEL MANAGEMENT

MASTER'S THESIS

STUDY PROGRAM:

FXMASL130 Master i serviceledelse.

THESIS IS WRITTEN IN THE FOLLOWING
SPECIALIZATION/SUBJECT:

Master study in service management. /
Organizational identity.

IS THE ASSIGNMENT CONFIDENTIAL?

No

TITLE: Corporate identities behaviour under the larger merger.

AUTHOR

Student number:

892265

Name:

Anna Frantzen

ADVISOR:

Tone Therese Linge (UiS)

ACKNOWLEDGE RECEIPT OF 2 BOUND COPIES OF THESIS

Stavanger,/..... 2014

Signature administration:.....

EXAMINATION FORM FOR MASTER'S THESIS

Norwegian School of Hotel Management

Study program: FXMASL130 Master i serviceledelse.

Specialization: Organizational identity.

Year: 2014

Is the assignment confidential? NO YES until: _____ month _____ year (Max 2 yr)

To be completed by the department

Thesis submitted in 2 copies: _____ (date)

Signature of receiving department _____

Author (s):

Student number.	Name:
892265	Anna Frantzen

Title

Atferd av firma identiteter ved større fusjoner.

English Title

Corporate identities behaviour under the larger merger.

This assignment has been rated: _____

letter

Sensor:

Place/date

signature

Advisor:

Place/date

signature

Exam results registered in the database:

Place/date

signature

Sammendrag

Under temavalget for oppgaven jeg har prøvd å satse på å jobbe med noe som ikke bare fanger min interesse, men er også høyt relevant for dagens trender i arbeidslivet. Da det er nettopp anvendelse av teori kunnskaper en får på master studie som skal bidra til utvikling av organisasjoner man lever sitt daglige liv hos.

I løpet av min karriere har jeg hatt flere arbeidsgivere, som gikk gjennom en fusjons prosess, og var kunden eller leverandøren til flere som gikk gjennom det samme. Utenfra så alle sammenslåinger uproblematisk ut, men en kunne oppdage mye ved å gå under huden på fusjonerende enheter og se på integrasjons prosesser, planlegging og resultater av disse. Noen klarte seg bra, noen ikke. Det er ofte enkelt å se i etterkant av endrings gjennomføring at flere tiltak kunne vært gjort annerledes og flere fallgruver kunne vært unngått med riktig forberedelse og planlegging, samt ved å følge en konsistent implementeringsprosess. Det ble interessant for meg personlig å finne en standard oppskrift på en vellykket fusjons prosess gjennom å sette sammen noen pekepinn på hva man skal gjøre og når i prosessen.

Både jeg selv og andre i endringssituasjoner har stilt seg kjente og viktige spørsmål: Hvem er jeg nå? Hva er min identitet? Hva tenker omverden om meg og min organisasjon? Disse spørsmål er ikke enkle å svare på når en føler at organisasjonen han jobber i ikke fokuserer seg nok på å forklare internt og til omverden om målet med endringsprosessene den måtte foreta. Ved flere anledninger prøvde jeg å analysere for meg selv hva er det ledelsen gjør bevist for å holde fokuset på bedriftens identitet og kultur under en fusjon, og motivere ansatte mot en vellykket endring. Det er nettopp dette jeg ønsker å belyse i denne oppgaven.

Ved hjelp av teori og anvendelse av denne på et reelt nylig fusjon mellom to bedrifter, skal jeg prøve å foreta en analyse av jobben med bedriftens identitet under en fusjons prosess.

For å ha fusjonen mellom disse to selskapene som en rød tråd gjennom hele oppgaven valgte jeg å fortelle historien av hver enkel av disse, samt om fusjonen, i begynnelsen av oppgaven.

Forord

Jeg vil gjerne meddele hvor meget glad jeg er for å bli ferdig med denne utredningen som har foregått over lang tid. I med at motivasjonen ble tatt fra en virkelig bedrift, er det gledelig å se et brukbart resultat som kan relateres til andre firma i lignende situasjoner. Jeg har møtt stor interesse og samarbeidsvillighet fra bedriften, og vil takke alle som stilte opp til intervjuer og hjulpet meg med opplysninger ellers.

Også vil jeg gjerne takke for støtten til han som har blitt mannen min under oppgave skrivings tiden for at han har tatt mye hensyn og ikke forstyrret med mer enn minimalt under hele prosessen.

En meget stor takk rettes til min engasjert og dyktig veileder Tone Therese Linge for utmerket bistand til å hjelpe meg med å holde kurset og for å påfylle med verdifull inspirasjon for å nå målet. Teorikunnskapene hun har gitt meg og hennes arbeidsmoral innspurt kommer jeg til å benytte meg av i fremtiden.

Jeg inderlig håper at denne oppgaven blir interessant til en hver leser og kan inspirere til videre forskning innen temaet organisasjonsidentitet sett i lyset av dagens trend når det gjelder fusjoner og oppkjøp.

Stavanger, mai 2014.

Anna Frantzen

Innholdsfortegnelse

1. INTRODUKSJON	1
2. VALG AV LITTERATUR	2
3. CASEBESKRIVELSE	4
3.1 Historie til Rosenberg	4
3.2 Om WorleyParsons	10
3.3 Rosenberg og WorleyParsons fusjon	13
4. ET TEORETISK RAMMEVERK	20
4.1 Organisatoriske endringer	20
4.1.1 Ledelses rolle under en endringsprosess	24
4.2 Fusjon	26
4.3 Organisasjonens identitet	30
4.4 Case studie og generalisering	38
5. METODISK TILNÆRMING	39
5.1 Forskningsspørsmålet, forskningsstrategi, metodevalg	41
5.2 Datainnsamlingsprosess	44
5.2.1 Data innsamlingsteknikk, valg av informanter	46
5.2.2 Intervjumetode og intervjuguiden	49
5.2.3 Gjennomføring av dybdeintervju	52
5.3 Bearbeiding av datamateriell: analyse og tolkning	54
5.4 Metodedrøfting	63
6. RESULTATER, ANALYSE OG KONKLUSJON	66
6.1 Tolking av intervju resultatene	66
6.2 Konklusjon	70
6.3 Begrensninger og perspektivering	73
LITTERATURLISTE	77
VEDLEGG 1: Process and outcomes in grounded theory modell	83
VEDLEGG 2: Intervjuguide	84

1. Introduksjon

Oppkjøp og fusjoner er et ofte brukt redskap for vekst og utvikling og allikevel klarer ikke mange av disse å lykkes med objektivene og ønsket ytelse (Jansen, 2002). Fusjonering er en global trend, spesielt i olje & gas bransje. Mesteparten av fusjoner får form og formål av allianser, som delvis skyldes oppmerksomheten fra diverse internasjonale konkurranse tilsyn.

Gjennom de siste 20 årene ble det forsket mye på årsaker til suksess sammenslåinger og til fiaskoer. Dette ble gjort fra forskjellige perspektiv: finansiell, økonomisk, strategisk, HR og kulturell. Så mange som 50 prosent av alle fusjoner eller oppkjøp antas for å feile og ikke nå forventet synergi (Balmer, Dinnie, 1999). Ofte ble nettopp organisatoriske identitet forskjeller mellom fusjonerende parter den største årsaken til en mislykket fusjon, og dette skyldes til at både individer og grupper motarbeider ensidig eller gjensidig tilpasning utelukket på grunn av store kulturelle forskjeller mellom fusjonerende organisasjoner (Nahavandi, Malekzadeh, 1988). Empiriske undersøkelser ikke alltid klarer å fastslå at det er selve identitets forskjell som gjør at integrasjons prosesser mislykkes, men mange fakta tyder på at det er ledelsen av selve integrasjonsprosessen som feiler (Stahl, Voight, 2007). Dannelse av en sterk etterfusjons identitet henger sammen med ansattes følelse av tilhørighet, jobb tilfredshet og vilje til endringer (Van Dick, Wagner, Lemmer, 2004). Det at firmaer som fusjonerer har forskjellige identiteter trenger ikke å være en barriere og heller kan anses for å være en styrke (Stahl, Voight, 2007), men utfallet blir avhengig av hvordan man styrer integrasjonen. Undersøkelsen foretatt av Mercer Management Consulting (1997) indikerer at hele 48 prosent av alle fusjoner og oppkjøp under presterer i tre år etter en sammenslåing takket være dårlig implementering av endringer (Balmer, Dinnie, 1999).

Bygget på eksisterende forskning, skal denne oppgaven gjøre et forsøk på å beskrive organisasjonens identitet og dens rolle og oppførsel i integrasjonsprosesser under fusjoner

med fokuset på ledelsens og mellomledelsens roller og mulige fallgruver og gevinster under slike organisasjonsendringer.

Denne oppgaven belyser kun min personlige mening når det gjelder firmaer som er valgt til case-studie og kan på ingen måte relateres til Rosenberg eller WorleyParsons. Funnene som er gjort gjennom denne oppgaven brukes kun for denne studien og kan ikke overdras til andre.

2. Valg av litteratur

I denne oppgaven går jeg gjennom en case hvor to bedrifter fusjonerer. Jeg er kjent med begge av disse fra mitt daglige arbeid, men valgte allikevel å lese flere bøker og presentasjoner om disse for å gå i dybden i historisk identitet og kulturen dem er i besittelse av, samt for å forsikre meg selv om at min forståelse for bedriftene og verdier dem har er riktig.

Siden fusjon er en endringsprosess har jeg valgt å henvise til noe fag litteratur som beskriver endring fra organisasjonens perspektiv, samt hvordan man ser på motivasjon av ansatte under en endring. Selve fusjon- begrepet er et nok så nytt fenomen, så her ble mange forskningsartikler brukt til fordel for bøker.

Identitet er hovedtema for denne studie og her trekker jeg frem noe litteratur om sosial-identitets teori. Selv om personens identitet er et vell-kjent fenomen og ble forsket mye på i psykologi faget, er gruppe identitet og organisasjonens identitet nok så nye uttrykk i sosiale studier. Forskning på organisasjonens identitet, særlig under endringer, er nok så fersk og baserer seg mye på eksempler fra virkeligheten; derfor har jeg brukt mye tid på å gå over en mengde nyere artikler gitt både under faget "Identitet og kommunikasjon" i regi av Masterstudie i Serviceledelse, samt samlet på diverse kurs og konferanser.

Jeg har valgt å foreta en kvalitativ undersøkelse og derfor måtte ty til flere fagbøker om kvalitativ metode og dens reabilitet og pålitelighet. Semi-strukturert dybde intervju ble valgt som redskap for datainnsamlingen og siden jeg ikke er en psykolog eller trent intervjuer, har jeg brukt noen bøker som bidro til å strukturere de rette spørsmål, hjalp meg å velge den rette settingen for intervjuer og fortalte om viktigheten om å gå inn i et intervju situasjon uten å ha en hypotese, men samtidig beholde noen av fordommer. Her prøvde jeg å være selektiv og ikke se fra psykologiens syn på en intervju prosess, men heller fra journalistikkens. Det er første gangen jeg måtte notere intervju tekstene og analysere resultatene, så her også valgte jeg å se på noe fagmaterialet i forkant.

Det er ikke målet for oppgaven å prøve å generalisere resultatene, men jeg ville vite om forskningen tillater overførbarhet av resultatene fra en case studie, så noen bøker om forskning ved hjelp av case-studier ble også valgt.

På grunn av min utenlandske bakgrunn, det er første gangen jeg skriver en stor metode oppgave for et norsk universitet og derfor måtte en gjennomgang av flere bøker om oppgaveskriving til for å få meg på rett spor.

I litteraturlisten på slutten velger jeg å ta med oversikten for annen litteratur som jeg gjennomgikk. Selv om disse ikke ble sitert, så har min forståelse for diverse problemstillinger i prosessen ble påvirket av forskjellige forfattere, som blir muligens relevante for lesere av denne oppgaven.

Jeg har prøvd å forholde meg mest mulig kritisk til kildene, samt har prøvd å distansere meg fra disse ved å omformulere utsagn til min tolkning av teksten.

3. Casebeskrivelse

3.1 Historie til Rosenberg



Identiteten til Rosenberg kan godt beskrives med et slik eksempel:

Da media skulle dekke et nytt bygg under sjøsetting i 1960 etter hardt arbeid med flere hundre mennesker i hallene på Rosenberg, har dem etter da tidens vanner publisert et foto med 4 direktørene og underteksten “Her er de som bygde båten.”. Dette kunne være en selvfølge hos alle andre virksomheter, men ikke hos det demokratiske miljøet på Rosenberg. Den kjente stavangerforfatteren Gunnar Roaldkvam har festet dette i sitt dikt med navnet “Han far og de”:

“ De stysste bådane i verden blei ein gang bygde på Rosenberg. Me som hadde farar på verkstedet va stolte av det. I aviså sto det at det va Sigval Bergesen d.y. som bygde bådane. Men va det ikkje han far og de?”

Sånt var det hos byens største og viktigste bedrift. Alle hadde og har en far som har jobbet på verftet med stolthet, alle var stolte til å treffe han faren utenfor Rosenberg sin port, bære arbeidsvesken hans hjem og glede seg til å være en del av fascinerende verftets miljø i fremtiden.

Rekruttering til verftet har foregått allerede på skoler. Hver 7 klasse hos Buøy skole fikk sin båt “å sjøsette” og passe på. Dem var med og så på hvordan fedre jobbet, har deltatt i sjøsettings seremonien og sendte en gang i året håndlagte gaver til båten. Tilknytting til Rosenberg var sterk når gutter var ferdige med skolen. Det var meget prestisjefyllt å få seg en anstendig jobb på verftet for de flinkeste i klassen, mens de dårligste kunne starte som soppe arbeidere og få flere kurs og sertifikater i regi av jobben. Rosenbergs har alltid verdsatt sine beste ressurser og alltid har passet på sine svakeste. Transport båter som fraktet folk til byen etter arbeidsdagen, ble også brukt i forbindele med fritids skole aktiviteter.

Selv om demokratien, foreningene og Klubben på Rosenberg hadde alltid sterk makt, så ble leveranse kvaliteten og merkevaren oppnådd gjennom sterke rutiner og nådeløse krav til ansatte. Disciplin og frykt for erfaring var en del av systemet. Rosenberg var det eneste stedet i byen med pigtråd gjerdet hvor piggrådene var rettet mot egne ansatte. Mann stiller på jobb i tide og forlatter ikke arbeidsplassen før arbeidsdagens slutt uansett årsak.

Rosenberg er utvilsomt en viktig bit av Stavanger bys historie og skipsfartshistorikk.

Rosenberg mekaniske verksted ble opprettet i 1896 med 50 ansatte og drev med stiping av ovner og reparasjon av mekanisk utstyr. På den tiden av Stavangers industri ble representert bare med sildehandel og skipsfart. Storbritannia tok seg av markedet for reparasjon av skipene

og høstet alle inntekter fra dette. Beslutning på å ta opp konkurransen med UK ble tatt på 1860-1871 tallet og det tok uttallige år med prøving og eksperimentering før Rosenberg reiste seg som et storskipsverft i 1896-1920. Krigsutbruddet i verden dannet et marked for nybygg og reparasjon av båter med større tonnasje.

Viktigheten av verftet for byen på den tiden kan beskrives med det faktumet at Rosenberg var den første plassen i byen som fikk elektrisitet i 1909.

Allerede i 1903 fødes det verkstedsklubben som skulle forene arbeidere fra ulike fag (totalt 11 grupper).

I 1915-1921 utvikles tomte området og Rosenberg blir skandinavias største skipsreparasjon og byggeri takket sin strategisk beliggenhet mot innfarten til utenlandske båter. I 1921 ble M/S "Handicap" sjøsatt som tidens mest solid, moderne og praktisk båt; dette ble til et merkepunkt i norsk skipsbyggnings utvikling. Denne enorme utviklingen har skjedd på tross av flere streik og en del år med manglende inntjenning. Snart begynner lønn i Norge stige kraftig, men underskuddene melder sin ankomst når Sverige overtar 60-70% av ordrene. Rosenberg begynner å miste mange dyktige fagarbeidere som søker lønnsomere jobb andre steder. Sveising melder sin ankomst på 30 tallet og snur om hele industrien. M/S "Fjørddrott" forlatter dokket som et eksperiment av Stavangerske Dampskibsselskap.

I 1939 har Rosenberg 250 ansatte og på 1950 tallet blir til den største arbeidsplassen i Rogaland med ca. 1000 ansatte. Denne tiden gjenkjennese med ledelsen av Sigval Bergesen som var samtidig en eier av den største i verden redderi. Gjennom betydelige investeringer bygde han om verftet til å være landets ledende tankskipsverft frem til 1969. I 1970 blir Rosenberg og dens 2000 ansatte kjøpt opp av Kværner Industry A/S. Dette fremkalte sjokk både hos ansatte og allmenheten, men dette var nødvendig for å klare seg i en konkurranse situasjon hvor utvikling av store konsern blir på dagsorden.

Identitet av Rosenberg på hele den overnevnte perioden handlet om å være “cowboy” i industrien. Dem var stolte over å påta seg alle mulige oppdrag og gjøre det beste ut av det og helst en suksess histori. Selv sa dem om kvalitet på egen produserte båter: “ Dem fløtt jo, og til dags dato vel ingen gått ned”. Denne holdningen bir det jobbet med i fremtidige år, da krav til intern og ekstern kvalitet blir diktert av en oppreisende offshore industri. Om noen få år etter en tung innsats blir Rosenberg godkjent etter krav til olje industry – en anerkjennelse som da hang meget høyt.

Samtidig, den ideologien som ansatte hadde på 60-tallet kommet til å eksistere som rød tråd i alle bedristens år videre: “det dreide seg om framstøt for bedriftsdemokrati, økt innflytelse over egen arbeidsprosess, overgang fra akkord til fastlønnssystemer og annen nedbygging av forskjeller mellom arbeidere og fusjonærer”(Nerheim, Jøssang, Utne, 1995).

Oljerevolusjonen kom på 70-tallet: Kværner satset på gasskipene og dette kom Rosenberg til gode. I 1973 verdens største gasstanker “Norman Lady” ble sjø satt. I 1974 blir egen ingeniør avdeling åpnet for å være en koordinerende instans.

Det er verdt å nevne at Rosenberg var en av de første i sin tid med å ansette kvinner. I 1975 var det allerede 70 kvinner i hallen og 29 av dem som fagarbeidere.

Året 1981 blir husket som overlevering av et gigantoppdrag Statfjord B som startet en vanskelig 20-års periode med manglende arbeid og små marginer i olje byggingen. Kostnader ble kuttet ned kraftig og en del oppsigelser og permitteringer ble annonsert. Bedriften beskrives som en arbeidsplass som tok vare på sine ansatte i vanskelige tider – dem pådrog alle typer jobb for å holde hjulet gående og meget sjeldent måtte ty til oppsigelser.

I året 2002 ble Aker Maritime og Kværner Oil&Gas konsern slått sammen for å minske konkurransen på markedet. Men dette i midlertid har skapt en intern konkurranse med blant annet Verdal og Stord som Rosenberg ikke ønsket å være en del av og uttrykket sitt ønske om

å skille seg ut. Aker Kværner beholdte 18 % av aksjer, mens resten ble kjøpt av lokale stavangerske investorer. Ansatte fikk velge om dem skulle være med videre med Aker Kværner sitt kontor i Stavanger og 720 valgte å bli på Rosenberg. Klausulen for løsrivelsen var en 3 års konkurranse-betingelse om å ikke påta seg oppdrag av en viss størrelse. Etter klausulens fristillelse blir Rosenberg kjøpt opp av Bergen Group i 2007 som ønsket Rosenberg til å være sin motor i satsing offshore. Og dette har Stavanger verftet nemlig lyktes med.

I 2010 blir kommunikasjons konsept “ekte engineering” lansert. Målsetning er en tydeligere posisjon i markedet for å rekruttere ingeniører for å styrke merkevaren. Ingeniør avdeling ble doblet frem til 2012, samt perioden merkes med svært lav turnover(fra 16 % til 4 %), rekord lavt sykefravær (fra 11 % til 2,9 %), gjenreising av intern stolthet og sterk økonomisk vekst. Tidligere Statoil direktør beskrevet Rosenberg som “ a people company”: “jobber du på Rosenberg har du ikke bare en jobb - du er også med på et supporter lag”. Undersøkelse av tillitsvalgte på Rosenberg i senere år hadde kommet frem med slike uttalelser:

- Ansatte blir hørt og tatt på alvor;
- Et godt utviklet bedriftsdemokrati;
- Ulikheter blir respektert;
- Arbeidstaker medvirker i alle typer samarbeid;
- 26 ulike nasjonaliteter og kulturer sammen.

For å bekrefte det overnevnte vil jeg henviser til informasjon som ligger for ansatte på bedriftens intranett siden:

Bedriftsdemokrati

På en arbeidsplass må noen ha bestemmende myndighet med hensyn til arbeidets utførelse, og som kan treffe bindende beslutninger angående forhold på arbeidsplassen. Denne myndigheten ligger hos arbeidsgiver, og kalles bedriftens styringsrett. Så lenge styringsretten ikke begrenses av lov, tariffavtale eller annen avtale - er det bedriften som bestemmer hvorledes arbeidet skal utføres, hvor det skal utføres, og hvem som skal utføre det. Det ligger i sakens natur, at dette forholdet har vidtrekkende betydning for løsningen av mange av de spørsmål som melder seg på en arbeidsplass

På den annen side har utviklingen av bl.a. bestemmelsene i hovedavtalen mellom LO og NHO medført at saker på en helt annen måte enn tidligere forutsettes drøftet med arbeidstakerne, før styringsretten eventuelt utøves.

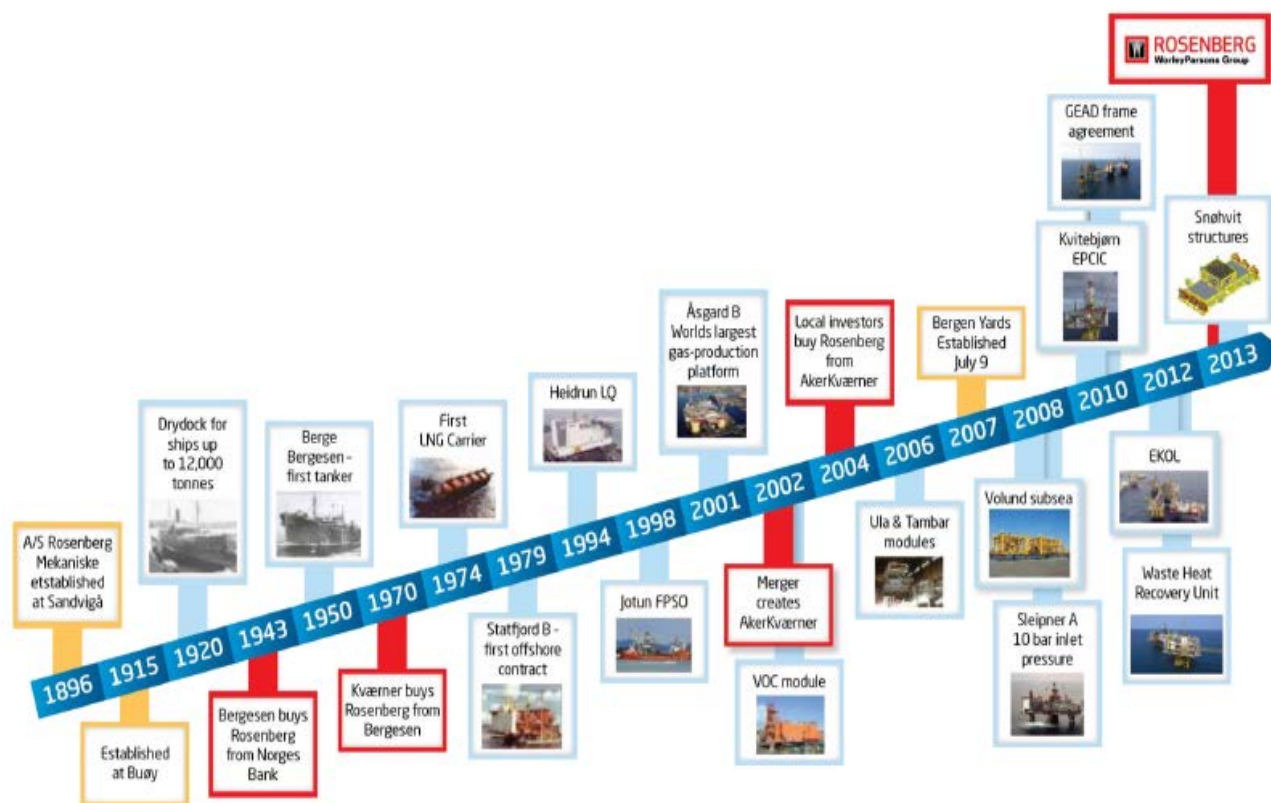
På Rosenberg ønsker vi å ha en velorganisert og åpen dialog mellom arbeidsgiver og arbeidstakergruppene i hele bedriften. Disse aktivitetene forutsettes organisert *gjennom daglig dialog mellom tillitsvalgte og ledelse*, gjennom bedriftens samarbeidsorganer, tillitsvalgtapparatet - samt de ansattes representasjon i styre og bedriftsforsamling.

Trenden kan oppsummeres med å sitere Rosenberg sin HR direktør Rolf Norås Pettersen fra en presentasjon i 2013: “ Arbeidsmiljøundersøkelse påviser at 98 % trives “svært godt” eller “godt”.”

Identitet har alltid vært det som skilte Rosenberg på markedet. Egne ansatte hadde sterk eierskap og tilhørighet, mens omverden merket overlevelses evne og viljen til fleksibilitet. Stortingsrepresentant Tore Nordtun uttalte i 2006: “Rosenberg har overlevd alt. Slik sett er Rosenberg et symbol på Stavangers evne til å tilpasse seg nye tider”. Når Aker Solutions valgte å sette dato 12.12.2012 som sin innflyttingsdato i eget nytt bygg, har Rosenberg laget en kampanje for å slå denne og komme opp med “13.13.2013 og vi er anda her”. Ved å velge en ikke eksisterende dato beviser Rosenberg at dem streber å oppnå det uoppnåelige.

Selv om det går meget bra med Rosenberg, så går det negativt med Bergen Group ellers. Salg av Rosenberg i 2013 dekker gjelden Bergen Group har påberopt seg og gir muligheten for Rosenberg å finne en sterkere partner for å nå nye mål med større prosjekt.

Fusjonen med WorleyParsons AS ble en realitet den 01.03.2013.



3.2 Om WorleyParsons

Det hele startet med et australsk firma som ble etablert i 1976 som ”Wholohan Grill & partners” for å drive med små i omfang ingeniør konsulent tjenester. Tjente godt de første årene og kjøpte opp deler av Worley i 1987. Worley var et amerikansk firma med sterkt omdømme på offshore olje og gas arena. Nettopp dette omdømmet ga dagens WorleyParsons et sterkt fortrinn til relasjoner med større kunder og en trend av joint ventures, allianser og oppkjøp ble satt i gang i diverse deler av verden.

Partnerskapsmodellen til WorleyParsons er: gjensidig respekt, forståelse av lokale partnere og fokus på utvikling lokalt. Dette er også forankret i bedriftens “local/ global” eksistens modell:

Delivering growth through the 'Local / global' model



og gjenspeiles i verdiene fra organisasjonskulturen:

Leadership

- Committed, empowered and rewarded people
- EcoNomics™ – Delivering profitable sustainability
- Integrity in all aspects of business
- Energy and excitement
- Minimum bureaucracy

Relationships

- Rapport with all stakeholders
- Open and respectful
- Collaborative approach to business

Agility

- Smallest assignment to world scale developments
- Local capability with global leverage
- Responsive to customer preferences
- Optimum solutions customized to needs

Performance

- Zero harm
- Results for our customers and employees
- Creating wealth for our shareholders
- World-class resources, capability and experience

Diversifisering er og har alltid vært markedsstrategien til WorleyParsons. Interessene ligger innenfor olje og gass og i kraftmarkedet, infrastruktur og miljø, samt mineral- og metallsektoren. Dette førte til 30 kontorer og 3000 ansatte globalt til året 2000. I 2004 blir et likt i størrelsen firma "Parsons E&C", som drev med prosjekter i kraftbransjen, olje- og gass sektoren og raffinering petro kjemikaliebransjen, kjøpt opp. Denne fusjonen var ekstrem viktig og ble annonsert og gjennomført som sammenslåing av to likeverdige enheter under felles navn "WorleyParsons". Her vellykket fusjonerte det to firma som drev i meget forskjellige markeder mot forskjellige kunder og med meget sterke omdømmer hver. Videre oppkjøp fortsatte videre med enheter i: Sør America i 2006, Afrika i 2008, Storbritannia og Brazil i 2009, Kina i 2010 og Norge i 2013.

Per i dag har WorleyParsons 165 kontorer i 41 land og 40 400 ansatte. Dem har aldri kjøpt noen firma som stilte seg dårlig, kun de sterkeste i markedet ble valgt. Dette indikerer at WorleyParsons ser verdien av å kjøpe og er drevne på integrasjon av sterke identiteter. Worleyparosns er meget påpaselige på å ikke ha en intern konkurranse og gi frie tøylere til sine lokale representanter. Dem også ser viktigheten av å bevare godt etablerte på markedet navn på oppkjøpte firma og kun forlanger at firma navn etter fusjonen inkluderer "WorleyParsons" eller får "part of WorleyParsons group" som avslutning i navnet. Det som fårener firmaer under WoleyParsons paraply er et godt innkorporert verdi system (som er beskrevet ovenfor) og felles corporate responsibility i alle samfunn daglig business tar stedet. Alt dette er sammenfattet i integritet rammeverk OneMoment med stikkord:

- Governance, Ethics and Transparency;
- Our People;
- Human Rights;
- Community;

- Fair Operating Practices;
- Environment.

3.3 Rosenberg og WorleyParsons fusjon

Fusjonen ble annonsert den 01.03.2013 og offentliggjort gjennom et allment møte i hovedbygget ved deltakelse av Rosenberg og WorleyParsons øverste ledelse. Det at WorleyParsons topp ledelse tok turen til Stavanger kun for dette formålet satte allerede i gang følelse hos Rosenberg sine ansatte om å være prioritert og tatt på alvor. Rosenberg har alltid hatt en vesentlig betydning for Stavanger by og møte at WorleyParsons sin ledelse med ordføreren hadde en beroligende effekt om at Rosenberg ikke blir slukket av noe stort og kommer til å fortsette som en vel kjent enhet i byens liv. Det at topp ledelsen på Rosenberg ikke skulle oppleve noen endringer, samt at strukturen på Rosenberg forblir den samme, bidro også til at kommende sammenslåing ble oppfattet som potensielt mindre truende. Samtidig lovnaden om å ikke kutte ned på Rosenberg sin virksomhet, men heller omvendt, å investere i lokal utvikling hadde en positiv ringvirkning på ansatte.

Med jevne mellomrom ble det publisert nyhetsbrev "Integrasjon" på Rosenberg sin internett siden. Og det første brevet datert 05.03.2013 fortalte om planleggingen av integrasjonsprosessen:

"Integrasjonsplanleggingen legger vekt på å fortsette å bygge kunnskap om hverandres virksomheter i Norge og globalt, og å sammen utvikle den beste tilnærmingen til den reisen som vil styrke Rosenberg som WorleyParsons norske arm, samtidig som Rosenberg blir en sømløs del av WorleyParsons globale organisasjon."

Planleggingen av integrasjonen skulle ledes av et “Core Leadership Team” (CLT) med representanter fra begge fusjonerende firma. Dette er et vell prøvd strategi som WorleyParsons har brukt under sine tidligere integrasjoner. Hoved oppgavene til CLT er:

- Gi veiledning om retning og prioriteringer for arbeidet som skal gjennomføres i integrasjonen
- Vurdere anbefalte endringer for å integrere Norge med det globale WorleyParsons-nettverket for å muliggjøre samarbeid om fremtidige muligheter
- Styre innhold og tempo på implementering av godkjente endringer og initiativer

Det første nyhetsbrevet har beskrevet en snarlig oppstart (allerede i påfølgende måned) av en detaljert planlegging av integrasjon for hvert område av virksomheten i Norge. Dette arbeidet skulle gjennomføres av 6-10 såkalte “workstreams” som skulle ledes i felleskap av en person fra den norske delen av WorleyParsons og en person av global organisasjon.

Jeg synes at det er meget viktig at allerede fra første dagen har ledelsen meddelt at dem ser på fusjonen og integrasjonen til å være en langsiktig prosess som skal avdekke det fulle potensialet og muligheter for vekst. Dem følte meget godt den oppgitte tidligere modellen av Cummings & Worley med å skape motivasjon, danne en visjon og få en politisk støtte internt og eksternt for en varig endring. Og planlegging, implementering og forankring av en varig endring er et tidskrevende løp.

Samtidig så er det bra gjort av ledelse å sette opp et tidsperspektiv på fem måneder for å gjennomføre en “555” integrasjonsprosess som tok for seg en teknisk / system integrasjon:

- 5 dager for første kommunikasjon og engasjement med ansatte, kunder og samfunnet omkring,
- 5 uker til planlegging og beslutninger relatert til umiddelbare prioriteringer,

- 5 måneder til å gjennomføre system (IT, hoved prosedyrer, HMS retningslinjer) integrasjon som er nødvendig for daglig business.

WorleyParsons har bekreftet sin vilje med å støtte integrasjonen med ressursene ved behov.

For meg som ansatt opplevdes selve system integrasjonen til å gå meget uproblematisk og med en stødig informasjonsflyt. Alle ansatte ble tidsnok informert om endringene i mail systemet, reisebestillinger, personal forsikringer og andre viktige for daglige gjøremål tilretteleggelser. Alle fikk tilgang til WorleyParsons global intranett med linker for blant annet kunnskapsdelingsportal på tross av lokasjoner og prosjekter. Om Rosenberg skulle vinne noen nye kontrakter eller meddele oppnåelse av diverse milepæler med eksisterende kunder, ble alle oppslag kommentert positivt fra WorleyParsons ansatte fra diverse verdens lokasjoner, som ga en følelse av tilhørighet til et stort positivt innstilt nettverk.

Som lovet, kunne ledelsen etter en måned i integrasjonsprosessen meddele resultatene av jobben med “workstreams” i et allment møte. Selv om WorleyParsons har en UK forretningskultur, hvor informasjon går kun topp-down, har Rosenberg vært påpasselig med å opprettholde sin kultur med allmenmøte hvor alle ansatte uansett tittel kunne stille direkte spørsmål til topp-ledelsen. Det ble informert om at integrasjons atmosfære opplevdes som vennlig og samarbeidende med sterk bistand fra global organisasjon, samtidig som korte beslutningslinjer og Rosenberg sin særpreget som eneste EPCI organisasjon i WorleyParsons paraply ble nevnt. Fusjonen ble presentert som et verktøy for å gi Rosenberg større sjanser på markedet og gi Rosenberg sine ansatte tilgang til større personlige vekstmuligheter og internasjonal karriere.

Det viktigste når det gjelder fokuset og jobben med identiteten under fusjonen kommet i resultatene produsert av CLT teamet:

- WorleyParsons HMS-polisier samsvarer med Rosenbergs eksisterende HMS-prosedyrer
- Personlig verneutstyr får ny Rosenberg WorleyParsons og OneWay™ logo
- Safety Moment skifter navn til OneWay™ moment
- Anbudssamarbeid – vi utnytter kompetanse fra begge sider.
- Overordnet rapportering, prognoser for 2013 og forberedelse til budsjett for 2014
- Utvikling av “Mobility programme”
- Identifisere muligheter for “workshare” for økt utnyttelse i fabrikasjon
- WorleyParsons ledelses representant utstasjonert på Rosenberg som Business Integration Manager

HMS er den viktigste av alle aspekter hos olje & gas virksomheter og HMS tankegangen forener på tvers av selskapsrelasjoner i det daglige. Det at begge fusjonerende parter skal stå for kvaliteten dem begge utfører og stole på hverandre ble festet i en “OneWay to zero harm” politikk. Alle ansatte ble pålagt til å gjennomføre de nødvendige online kurs for å gjøre seg kjent med den nye forbedret og forenende tankegangen. “Mobility program” var også første skrittet til å åpne dørene for Rosenberg sine ansatte til å prøve seg på en internasjonal arena. Det nye selskapet skal være mer fleksibel og skal tilby breie muligheter for nasjonal eller internasjonal karrierevekst.

For meg som en ansatt følte at gjennom hele fusjons prosess ble WorleyParsons omtalt som en stor bror som skal passe på og hjelpe til Rosenberg som klatrer på vei opp i markedet med sterk konkurranse. WorleyParsons sin tilnærming av å holde sine internasjonale selskaper etter tankegangen “global men lokal” eller “lokal levering med global støtte” sikret tilliten til at Rosenberg kommer til å beholde sin lokale identitet internt og i regionen. Endringer generelt er det som driver olje & gas bransjen og med WorleyParsons i bakgrunnen kan

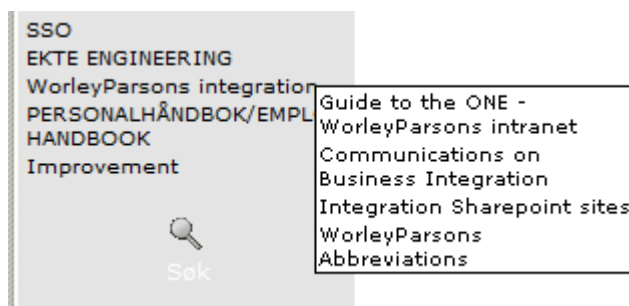
Rosenberg oppfatte disse og implementere raskt som gir mening til fusjonen for å være en solid konkurransefortrinn for Rosenberg.

Det å jobbe med identitet under fusjoner krever at begge partene forstår hverandres identiteter og sett av verdier og har en gjensidig respekt. Dette kravet ble fullt og holdent oppfylt under fusjonen mellom Rosenberg og WorleyParsons. WorleyParsons har oppkalt fusjonen til å være “the right partnership”. Dem har betydelige midler og er meget kresne i utvalget av sine potensielle allianser, og det er nettopp Rosenberg sin holdning til kvalitet og tankegangen som “Hvis noen trenger hjelp, er Rosenberg der klar for å hjelpe til” (Andrew Wood, CEO WorleyParsons) gjort av tilliten falt på Rosenberg. Det er nettopp kvalitet i produksjonen av uansett omfang og viljen til å stå på og bidra har definert Rosenberg sin identitet i alle år og blir nå verdsatt at WorleyParsons. “Vi har kjøpt merkevaren, kulturen og arven. Rosenberg-navnet skal leve videre og offshorebedriften på Buøy skal vokse” har Greg Conlon (Regional Managing Director – Europe, WorleyParsons) uttalt til pressen.

Selve integrasjonsprosessen hadde på alle agendaene et og samme spørsmål: “Hvordan kan jeg være involvert?” for å sørge for at daglig business går som normalt og endringen ikke merkes av kunden, for å forstå og implementere endringer etter beste evne men beholde det som gjorde Rosenberg til en suksess historie tidligere, for å se de mulighetene som fusjonen bringer ved å danne en av største verdens selskaper i sitt felt. Ledelsens forventninger til alle ansatte under fusjonsprosessen var:

- Hold deg informert
- Vær klar til å drøfte dine bekymringer
- Pass på kollegaer
- Sørg for at du får en forståelse av alle mulighetene denne fusjonen bringer
- Vær klar til å løfte opp dine spørsmål om du ikke får svar

På intranettet til Rosenberg ble det laget en ny link som heter “WorleyParsons integration” hvor alle ansatte kan få direkte informasjon om alle planlagte integrasjons skritt og alle gjennomførte endringer:



Etter at planlegging av integrasjonen har blitt avsluttet ble implementerings fasen påbegynt. Greg McCoy fra topp ledelse i WorleyParsons fikk rollen av å være en Business Integration Manager utplassert hos Rosenberg for å påse at integrasjonen er gjennomført og synergi effekten er nådd. For å forankre noen endringer hos ansatte og motivere dem til å ta i bruk noen redskaper som ble utarbeidet under fusjonen eller overført fra konsernet, setter han for eksempel i gang med et tiltak som heter “Lunch and Learn”. Dette er en lærerik halvtime hvor ansatte får tilført nye kunnskap rett fra kilden, mens arbeidsgiveren spanderer lunsj. WorleyParsons Knowledge System (WKS) er en form for informasjonsdeling som brukes på tvers av konsernets lokasjoner og det er en ting og kjenne til denne, men en annen – å kunne og ville bruke denne aktivt. Det er nettopp det aktive bruket av denne og potensialet ønsker Greg å formidle til ansatte.

Det er også en ting og kjenne til at tidligere omtalt i denne oppgaven OneWay konsept eksisterer, men helt noe annet å etterleve denne i det daglige. OneWay er "a framework that helps us understand our expectations and achieve them in everything we do", men for å bruke dette må en forstå essensen. Derfor en gang i måneden blir gjennomført en egen gjennomgang av dette systemet med forskjellige månedens tema.

Det som ikke kan videreformidles av ansatte til ledelsen direkte kan diskuteres i diverse interne forum online og alle forbedringsideer for en felles fremtid blir tatt til følge og belønnet.

I tillegg til det overnevnte, jeg ønsker å peke ut to ting som jeg synes var meget viktige for at integrasjonen går så stille for seg med tanke på motarbeidelse og endrings motstand. Den ene er den tilnærmingen WorleyParsons har valgt denne til fusjonen i form av ydmykhet. Fra historien til Rosenberg kjenner vi nå til at ydmykhet og etterstrebelse etter resultater i felleskapet har definert selskapet i mange år. Ved å satse på en ydmyk holdning til sin fusjonerende motpart og visjonen om felleskapet klarer ledelse å få engasjert ansatte. Den andre faktoren er at WorleyParsons har tillot Rosenberg å beholde sitt navn og ikke minst plasserte det før WorleyParsons i navnet som ble Rosenberg WorleyParsons. Det er uvisst og ubetydelig i denne sammenhengen om dette var en ide fra Rosenberg sin ledelse eller fra WorleyParsons, men utfallet skaper følelse av tilhørighet til en ny organisasjon som høres ut til å forene de beste av sine kvalifikasjoner.

Selv om fusjonen ble annonsert kun i mars 2013, allerede i juni samme år kunne ansatte sykle Norsjørittet med Rosenberg WorleyParsons på ryggen, samt barna til alle ansatte kunne på samme tid delta i konsernets tegnekonkurranse og få sine tegninger nominert til selskapets 2014 kalender. Dette er bare noen eksempler på tiltak som sørget for den sosiale tilhørigheten under den tidlige fusjonsprosessen.

4. Et teoretisk rammeverk

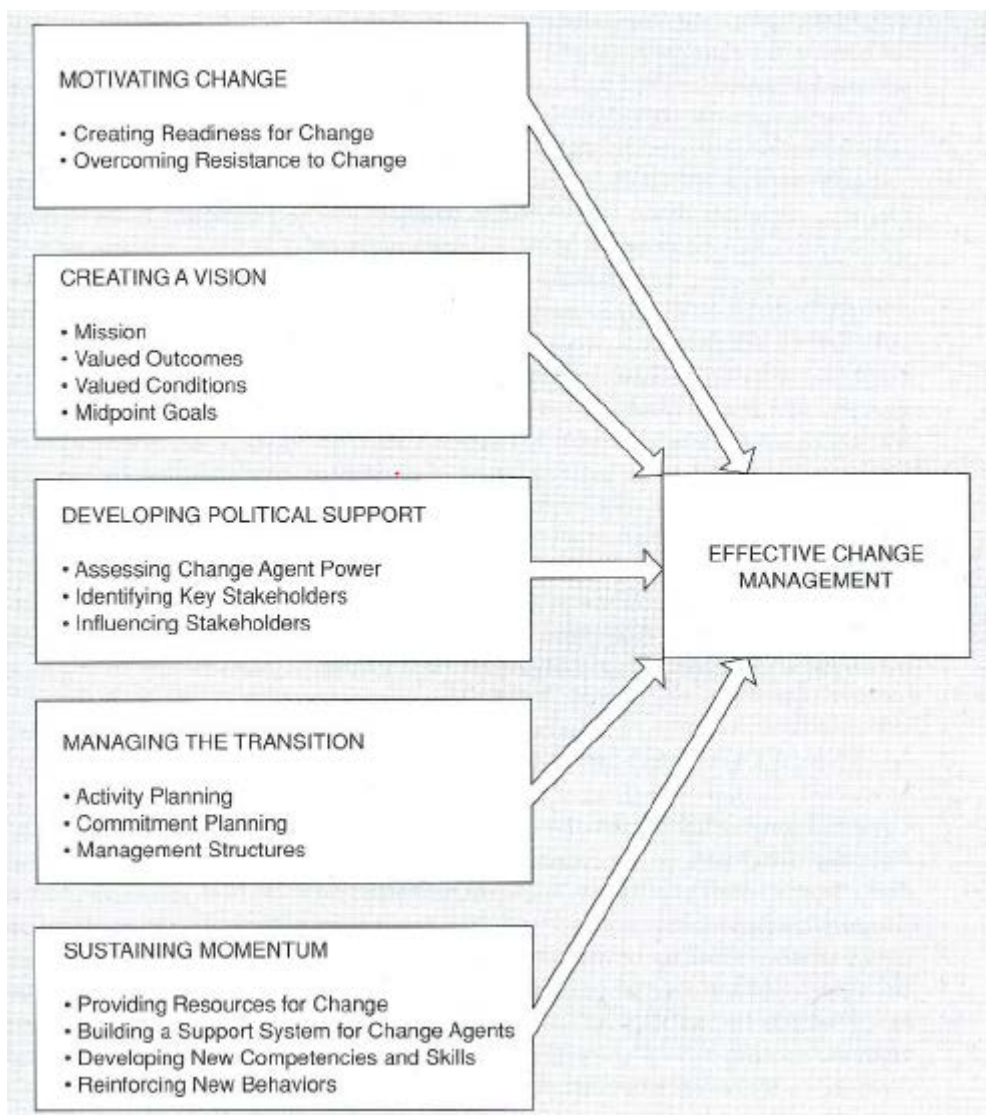
Fusjon er en endringsprosess som kan forårsakes av flere potensielle grunner. Formålet med denne oppgaven er ikke å beskrive selve endringen eller endringsledelse som må til, men jeg vil ta kort for meg de fasene som skjer i en endringsprosess da alle av disse har en påvirkning og samhandel med organisasjoners identitet. Jeg kommer også å belyse hva tilsier teorien om identiteten generelt, samt om dens mulige atferd under en sammenslåing. Siden i denne oppgaven har jeg valgt å ta som eksempel en case-studie fra virkeligheten, ønsker jeg også å se på teorien rundt bruk av case og muligheter for generalisering.

4.1 Organisatoriske endringer

Endring er et kompleks fenomen som omfatter forholdet mellom det stabile og det skiftende. Det er en prosess som går over tid og kan ha mange ulike årsaker. Endringsdrivere kan være av intern eller ekstern art og ofte avhenger av strategien bedriften har. I denne oppgaven endringen hos Rosenberg er etter Nadler og Tushman (1990) av en proaktiv type(søket etter en ny samarbeidspartner eller eier ble initiert av ledelse for å gi bedriften en komparativ fortrinn i markedet med større muligheter enn det Rosenberg alene klarer å håndtere på grunn av begrensninger med dagens kapasitet) og er inkrementell (rettet mot forbedring av konkurranseevnen ved å befinne seg på samme markedet og innenfor samme strategien for EPCI leveranser, bare et større omfang). Basert på dette kan vi fastslå at endringen er en fininnstilling eller en tilpasning i hele eller deler av organisasjonen for å forberede seg til fremtiden. Det er irrelevant for forskningsspørsmålet i oppgaven om endring er forårsaket av interne eller ytre drivere, men Rosenberg sitt ønske om å endre på seg for å håndtere større prosjekt samsvarer med behovet markedet har for EPCI leverandører.

Endringer er kjent for å påvirke organisasjonens klima, vilje til omstillinger, produktivitet, atferd, vilje til læring, identitet og / eller omdømme.

Uansett årsaken og typen av endring må alle av disse styres av ledelsen mot oppsatt mål. Cummings & Worley (1993) fortatt setter de fem viktigste faser av en endringsprosess i en ganske så selvforklarende modell:



Det som er relevant med modellen er at den beskriver de leveransene som ledelsen må effektivt utføre i hver av fasene både før, underveis og etter selve endringen. Det som jeg også synes er viktig å nevne er at denne modellen, slik som andre endringsledelses tilnærminger, konsentrerer seg om begge sidene av en endringsprosess i alle fasene: det er å appellere til å

skape motivasjon og positivisme, samtidig som å begrense det negative som kan spre seg i form av endrings resistans.

Hver endringsprosess, særlig en fusjon, skal designes på forhånd: hva skal slåss sammen med hva og hvorfor. To måter å skille prosessene på: allokering av beslutninger om posisjoner, lokasjoner og ansvar; allokering av beslutninger angående tids perspektiv, ledelse, involvering og kommunikasjon. Noen av beslutninger angående posisjoner og ansvar for Rosenberg ble allerede tatt og avtalt under due diligence prosess og innebar at ingenting i ledelse på Rosenberg blir endret på. Verdiktet om og ikke å forandre noe (i alle fall ikke med det samme) hadde en symbolsk verdi i denne casen og viste WorleyParsons sin tillit til Rosenberg sine systemer og prosesser.

Det er brukt en prosjekt tilnærming i integrasjonsprosessen hos Rosenberg (alle integrasjonsaktivitetene er delt i prosjekter med milepæler).

Modellen ovenfor er en formell prosess og kan virke for fullt kun om denne er implementert i praksis og ikke bare skrevet ned i integrasjons strategi. Jeg har ingen forutsetninger for å bedømme hvorvidt Rosenberg WorleyParsons ledelsen var fokusert på å forankre alle skritt, modellen henviser til, hos de ansatte, men resultatene av intervju runden og mine egne observasjoner til denne fusjonen tilsier at mye informasjon ble meddelt; samtidig så er Rosenberg av natur en meget "åpen" bedrift med korte linjer til ledelse og er vant til en rask informasjonsflyt.

Det finnes tre typer endring etter Bartunek og Moch (1987) og fusjon er rangert under den mest drastiske av en tredje rang (Clark, Gioia, Ketchen, Thomas, 2010). Hva er det som motiverer ansatte å identifisere seg selv med en organisasjon i endring ble forsket på av Rousseau i 1998. Hun diskuterer at alle ansatte er godt kjent med dagens verden av global konkurranse, hvor endring er organisasjonens måte å overleve eller utvikle seg på, og hvor

endring er implementert i selve identitet konseptet. Endring påvirker organisasjonens identitet, men om denne endringen blir positiv eller negativ bestemmes av selve endringen og kapabiliteter av endringsledelse.

Sikkerhet, tillit og identitet er komponenter av fenomenet “sosial orden” som blir påvirket under hver endring. Disse har en stor effekt på konkurransedyktighet, kommunikasjon, kunnskapsdeling, gjensidig læring og fleksibilitet under endringer. Om vi trekker for oss en påstand fra Pat Lagadec (1993) om at “the ability to deal with a crisis situation is largely dependent on the structures that have been developed before chaos arrives” så er det tydelig at de overnevnte tre komponenter ikke bare overlever, men kan brukes som organisasjonens hjørnestein ved en endring, om disse er godt bygget om på forhånd (Colman, Stensaker og Tharaldsen, 2011). Om ansatte har tillit til ledelsen og sin organisasjon og får ikke berørt sin daglige business av fusjonen, skapes det etter Van Knippenberg og Van Leeuwen (2001) en følelse av kontinuitet hvor individet lettere begynner å identifisere seg med den nye etterfusjons identiteten.

Vi diskuterer i denne oppgaven en endringsprosess i form av en sammenslåing av to organisasjoner. Blant andre påstår forskere Busch, Johnsen & Vanebo (2003) i sin teori om endringer og endringsstrategier at før man setter i gang med en organisasjon endring, må man sette med motivasjon. Det å gjøre kjent at en endring er nødvendig og å få oppmerksomhet i organisasjonen og skape begeistring hos noen, er nødvendig for å få organisasjonen til å adoptere beslutningen. Når en planlegger en forandring, er det nødvendig å ta hensyn til gruppene og organisasjonens uformell side. Trivsel og motivasjon er ekstra viktig når en endring skal foretas i en høy utdannet og kunnskapsrik organisasjon som ikke er en maskin organisasjon. Selv om Busch, Johnsen & Vanebo snakker om endringer i de offentlige, så synes jeg at den 4 skritts modellen med aktivitetene i en organisasjonsendring belyser godt den fusjonsprosessen som ble gjennomført:

1. Eksponering – eller erkjennelsesfasen. Beslutningen om fusjonen er tatt og offentliggjort. Mobilisering av begge organisasjoner.
2. Klargjøringsfasen. Definerer av nøkkelinteressenter og deres forventninger. Styrking av ledelsessystemet.
3. Omdanningsfasen. Den nye organisasjon blir dannet etter en integrasjons prosess.
4. Stabiliseringsfasen. Balansering av kontinuitet, innovasjon og omdanning.

Under en endringsprosess gjennomgår medarbeidere 4 faser: betenkingsfasen (sjokk), reaksjonsfasen (motstand), undersøkelsesfasen (bearbeiding) og tilpasningsfasen (satsing). Det er viktig at alle medarbeidere får tid til alle faser. Spesielt i en profesjonell organisasjon er det essensielt å involvere ansatte. Teorien tilsier at en av risikoene med de store endringsprosesser er faren for å regne endringen for vellykket og implementert for tidlig.

4.1.1 Ledelsens rolle under en endringsprosess

Mesteparten av endringsledelse litteratur konsentreres seg om topp ledelsens rolle for å ta beslutninger angående endringer, men det er mellom ledelse som er ansvarlig for implementering. Derfor er fokus på mellom ledelse er relevant for denne oppgaven. Det er kun representanter fra mellomledelse som ble intervjuet i casen for denne oppgaven. Mellom ledelse hos Rosenberg består av prosjektledere, disiplinledere i prosjekt og avdelingsledere. Mellomledelse kan beskrives som ei gruppe som er både endrings mottakere og endrings agenter samtidig. Og denne gruppen trenger en sterk topp ledelses støtte, da før disse kan spre videre noe til sine tilsatte, må dem selv innta essensen av endringer fra to perspektiv: hva-innhold og hvorfor- rasjonalitet. Dem skal opptre som rolle modellen også i en endrings prosess. Undersøkelse av mellom ledelse under en endring gjennomført av Balogun, 2003 & Huy, 2002 (Colman, Stensaker og Tharaldsen, 2011) har konkludert med disse

vanskeligheter: 1. Håndtere en dual-rolle av å være endringsmottakere og endrings agenter samtidig; 2. Balansering av daglige prosesser under en endringsprosess; 3. Håndtere konflikter, forhandlinger og politikk; 4. Egen og ekstern emosjonell balansering. Alle de overnevnte trenger en dypp involvering og en god del tid og krefter til samhandling med sine ansatte og kommunikasjon i tillegg til at “business as usual” aktiviteter blir tatt hånd om. Dem skal implementere en organisasjonsendring mens dem skal holde både ledere og ansatte fornøyd (Colman, Stensaker og Tharaldsen, 2011).

Grunnen til at mye litteratur referer til topp-ledelse som “spøkelses” i endringsprosesser er at mens mellomledelse driver med implementering av en takt, topp ledelse er allerede godt i gang med et neste skritt i prosessen. Mellom ledelse har da to veiskiller: å satse på horisontal nettverk eller på å etablere en distanse til sine ansatte og til selve endringen. Ved horisontal nettverks dannelse, dem diskuterer med sine likestilte og får en følelse av sikkerhet og medhold; mens ved distansering gjør de selve endringen mindre personlig og bevarer lederens selv-integritet (men er en meget stor ulempe når det gjelder felles identitets bygging). Den beste mulige håndtering av implementering av en endring ligger i LØTF metoden, hvor en løsning på en utfordring utarbeides i samhandlingen med alle ansatte gjennom en løsningsfokusert tilnærming.

Kommunikasjonsmessig, det er mellomledelse som skal transformere topp-ledelsens kritiske beslutninger til historier ansatte ønsker å høre.

Måter topp-ledelse skal og bør bistå til mellomledelse på er: gi klare guidelines for prosessen, forklare prioriteter, kommunikasjon og progress rapportering fra implementerings teamet, organisering av nye arena for samhandling (for eksempel møter mellom avdelings ledere i begge organisasjoner).

Fokus i oppgaven ligger ikke i å se på ledelsens bidrag til integrasjonsprosessen, men å ta for seg selve møte av identiteter og anta/ forbygge mulige utfall. Men det er likevel mulig å komme med noen anbefalinger for ledelse av integrasjoner. Ledelsen skal være klar på hva som skal være en ny identitet, rydde opp i forhold som hemmer integrasjonen og bringe de ansatte sammen. I den grad det er fusjonsproblemer som gir opphav til negativ medieomtale, vil også en opprydning i disse forholdene kunne redusere den negative innvirkning en medieomtalen har på utviklingen av en ny identitet.

Sammenlignet med valg av systemer, strukturer og rutiner er ikke en ny identitet noe som ledelsen kan styre, men det er ikke det samme som at ledelsen ikke kan påvirke utviklingen av ny identitet. Erfaringene fra tidligere fusjoner viser at det er viktig at ledelsen har et bevisst forhold til hva slags identiteter de ønsker å videreføre i det nye selskapet, og særlig er dette utfordrende hvis det er det oppkjøpte selskapets identitet en ønsker å ta vare på. Om ledelse har en laissez faire-tilnærming (“la det gå sin gang”) i saken, gir dette utslag for at det sterkeste og største selskapet “vinner”. Tidligere erfaringer også viser at ledelsen under fusjoner ofte undervurderer den sosiale kompleksiteten av identiteter og ikke ser deres avhengighet med andre organisatoriske elementer.

Det er meget viktig å forankre fusjoner hos eiere, sentrale ledere og mellomledere. Det hjelper ikke om det er bare en part som er om dette arbeidet. Manglende involvering gjør at nøkkel personer motarbeider planer (Boye, Meyer, 2008).

4.2 Fusjon

Det er mange forskjellige grunner som kan være årsaker til sammenslåing av bedrifter: tilgang til kompetanse, ressurser og fordeling av marked, internasjonalisering og annet. Noen

kan også være motivert av restrukturering og nedbemanning, men dette er ikke tilfellet i denne oppgaven.

Selv om i denne oppgaven har WorleyParsons kjøpt opp Rosenberg, så vurderes fusjonen til å være en blandet konglomerat fusjon forårsaket av intensjonen fra WorleyParsons om å komme inn på et EPCI (Engineering, Procurement, Construction & Installation) marked som Rosenberg er en etablert leverandør til, samt å etablere seg i Norge. Fusjon er både ren (firmaer har ingen felles relasjoner fra før av), geografisk (selskap opererte i forskjellige geografiske områder og WorleyParsons hadde ingen tilstedeværelse i Norge) og produktutvidende (Rosenberg leverer et EPCI produkt som WorleyParsons ikke har og omvendt). Løsrivelsen av Rosenberg fra Bergen Group og fusjonen med WorleyParsons er et resultat av en vokst ambisjon om og reposisjonere seg fra en “spørsmåls tegn” posisjon til en “stjerne” posisjon (ref. BCG matrise) i Norges EPCI marked. Rosenberg har kunnskap og de nødvendige redskapene til å by på små og mellom store kontrakter, men med WorleyParsons sin økonomiske støtte og engineering ressurser kan dem satse på å levere inn tilbud på store ettertraktede prosjekter med store gevinst marginer. I teorien kan konglomerat fusjoner tilrettelegge for muligheter for firmaer til å redusere kapital og overhead kostnader og åpne for andre effektiviseringer, men ingenting av dette var eller er målet for denne sammenslåingen. Ideen for fusjonen er at Rosenberg sin struktur og daglig business blir uberørt og støttet der hvor nødvendig, mens WorleyParsons setter en til forretningsområde på sin portefølje og inntrenger et til geografisk marked. Denne fusjonen i teorien er en meget stor milepæl for begge selskapene og innebærer en sterk vin-vin situasjon.

På tross av faktumet om at det er en meget stor forskjell i størrelser på WorleyParsons og Rosenberg, har det blitt bestemt å annonsere sammenslåingen som fusjon av de to “likestilte”. Dette vises i navnet på det nye selskapet som har beholdt begge gamle navn i sin helhet: Rosenberg WorleyParsons. Det var en felles forståelse for at det nye selskapet blir sterkere

enn hver av disse ville vært på egen hånd. Annonsering av en fusjon som en sammenslåing av de to likeverdige er en krevende prosess da forventningene nettopp om likestilling blir implisitte fra begge parter i alle prosesser. Dette gjør selve post-fusjon prosessen noe mer vanskelig enn ved andre typer fusjoner.

Selv om det er sagt ovenfor at Rosenberg skulle fortsette sin daglige business uberørt i regi av WorleyParsons, så noen endringer som er felles for alle selskaper under WorleyParsons paraply har kommet og kommer til å komme. Og da kan vi snakke om et dilemma om autonomi eller integrering av fusjonerende foretak og avdelinger. Haspelagh og Jemison (Colman, Stensaker og Tharaldsen, 2011) skiller mellom 4 typer integrasjoner, og integrasjonen i denne oppgaven kommer under type "preservering". Dette forklares med at det er lite behov for strategisk gjensidig avhengighet og mye behov for organisatorisk autonomi. Altså, begge firma fungerer nesten uavhengig i sin daglige business under post-fusjonen.

Fusjonens integrasjons prosess kan deles i to retninger etter Birkinshaw (Colman, Stensaker og Tharaldsen, 2011): oppgave integrasjon og integrasjon av menneskelige ressurser. Oppgave eller sub-prosesser (arbeidsoppgaver) integrasjon er ikke relevant for denne oppgaven, da det forskes på identiteten og denne er avhengig av menneskelige ressurser. Sosial integrasjon innebærer fokus på ansattes tilfredshet og utvikling av felles identitet og organisasjonskultur etter integrasjonen (Colman, Stensaker og Tharaldsen, 2011). I følge sosial psykologi, jo større er forskjell mellom gruppene, jo større blir dissonansen som må håndteres. Det er viktig også å se på hvordan kulturene til de fusjonerende organisasjoner passer sammen. Den underliggende antagelse her er at suksess i fusjon gjennomføringen er direkte avhengig av graden av likhet mellom de to fusjonerende kulturer. Det er verdt å merke at kultur forskjeller under en fusjon kan også være en fordel for videre utvikling av felles normer, verdier og kulturen, men dette er ikke et tilfelle i denne oppgaven. Kulturene i WorleyParsons og Rosenberg hadde store likheter som kan forklares med at begge firma har

ansatte av mange diverse nasjonaliteter, begge jobber med internasjonale kunder og begge opererer i olje & gas & energi sektoren som har felles for alle normer for HMS politikk både innenfor og utad organisasjoner.

Evaluering om en integrasjons prosess er vellykket eller ei og i hvilken grad er utfordrende. Det er definert tre faktorer som er kritiske for å bedømme om integrasjonen lykkes: organisasjonens integrasjon (både oppgave integrasjon og integrasjon av menneskelige ressurser), i hvilken grad føler ansatte at fusjonen er en sammenslåing av de to likestilte og hvordan er evnen til bedriften nå for å håndtere fremtidige endringer (Colman, Stensaker og Tharaldsen, 2011). Dette krever at ledelsen under en fusjon fokuserer på områder som: gjennomføring av endringsledelse, utvikling av felles identitet og utarbeidelse av en ny organisasjon med nye kompetanser. Tidligere forskning av fusjoner har tatt med seg viktigheten av ansattes individuelle innsats og roller for en integrasjon gjennomføring, men det ble fokusert lite på innflytelse av ansattes grupper. Dette er meget viktig særlig med tanke på Skandinavia, hvor organisasjonens helse og sikkerhet når det gjelder grupper av ansatte og unioner har meget mye å si. Egen identitet eller “hem er vi” tankegang er meget inngrodd bland de Skandinaviske selskaper, og i en spesielt stor grad hos Rosenberg som er en av Norges hjørnesteins bedrifter i mange år.



4.3 Organisasjonens identitet

Alle identiteter er konstruert. Dem blir utviklet frem fra et sosialt og historisk perspektiv, altså dannes, formes og utvikles i en kontekst (Castells, 1997). Det velkjente uttrykket fra John Donne om “no man is an island” tar rotet i Maslows behovs teori som omfatter blant annet våre sosiale behov. Her enkel har behov for å identifisere seg med likesinnet (“similarity-attraction” av Byrne, 1971) og danner sine preferanser ut i fra sitt syn på verden og egen fortolkning av verdens syn på seg selv, altså i en sosial kontekst (Castells, 1997).

Identitet betegner også individets tilhørighet til ansettelses enhet. Under en hver sammenslåing begynner individet til å spørre seg selv angående før-fusjonens identitet og sammenligne denne med motpartens, samt spekulere om den fremtidige. Dette innebærer at fusjon påvirker både individets identitet i organisasjonen og organisasjonens identitet. Sosial identitets teori (Tajfel, Turner, 1986) tilsier at mennesker naturlig er motivert til å motstå alle endringer som truer egenart av den etablerte gruppen og tankegangen.

Gruppe-identifisering av selv og følelser med en sosial gruppe kan føre til en “oss og dem” tankegang under en fusjon og kan føre til konflikter under integrasjonen. Derfor er det meget viktig å ta hensyn til identiteter som kommer til å slå seg sammen.

Sosial identitets teori sier at grupper vi identifiserer oss selv med (kjønn, yrke, etnisitet, religion, arbeidssted, etc.) har en stor påvirkning på vår egen selvoppfatning og identitet. Denne teorien er utviklet på en gruppe-samhandling og gjentatte gruppe-eksperiment (Tajfel, Turner, 1986) og påviser hvordan grupper opererer i organisasjonens setting (Colman, Stensaker og Tharaldsen, 2011). Teoretisk kan en forvente at en fusjon der formålet er tett integrasjon vil endre et individs organisasjonsidentitet fordi grensene mellom de to tidligere organisasjonene opphører. Samtidig vil individer lett føle seg truet når det erfare for at

gruppen de tilhører blir “Invadert” og de vil ofte reagere med å klamre seg til den gruppen de allerede er en del av (Boye, Meyer, 2008). Jo sterkere identitet med nåværende organisasjon, desto vanskeligere vil det være å endre identiteten til den nye organisasjonen.

Utgangspunktet i sosial identitetsteori er at mennesker har behov for å høre til en sosial gruppe, og er tiltrukket av og ønsker å jobbe sammen med like på seg selv. Denne tankegangen avviker litt for Rosenberg som har sin daglige business basert på et prosjekt tilnærming. Ansatte kan ikke velge fritt hvem dem ønsker å jobbe sammen med, men prosjekt milepålene og resultat bestrebelse gjør prosjekt teamet til en sub-gruppe, mens ansatts tilhørighet til sin avdeling etter yrket, jobb-lunsj gruppe, jobb-trening gruppe, og andre danner andre sub-grupper. Rosenberg har en vel etablert renommé som områdets hjørnesteins bedrift og mange ansatte er i slekt med de tidligere generasjoner av ansatte. Rosenberg er kjent på å være først om å ta utfordringene og videreutvikle teknologien, og var alltid et arbeidssted med høy stolthetsfaktor. Det er direkte sammenheng mellom høy gruppe status (slik som Rosenberg ansatte hadde i området) og styrke i organisasjon tilhørighet. Identitet og gruppe status har sammenheng med hvordan ansatte responderer på en fusjon. Oppkjøperen som er oppfattet av å ha en høyere status blir mer velkommen til fusjonen. I Rosenberg og WorleyParsons tilfellet kan begge rangeres likt når det gjelder status, samt WorleyParsons har fra dag en av visst en ydmykhet over Rosenbergs sin stolthet og integritet og beskrev av å føle seg verdsatt over å ha kjøpt en slik enhet. Dette også gjør at Rosenberg trengte ikke å gi fra seg sin pre-fusjon identitet for å tilegne seg en ny etter-fusjon identitet, tvert i mot dem følte at den gamle identiteten blir bare sterkere og tilhørighet til firmaet blir mer global på grunnlaget av en ny fremvoksende identitet.

Forskning på fusjoner og oppkjøp har predikert at tap av identitet typisk er størst hos det selskapet som blir oppkjøpt (Hambrick og Canella, 1993) (Boye, Meyer, 2008). Dette har sammenheng med at endringene ofte oppleves so større for dette selskapet og at derfor blir

større gap mellom tidligere og ny identitet. Dette kan resultere i individets reduserte arbeidsinnsats og ønske om å slutte. Gruppeidentiteten hos Rosenberg kan i dette eksempelet frykte og miste sin autonomi.

Rosenberg og WorleyParsons er noe forskjellige når det gjelder lengde på beslutnings linjer og veldig forskjellige om ressurser, men er meget like i sine demokratiske organisasjons form. Rosenberg har meget korte ledelseslinjer og har egne ansatte, men WorleyParsons har lange rapporterings linjer og baserer seg på å engasjere konsulenter. Begge er kostnadsfokuserte og har forskjellige kjernekompetanser.

Identitet, image og kultur i en organisasjon er avhengige av hverandre (Hatch & Schultz, 2002), hvor identitet er hvem vi er, image er hva de andre tror om oss og kultur er hvordan vi gjør ting (Colman, Stensaker og Tharaldsen, 2011). Organisasjons identitet er en kombinasjon av hvordan vi blir sett på utenfra og hva vi tror om oss selv. Organisasjonens kultur er oppførselsnormene, verdiene og et sett av forestillinger som ansatte lærer som en del av organisasjonen. Organisasjonens identitet er innebygd i organisasjonens kultur, og samtidig påvirker denne kulturen. Med andre ord ideen om hvem vi er utviklet i kontekst med hvordan vi gjør ting, samtidig som vi er påvirker hvordan vi gjør ting. Organisasjonens identitet utvikles under interaksjon mellom image og kultur.

I en organisasjon utvikler det seg et organisasjonsmessig klima. Det er den kulturen, de normer og de verdier som styrer aktivitetene. I arbeidet skjer det samhandling mellom de forskjellige medlemmene av organisasjonen, og ulike holdninger gjør seg gjeldende til sitt arbeid og til de øvrige organisasjonsmedlemmene. Det er tre elementer i et sosialt system: aktiviteter, samhandling (interaksjon) og holdninger. Selv om disse tre begrep er atskilte, så henge dem nøye sammen, og forandring i ett av dem vil føre til forandringer i de andre to.

Positiv omtale i media og ellers under integrasjonen styrker integrasjons prosess. Dette springer ut i fra en påstand fra Dutton og Dukerich (1991) om at mye negativ omtale av en organisasjon vil kunne føre til at individer distanserer seg i forhold til sin identitet med organisasjonen. Og under fusjoner vil dette føre til at organisasjons medlemmene vil være mer tilbakeholdne med å adoptere en ny identitet og vil oppfatte den nye identiteten som mindre attraktiv enn de tidligere identitetene. Dette med andre ord kommer til å øke behovet for å holde ved sin gamle identitet og ta avstand fra den nye.

Etter å bedømme utviklingen i fusjonen og identiteten på Rosenberg, ser det ut til at etter fusjonens identitet kommer til å være av en føderasjons type (“endorsed identity”), som innebærer at begge firma blir eksisterende ved sine egne verdier og tilpasset symbolikk lokalt, men fungerer under felles prosedyrer og felles navn globalt. Rosenberg må kjempe for å ha en full mulighet til å bli en multi-identitetsorganisasjon gjennom å tilhøre til noe globalt, men holde sine røtter lokalt. Dannelse av en global identitet trenger sterkere effekt av koordinasjon og kommunikasjon under fusjonen.

The Five Critical Merger Issues



Hovedoppgaven til både ledelse og ansatte til en hver organisasjon er å håndtere alle diverse forespørsler fra omverden på en koordinert og sammenhengende måte og det er ikke bare de organisatoriske mekanismer som kan sørge for at dette skjer. I en slik verden spiller identitet en kritisk rolle ved å gi mening, stabilitet og særpreg (Moingeon, Soenen, 2002). I de siste årene har organisasjonens identitet blitt til et nytt paradigme og begynte å kobles til strategisk ledelse (Balmer, Gray, 2000).

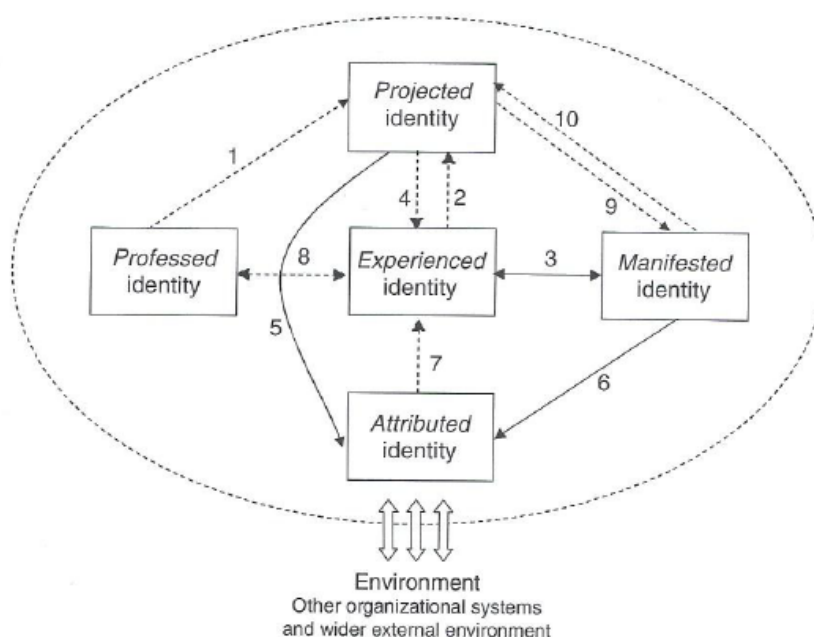
En helt vanlig definisjon av en organisasjon er “et målrettet samarbeid mellom mennesker”. Dette samarbeidet tenkes å være formalisert, basert på regler og retning linjer, koordinert og styrt. Organisasjon kan også defineres som et sosialt handlingsmønster som opptrer under visse sosiale normer (Kvåle, Wæraas, 2006). Samtidig, defineres på en simpel måte identitet til å være “det som varer” eller det som “ikke varierer”. Og organisasjonsidentitet omtales av Whetten (1985) som et sett av sentrale, distinkte og varige egenskaper ved en bedrift. (Kvåle, Wæraas, 2006). Identitet er ikke noe håndfast som en kan se, høre eller kjenne på og allikevel er noe som har en meget stor mening og betydning både for individer og organisasjonen. Det er individets tilhørighet til organisasjonens identitet som påvirker at han ønsker å drive med handling i sin organisasjon (Dutton, Dukerich, Harquail, 1994), samtidig det er identitet som gir legitimitet til selve organisasjonens verdiskaping. Etter Garsten og Salzer-Morling (2004) er identitet både menneskets og organisasjonens meningsskapning. Og dagens meningsskapning foregår i konteksten av globalisering og åpenhet.

Det er flere organisasjonsteoretiske perspektiver å se på organisasjonens identitet fra: et gammelt institusjonelt perspektiv (alle identiteter er unike), et nytt institusjonelt perspektiv (selv om organisasjonene er like utenfra, så er de forskjellige innenfra), et narrativt perspektiv (identitet ligger i narrative fortellingen som skapes ved formelle og uformelle sammenhenger) og et identifiseringsperspektiv (det er uinteressant hva identitet er, men er meget relevant hva har dette av konsekvens for organisasjonen). Samt, det finnes flere bedriftsøkonomiske

tilnærminger: et grafisk design-perspektiv (visuell utforming av organisasjonen ut i fra “hvem vi er” prinsippet), et “storytelling”-perspektiv (organisasjonens presentasjon av seg selv til omverden), et integrert kommunikasjonsperspektiv (noe grunnleggende med organisasjon, som skal oppdages og bli kommunisert til markedet), et merkevare-perspektiv (produkt navn, visuell design og andre symboler). Alt det overnevnte i dette avsnittet kan forenes i fem identitetstyper som et multi disiplinært perspektiv har å tilby (Soenen, Moingeon, 2002):

1. den *erklærte* identiteten (det ansatte tror om seg selv);
2. den *formidlede* identiteten (presentasjon av den erklærte identiteten gjennom atferd, symboler og kommunikasjon);
3. den *erfarte* identitet (det organisasjonsmedlem erfarer selv);
4. den *manifesterte* identiteten (et sett av trekk som kjennetegner organisasjonen over en periode);
5. den *attribuerte* identiteten (tillagt av eksterne aktører, corporate image og omdømme).

Dynamikken mellom disse identitetene er beskrevet i figuren nedenfor (Soenen, Moingeon, 2002):



Stiplet linje indikerer svak avhengighet, mens andre linjer påviser en automatisk eller sterk avhengighet og påvirkning.

Organisasjonens identitet henger nøye sammen med verdigrunnlaget og uttrykkes gjennom visjoner, misjon og slagord. En positiv identitet påvirker beslutningstaking og handling i organisasjoner (Whetten, Godfrey, 1998). Dutton og Dukerich (1991) fant bevis for at identitet påvirker hvordan man oppfatter en hendelse, og påvirker de vurderte handlinger som blir sett på som akseptable og legitime i respons på denne hendelsen. Identitet frem gir også kriteriene for å bestemme suksess, feiling, effektivitet eller verdi av handlinger og resultater.

Fombrun og van Riel (2004) har påvist en direkte avhengighet mellom bedriftens identitet på markedet (omdømme) og bedriftens transparens (bedriftens åpenhet om sine prosesser, og fusjoner og andre endringer kan trekkes som eksempel på disse).

Jobben med den interne og eksterne (attribuerte) identiteter, som skal fremstå som felles og som resultat av en fusjon skal styres gjennom “corporate branding” og “corporate communication”. Strategisk kommunikasjon i uttrykket av “corporate communication” kan defineres som er redskap for å harmonisere alle former for intern og ekstern kommunikasjon, slik at et gunstig grunnlag for diverse grupper både internt og eksternt blir skapt. “Corporate branding” kan oversettes som merkevarebygging og har ikke direkte sammenheng med selve identiteten, men påvirker det settet med sterke, positive og unike verdier på en slik måte at en oppnår en sterkt merke verdi (“corporate brand equity”) og differensiering fra andre organisasjoner. Konseptene til “corporate branding” og “corporate communication” er forskjellige, men er av samme art, da uansett om man har merkeverdi eller omdømme som mål, må organisasjonen fremstå med en konsistent identitet.

En måte å drive en strategisk identitetsstyring på er å utarbeide en “gap”-analyse av det som er dagens stå punkt og en fremtidig visjon (Balmer, Greyser, 2002). Dette kan utføres “top-

down” ved ledelsens beslutning, eller “bottom-up” hvor hele organisasjonen blir mobilisert for å finne frem en fellesnevner for bedriftens identitet. Denne sitaten forklarer en jordnær tilnærming til en “top-down”-strategi når det gjelder å jobbe strategisk: “If we try to change identity, we probably won’t get anywhere, but if we start out by laying out an image that people want to achieve, that’ll make it easier to move them off the current way of seeing themselves” (Kvåle, Wæraas, 2006). Både “top-down” og “bottom-up” har sine fordeler, den første er mye raskere, mens den andre gir en mer realitets nær identitets definisjon. Svaret ligger i at ved å prøve å se seg selv i lyset av noe annet bidrar ikke bare til en bedre forståelse av hvem en er, men også til et forsøk å utvikle sin identitet. (Røvik, 1998).

Tiden under en fusjon er stram, men samtidig har man ikke flere sjanser til å endre bedriftens identitet og må velge riktig, derfor en kombinasjon av “top-down” og “bottom-up” organisering av prosessen anbefales. Ledelsen skal inkludere de viktigste enhetene fra organisasjonen, men skal lage en god plan på innhenting og analyse av informasjon for å få sette en tidslinje med en kort deadline. Dette trenger intensitet og fokus, men har mye å si for kvaliteten av den identitetsbygging prosessen firma skal i gang med.

Etter Soenen & Moingeon finnes det 4 måter å implementere endringer fra og i denne fusjoner ble en blue-print modell brukt. Denne konklusjonen kan trekkes siden ønsket resultat av en endring er gitt på forhånd i form av en annonsert fusjon. For å nå målet må kommunikasjonen til ansatte gi en klar ide og resultater av en endring, fokusere på planlegging og implementering, reduksjon av kompleksitet i mest mulig grad. Dette kan gjøres ved å danne informasjonsmøter både allmenn og i avdelingene. Nyhetsbrev med planene og gangen videre. Fakta ark med gjennomførte endringer i form av mail distribusjon. Dashboard med nøkkel aktivitetene på intranettet for å illustrere viktigheten av alle skritt i denne prosessen.

4.4 Case studie and generalisering

Det er riktig at en case studie er en detaljert forskning av en singel eksempel, men det er feil å påstå at en case ikke kan generaliseres (Ruddin, 2006): “One can often generalize on the basis of a single case, and the case study may be central to scientific development via generalization as supplement to other methods. But formal generalization is overvalued as a source of scientific development, whereas “the force – of example” is underestimated (Flyvbjerg, 2001)”. Utfordringen ligger i å kunne bevise at den utvalgte casen er representativ.

Generalisering av casen er ikke formålet med denne oppgaven, men det at casen kan brukes representativt for å generalisere situasjonen (analytisk generalisering) for Rosenberg og WorleyParsons fusjon er en viktig merknad. Cronbach har påvist overførbarhet av case studier i 1983, mens Galliers (1992) har diskutert styrke i case studie tilnærmingen da denne fanger en “reality” situasjon i nåtid og med mange detaljer.

Yin definerer en casestudie for å være en empirisk undersøkelse som studerer et aktuelt fenomen i dets virkelige kontekst fordi grensene mellom fenomenet og konteksten er uklare. Casestudier er eksplorative, altså forskeren ikke vet alltid hva han finner (Johannessen, Tufte, Christoffersen, 2011).

Etter (Yin, 2009) kan flere forskjellige måter å gjennomføre en casestudie på brukes for å skaffe mest mulig detaljerte data. Det som er viktig for en casestudie er:

- Å definere en problemstilling,
- Teoretiske antakelser,
- Analyseenheter (Utvalgsstrategi, antall informanter (erfaringsmessig er det nødvendig og nok med 10 intervjuer for å nå metningen), rekruttering, tid),

- Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene,
- Kriterier for å tolke funnene.

Yin også foreslår to analysestrategier: analyse basert på teoretiske antagelser (teoristyrte) og beskrivende casestudier. I casestudier dreier analyse basert på teoretiske antagelser seg om å følge de teoretiske antakelsene forskeren hadde i starten av prosjektet og la disse styre analyseprosessen. Intervjuguiden er basert på en del teoretiske antakelser og brukes som styringsverktøy. Samtidig i denne oppgaven skal ikke det utvikles noen nye teorier eller begrep, men kun relevans av de gamle teorier skal avdekkes. Forskeren utvikler en deskriptiv ramme for casestudiens utforming og gjennomføring for å forske på forskningsobjektene i deres naturlige miljøer for deretter å prøve å gjengi den sosiale virkeligheten mest mulig autentisk. Det er ikke relevant for casen å drive med diskursanalyse og konversasjonsanalyse.

5. Metodisk tilnærming

For å kunne jobbe med den problemstillingen som jeg utfordrer meg selv med i denne oppgaven, må en metode velges. Denne skal brukes som et redskap for å innhente, organisere og tolke informasjon. Jeg skal innom en forskningsprosess med en slik faseinndeling: valg og utforming av problemstilling; innsamling av data; behandling av data; analyse av data; tolkning av resultatene; utarbeiding av en konklusjon/ anbefaling.

I denne oppgaven benyttes det teori, og egne erfaringer fra en konkret fusjons prosess. Jeg tar derfor utgangspunkt i det som faktisk skjedde, forarbeidet så langt som jeg har kjennskap til og selve implementeringen. Dette vil danne grunnlag for drøftingen. Min bakgrunn som ansatt bidrar til at jeg har inngående kjennskap til det som faktisk skjedde og ble sagt offisielt. Samtidig vil min plassering i organisasjonen i denne prosessen være et viktig bidrag til at jeg

har kunnet registrere medarbeideres reaksjoner. Dette blir selvsagt kun min tolkning av situasjonen og omgivelsene.

Et semi-strukturert forskningsintervju blir benyttet som data innsamlingsmetode. Formålet med å bruke et kvalitativt forskningsintervju er å få fanget subjektets/ aktørens perspektiv, det vil si hans kognitive og følelsesmessige organiseringer av verden. Vi ser den her innenfra og ikke utenfra, og samtalen er den beste måten å avdekke slike betydninger. Formålet med et intervju er å skaffe empirisk materialet som består av objektets egne fremstillinger om seg selv og sine omgivelser. Samtalene føres for å skaffe en dokumenterbar innsikt – praktisk og teoretisk – i aktørenes forhold.

Samtalen i et kvalitativt intervju er på en side en metode, det vil si et middel for å oppnå seg empiri, på den andre siden er samtalen, når denne er avsluttet, er selve det empiriske materialet. Når det ferdige intervjuet er skrevet ned så danner dette en tekst som beskriver en situasjon hvor to personer meddeler ord til hverandre. Selve utskriften er et “kunstprodukt”, da dette er en forenklet utgave av en dialog hvor to personer har sendt budskaper til hverandre med kropp og ord. Teksten gir forskeren monopol på forståelse med egne premisser.

Hoved forutsetningen til det kvalitative forskningsintervjuet er at respondenten er en konkret og enestående person, med sin egen historie, handlemuligheter og handleegenskaper. Men selv om personen er enestående så er denne ikke i isolert univers. Vi alle er avhengige av samhandling med hverandre. Men det er nettopp personens handlinger, følelser og tanker vi er interessert i når det gjelder forsøket å forstå organisasjonens identitet og dens endringer.

Kvalitativ undersøkelse søker etter svar på spørsmål ved å eksaminere diverse sosiale elementer og individer som arver eller utvikler disse elementer. Kvalitative forskere er mest interessert i hvordan mennesker arrangerer seg selv og sine elementer og opplever sine

omgivelser gjennom symboler, ritualer, sosiale strukturer, sosiale roller og annet (Berg, 1989).

Jeg forklarer mer om den kvalitative forskningen i neste delen av oppgaven, men vil nevne at den kvalitative metoden ble valgt til fordel for den kvantitative på grunn av at fusjonen har ikke kommet langt i integrasjonsprosessen enda og relevans av en omfattende bedrifts undersøkelse med mange deltakere ville ikke resultere, dessuten målet er å komme i dybden og få en forståelse uten å ha noe hypotese i forkant. Også antall av tid og ressurser til å få kvalitets data for denne casen er begrenset og derfor passer kvalitativ metode bedre inn.

5.1 Metodevalg

Forskningsstrategi i min oppgave blir gjennomføring av en kvalitativ undersøkelse. Kvalitativ forskning betegnes som induktiv (generering av en teori), med interpretivism (studering av menneskets tanker og ideer) og konstruksjonism (menneskets valg og interaksjon med omverden) (Brymann, Bell, 2007).

Forskningsspørsmålet som skal besvares er lydende:

Hva skjer med identiteten under en fusjon og hva må ledelsen gjøre for å sikre et vellykket sammenslåing?

Tilnærmingsmåten i casen blir induktiv, da her er målet om å få en bedre helhetsforståelse av temaet og temaet ikke er helt klar. Ofte induktiv og hypotetisk-deduktiv tilnærminger utelukker ikke hverandre, og dette kan være tilfellet i denne oppgaven også. Da det kan i løpet av intervjuene vise seg om at forskeren sin forståelse er helt feil og han ser et problem hvor hvor andre ikke ser noe utfordring i det hele tatt.

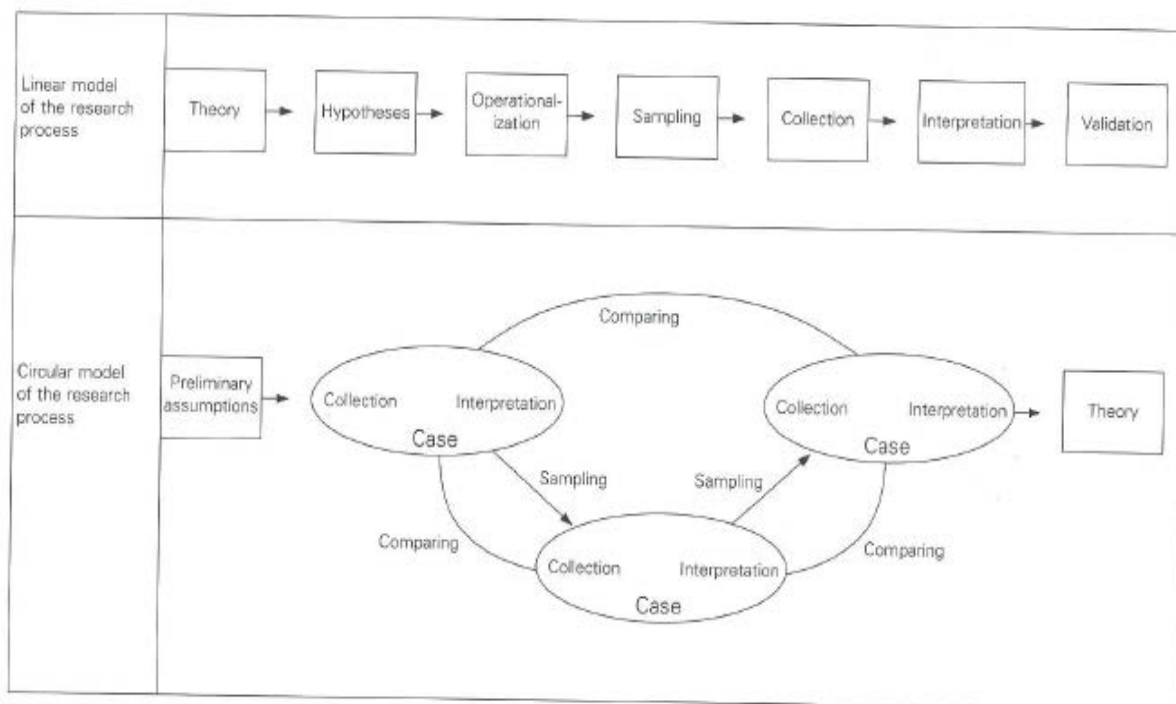
Kvale, 2007 definerer 7 forskningsstadier: tematisering, designing, intervju situasjon, transkripsjon, analyse, verifikasjon og rapportering. Disse skritt blir følget i denne oppgaven.

Til forskjell for kvantitative undersøkelser, kvalitativ forskning tar forskerens interaksjon med informantene som en eksplisitt part av kunnskapsproduksjon istedenfor å ekskludere så langt vekk som mulig som en inntrengende variabel. Subjektivisme av selve forskeren og av dem som er intervjuet er en del av forskeprosessen. Forskerens og informantenes følelser under interaksjonen blir en egen art av data (Flick, 2005).

Tradisjonell versjon av en kvantitativ prosess er at man utformer en forskningsmodell ut i fra de antatte betingelser og relasjoner før man begynner å samle inn data. Forskerens utgangspunkt tar seg i tidligere bearbejdet empiriske funn. Hypotesen er utviklet og testet ut i fra empirisk rammeverk. En kvalitativ prosess i en "grounded theory" tilnærming tar for seg sammenstilling av data funnet under eksperimentet og med teoretiske antakelser for å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data. Altså bedømmelse av dataens relevans mot eksperimentet vurderes under selve eksperimentet og ikke i etterkant eller på forhånd. Det siste innebærer at intervjuerens oppmerksomhet er distribuert likt mot alle innkommende data. Etter Fraud, dette tillater å unngå et påfølgende problem: "For as soon as anyone deliberately concentrates his attention to a certain degree, he begins to select from the material before him; one point will be fixed in his mind with particular clearness and some other will be correspondingly disregarded, and in making this selection he will be following his expectations or inclinations. This, however, is precisely what must not be done. In making this selection, if he follows his expectations he is in danger of never finding anything but what he already knows; and if he follows his inclinations, he will certainly falsify what he may perceive." (Coffey, Atkinson, 1996). For kvalitativ forskning betyr dette at forskere ut i fra egne teoretiske tilnærminger og overbevisninger, blir blinde mot den personen dem studerer og ikke får med seg oppdagelsen av den aktuelle "nå".

Modellen av prosessen i “grounded theory” forskning blir brukt i denne oppgaven og inkluderer disse aspekter: teoretisk prøvetakelse/ undersøkelsesdesign, teoretisk koding (setting av merkelapper/ indekser på utsnitt av teksten) og nedskrivning av innsamlet teori (se Vedlegg 1.) Selve data innsamlings måte blir ikke i nærheten like viktig som data tolkning. Om vi prøver å danne en modell av kvalitativ forskning så dekker liner modell kun delen av prosessen, mens sirkulær modell dekker hele gangen mye mer.

I den sirkulære modellen blir relasjoner mellom kategoriene utforsket for å utforme en hypotese ut av likhetene. Mer data blir samlet inn etter metningsprinsippet og ved og konstant teste forståelse som leder til en utforming av en materiell teori. Etter disse skritt kan en formell teori utformes om en skal foreta samme undersøkelse under like forhold og sammenligner med den materielle teorien. Hele prosessen er beskrevet i denne modellen:



Definisjon “case” i denne modellen oversettes til “intervju” for denne oppgaven, da det er bare en case studie som gjennomføres gjennom sammenligning av resultatene fra flere intervjuer. Hjerne av teorien er utvikling av konsepter og kategorier av data. Konsepter er

bygeblokker av teorien og produseres under åpen koding og defineres av likheter i intervju besvarelser. Kategorier er de få konsepter av flere tilgjengelige som har direkte betydning for denne undersøkelsen.

Når det gjelder analyse av selve teksten av intervju notater, det positive er at jeg selv noterer og tolker, og ikke bruker eksterne personer. Tolkning av dokumenter/ tekster har tre tilnærminger: kvalitativ innholds analyse (bokstavelig), semiotikk/ fortolkende (ser på måten beskjednen er gitt på når det gjelder “science of signs” og konsentrerer seg om å finne den skylte meningen bak teksten), hermeneutikk/ reflektiv (teksten skal ses på i konteksten av dens dannelse og fra intervjuedes perspektiv). Analyserings metode som “analytic induction” kan være relevant i min oppgave, kun hvis det blir under intervju runden oppdaget noen svar som avviker fra en felles tankegang ellers.

5.2 Datainnsamlingsprosess

Datainnsamlingsprosessen skal foregå gjennom semi-strukturerte dybdeintervjuer. Resultatene skal noteres underveis.

Pålitelighet eller reabilitet blir avhengig av mulige feilkilder:

- Heterogenitet i utvalget
- Respondenten gir ukorrekt informasjon
- Upresise spørsmål
- Tolkningsfeil, oversettelse av muntlige utsagn til skriftlig tekst
- Datamanipulering
- Vanskelig å måle personlige holdninger og følelsesmessig engasjement i temaet

- Intervjueffekt (intervjuerens påvirkning på den intervjuende og selve intervju situasjonens påvirkning)
- Alle intervju notatene må holdes atskilt for å unngå blanding
- Spørsmåleffekt (spørsmål skal ikke være ledende)
- Konteksteffekt (spørsmål blir påvirket av andre spørsmål)
- Feilkilder ved observasjoner (intervjuerens innstilling til intervju, intervjuerens dagsform, min bakgrunn som innvandrere)
- Tilfeldigheter
- Tvetydige svar

Validitet av selve intervju prosessen avhenger av typer spørsmål og rekkefølgen disse stilles i, derfor er det viktig å huske å stille kontroll spørsmål for å sjekke om svarene er riktig forstått.

Når det gjelder populasjonen, det er kun Rosenberg ansatte (og ikke WorleyParsons) som danner denne, da det er Rosenberg sin identitet under fusjonens påvirkning jeg forsker på. Rosenberg per i dag består av to deler: funksjonærer og produksjon. I dagens verden på olje&gas markedet satser Rosenberg på EPCI kontrakter og da er det funksjonær organisasjonen som virker som hoved element i organisasjonen og ansiktet utad (ekstern image og varemerke). Derfor utelukker jeg forskning på/ intervju av ansatte i produksjons del av organisasjonen. Samt jeg ekskluderer alle konsulenter, da konsulenter har et temporært engasjement i firma og ikke blir en del av identiteten i et langsiktig perspektiv.

Utvalget, jeg skal intervjuere, er gjort etter skjønnsmessig utvelging og består av mellomledelse med direkte eller indirekte personalledelse. Ikke nyansatte, da dem må kjenne til selskapets historikk og verdier. Kjønn er uvesentlig, men det er flere menn i mellomleder

posisjonene enn kvinner i denne bransjen, så det blir naturlig at flere menn enn kvinner blir intervjuet. Alder er uvesentlig.

5.2.1 Data innsamlingsteknikk, valg av informanter

Det finnes mange måter å samle inn data på. En måte er å drive med undersøkelser som basere seg på kvantitative eller kvalitative formål. I denne oppgaven ble det valgt å drive med kvalitativ strategi (Grenness, 2012). Dataene samlet inn på denne måten ikke kan generaliseres, men undersøkelsen kan ha overførbarhet (Larsen, 2007). Undersøkelser kan velges og kjøres en gang og flere ganger. I denne oppgaven nøyer jeg meg med å få frem myk (ikke talfestede) data en gang på et bestemt tidspunkt i fusjons prosess, men det kan være relevant for bedriften å kjøre gjentakende eller komparative undersøkelser etter noe tid og gjerne flere ganger når fusjons tiltak som kan gjelde endringer blir implementert. Om undersøkelser skal kjøres flere ganger i fremtiden, er det viktig å bruke “arkivdata” – data som ble produsert i samspill mellom forskeren og dem det ble forsket på forrige gang.

Fordeler med kvalitative metoder kan generaliseres slikt (Larsen, 2007):

1. forskeren treffer informanten ansikt til ansikt, som ekskluderer stort bortfall i utvalget da det er flere som velger å trekke seg fra et intervju (det er mye enklere å la være å fylle ut tilsendte skjema);
2. det er umulig å lage fullstendige og gode spørreskjema, derfor gir den kvalitative undersøkelsen muligheten å gå i dybden;
3. en god validitet kan sikres med å stille utdypende spørsmål, samt at informanten snakker fritt og eventuelle misforståelser oppklares;

4. observasjoner av informanter under intervjuene eller feltarbeid kan bidra til at det blir enklere å tolke svarene.

I en mye brukt bok om kvalitative undersøkelser (Berg, 1989) finnes det seks ulike tilnærminger:

1. individuelle intervjuer (fra ustrukturerte til strukturerte);
2. gruppeintervjuer;
3. feltarbeid (baserer seg oftest på observasjoner);
4. sosiometri (en teknikk for å identifisere slike ting som sosiale nettverk eller relasjoner mellom individer);
5. analyse av levninger eller spor uten å være i direkte kontakt med dem som studeres;
6. gjennomgåelse og analyse av historiske data og innholdsanalyser.

Den klart mest benyttede tilnærmingen til å løse problemstillinger innenfor økonomisk-administrative fagområder er intervjuet. Grunnen til dette er at det kvalitative intervjuet er ikke nødvendigvis ensbetydende med en løs form for samtale mellom intervjuer og respondent. Kvalitative intervjuer, på tross av sin løse kommunikasjonsform, kan ha ganske høy grad av struktur. Det er rettferdig nok vanskelig å finne kvalitative intervjuer der både spørsmål og svarkategorier er forhåndsfastlagt, slik det er i kvantitative surveys, men det er fornuftig å formulere spørsmål og tenke gjennom rekkefølgen før intervjuer treffer respondenten ansikt til ansikt.

Siden de kvalitative intervjuer gjennomføres på et begrenset antall av informanter, blir kvaliteten på undersøkelser i mye større grad pålitelig enn når vi arbeider med store utvalg (avhengig av kvaliteten på informantene). Utvelgelsen av de personene som skal intervjues blir en kritisk faktor. Fordi forskeren er ute etter dybdekunnskap, blir det helt avgjørende at forskeren ved utvalget tar hensyn til at de intervjuende har ulike erfaringer, synspunkter og

holdninger. I denne konkrete oppgaven kan slikke faktorer som kjønn, alder, type ansvar/stilling, ansiennitet og annet spille inn. Det er noe vanskelig å gjøre noen vurderinger a priori, og den erfaringen med hvem kan bidra og hvordan tilegnes kun etter at intervju prosessen settes i gang. Det er ikke uvanlig at forskeren søker hjelp hos informantene selv i denne utvelgelsesprosessen. “Snøballutvalg” kalles en type utvelgelse der informantene anbefaler om hvilke andre vi bør intervju. Dette ble brukt her også. Begrepet “tilfeldig utvalg” hører ikke hjemme ved kvalitative undersøkelser og er ikke relevant i denne oppgaven. Utvalget i denne casen ble basert på “snøballutvalg” hvor jeg fikk “tips” om relevante personer som kan representere mangfoldet av ansattes meninger og klarte å velge strategisk. De som ble valgt representerer diverse avdelinger, har forskjellig varighet på ansiennitet, utfører forskjellig type ledelse og hører til forskjellige prosjekt (befinner seg i forskjellige miljø i sitt daglige arbeid). De som plukkes ut til utvalget deltar selvsagt på frivillig basis. Det er irrelevant for oppgaven å sette sammen et utvalg med maksimal variasjon, da målet ikke er å finne det rette svaret eller å bevise at det finnes forskjell i meningene.

Det ble valgt 10 respondenter. Kriteriene for utvelgelse var: dem måtte være av mellomledelse med direkte eller indirekte personal ansvaret, måtte høre til forskjellige prosjekt (befinne seg i forskjellige grupper til daglig) og måtte ha jobbet på Rosenberg i noen år før fusjonen. Dette er for å sikre at dem har fått en forståelse av Rosenberg sin identitet og har en påvirkningskraft og ansvar når det gjelder implementering av endringer som det er beskrevet i den forrige delen av denne oppgaven. Kjønn og alder spilte ingen rolle. Alle av respondentene ble berørt av fusjonen og er aktive i jobben per i dag og var aktive i hele fusjons prosessens varighet. Jeg har valgt bort de potensielle respondentene som var utstasjonert i utlandet eller sykemeldt i løpet av fusjonens gang med vilje, da disse hadde en distanse til fusjons prosess og muligens ikke fanget opp trendene i identiteten som jeg prøver å undersøke.

5.2.2 Intervjumetode og intervjuguiden

“Interview is usually simply defined as a conversation with a purpose” (Berg, 1989).

I denne oppgaven ble det valgt å kjøre et samtaleintervju runde og intervju guiden ble forberedt på forhånd. De planlagte spørsmål er bare pekepinn og kan brukes ustrukturert for en dialogdannelse. Selv om mye er bestemt på forhånd trenger ikke å bety at respondentene får stilt samme spørsmål og i nødvendigvis lik rekkefølge. Litt senere i teksten blir det fortalt om målet om å gå inn i en hermeneutisk sirkel for å sjekke om teorien stemmer og finne en ny forståelse for forventningen min. Det særegne med det kvalitative intervjuet at det innebærer en lære prosess for den som intervjuer. Når jeg har intervjuet min første informant, har jeg lært noe som jeg har mulighet å bruke på informant nummer to, som jeg også lærer noe av og kan ta med meg til intervju nummer tre. Dette kan bety at selve kvaliteten på intervjuet blir bedre for hver gang vi gjennomfører det (Grennes, 2012). Den overnevnte læreprosessen innebærer også læringen om selve problemstillingen, altså selve problem formuleringen kan endres underveis i prosessen av datainnsamling gjennom intervjuer.

Det må nevnes at i denne oppgaven ble det brukt et “dybdeintervju” da formålet er å få en dypere forståelse for informantens synspunkter. Jeg velger å ta ordet dybdeintervju i gås tegn i den forrige setningen, da jeg ikke er en utdannet psykolog eller trent terapeut og dermed har ikke de nødvendige forutsetningene for å klare å komme helt i dybden av respondentens sinn og må nøye meg med de dataene jeg klarer å få frem.

Selve intervjuet startes med bakgrunns spørsmål om ansienniteten i bedriften og antall personer som man utøver direkte og indirekte ledelse over. Disse spørsmål er lette og gir en myk åpning. Videre handler spørsmål om atferd hvor den intervjuende forklarer sitt valg av arbeidsgiveren, som går over i samtalen om holdninger og verdier som er kjernen av

problemstillingen, da det er nettopp holdninger og verdier som påviser tilstanden av ens og organisasjonens identitet. Til slutt brukes det noen spørsmål som sikter til å berøre informantens følelser for å prøve å dykke i dybden.

Spørsmål er klare og tydelige uten noen fagbegreper eller fremmedord. Om opponenten er lite kjent med begrepet "identitet" blir forklaringen gitt av den intervjuende (dette også øker innholds validitet både i intervjuet og i selve oppgaven). Ingen private spørsmål blir stilt og selve intervju situasjonen gjøres mest mulig trygg for informanten. Alle intervjuene blir notert.

Intervjuguiden er laget etter en logisk følge med å finne ut av respondentens holdning og forståelse til Rosenberg sin identitet, kjennskap til WorleyParsons med sin identitet, samt synet på eventuelle gap mellom disse og veien videre for en felles identitet. Siden intervjuet er rettet mot mellomledelse, er spørsmålet om mellomledelsens rolle under fusjons prosessen er også tatt med.

Det finnes ni typer spørsmål som den som lager intervjuguiden bør kjenne til: introduserende (Har du noen gang...? Hvorfor gikk du til...?), oppfølgende (Hva mener du med dette? Kan du vennligst gi meg et eksempel?), sondering (Kan du fortelle meg mer om dette? Har du flere eksempler på dette?), spesifiserende (Hva gjorde du da?), direkte (Føler du at det er enkelt å smile mens du serverer?), indirekte (Hva mener de fleste rundt her om denne saken? Er du enig med de andre?), strukturere (intervjueren er ansvarlig for å endre retningen i intervjuer og kan fortsette stille spørsmål eller uttalelsen om at han ønsker å skifte intervjuets retning), stilhet (pause som gis til respondenter for å reflektere over sitt eget svar for å ikke få intervjuet til å føles som et avhør), tolkende (Mener du at ... ? Er det rimelig å påstå at du ... ?). (Kvale, 2007).

Generelt kan alle overnevnte typer deles i to grupper spørsmål: de som beskriver tilstanden (hva, hvor ofte, hvilken, struktur) og de som beskriver prosessen (hvordan, årsak, strategi).

Jeg foretar et delvis strukturert intervju med hensikt. Dette er for å fange tankene, referanserammene og følelsene rundt en hendelse. Ofte brukes det åpne spørsmål, som utvikles med teori drevne spørsmål og bekreftes med konfronterende spørsmål. Målet for intervjueren er å forstå hendelsen fra individets ståsted samtidig som han identifiserer: fysiske elementer (omgivelsene), kognitive elementer (intellektuelle, rasjonelle), affektive elementer (emosjonelle, følelsesmessige), atferdsmessige elementer (handling, bevegelse).

Et åpent spørsmål gir respondenten mulighet til å fremvise sine kunnskaper. For eksempel: "Hva legger du i uttrykket organisasjonens identitet?" En hypotese/ teori basert spørsmål fremlegger en mulighet for respondenten til å akseptere den fremlagte hypotesen eller å motsi denne. For eksempel: "Tror du at selskapets identitet er en suksess faktor?" (Flick, 2004). Dette spørsmålet kan også rangeres som ledende, så her må forskeren passe sin egen holdning.

Siden data innsamling i de kvalitative undersøkelser foregår oftest gjennom en spørsmåls analyse, er det viktig å kunne formulere de rette spørsmål rett. Det er naturlig å tenke at spørsmålet skal stilles om det forskeren ønsker å forske på. Jo bredere er spørsmål jo mer data kommer inn og jo mer vanskelig blir det å gjennomgå og sortere alle data. For å unngå den overnevnte hypotesen om å lage spørsmål på forhånd og være i fare for Freud sine merknader, det er viktig at forskeren har en ide om hvordan spørsmål skal se ut men formulerer disse nøyaktig under intervjuet.

Generelt sett vi kan skille to typer spørsmål: de som beskriver tilstanden (hva, hvor ofte, hvilken, struktur) og de som beskriver prosessen (hvordan, årsak, strategi).

5.2.3 Gjennomføring av dybdeintervju

Intervjuene ble gjennomført i perioden januar 2014 – februar 2014. Alle intervjuene ble gjennomført som personlig intervju. Jeg valgte og ikke å benytte meg av båndopptaker under intervjuet, delvis på grunn av stor bearbeidingsmengde, delvis på grunn av at respondenten blir mer lukket når dem får kjennskap til båndopptaket. Min personlige erfaring tilsier at man kan miste muligheten å stille flere tilleggsspørsmål om man ikke noterer og reflekterer over teksten, og benytter seg av båndopptaket.

Alle respondentene fikk en e-mail i forkant av intervjuet hvor jeg forklarte hensikten med studiet, samt at jeg ville satt stor pris på å få muligheten til intervju dem. Alle intervjuobjektene ga positiv tilbakemelding. Intervju tidspunktene ble avtalt og bekreftet med hvert enkel. Jeg valgte med hensikt og ikke gi informantene mye informasjon om studien på forhånd, siden jeg ønsket refleksjon på stedet og impulsivitet i intervjuet.

Intervjuene ble satt opp i et lukket kontor uten innsyn. Det første intervjuet har jeg satt av en times tid til, men det viste seg at samtalene kunne vare i over to timer hver. Dette tok jeg hensyn til ved neste avtaler. Jeg passet på å ikke kjøre flere intervjuer samme dagen for å kunne reflektere selv over svarene og stille spørsmål til respondenten i etterkant og gi respondenten muligheten til å reflektere over sine svar og komme tilbake med tilleggsinformasjon om han følte behovet. Dette viste seg til å være en god strategi da flere spørsmål oppsto fra min side, samtidig så flere intervjuobjekter tok kontakt i etterkant for å utdype sine svar.

Innledning til intervju:

- Presenterer deg selv
- Informere om prosjektet og hva det blir stilt spørsmål om

- Litt om betydningen å være med på intervjuet
- Gå gjennom hvordan intervju dokumenteres og hva som gjøres med datamaterialer etter prosjektet avsluttes
- Garantere anonymitet
- Informere om informantenes rett å avbryte intervju når som helst
- Antyde hvor lenge intervju vil vare

Det er fysisk umulig å gjennomføre og analysere alle data fra en slik intervju prosess hos hele populasjonen, altså ved å intervjuere kvalitativt alle ansatte på Rosenberg, derfor velger jeg å gå med et representativt utvalg som skal sikre et tverrsnitt av populasjonen. Dette sparer tid og gir like presis resultat som om hele populasjonen ville vært undersøkt. Det er rimelig å påstå at resultatene fra en utvalgsundersøkelse til og med blir mer nøyaktige fordi når det jobbes med et begrenset antall respondenter blir muligheten å redusere målefeilene (som snikker seg inn under behandling av store data mengder) større enn når det arbeides med en stor populasjon (Grennes, 2012).

Jeg har gått over noe litteratur som forbereder en til å kjøre et intervju og har gjort meg kjent med de kvalifikasjonene en må ha for å være en dyktig intervjuer: kunnskapsrik, strukturerende (forteller om meningen med intervjuet, rinder av delene av intervjuet), forståelig for respondenten (enkle spørsmål), øm og tolerant (når det gjelder pauser, muligheten for respondenten å svare), sensitiv (empatisk og forståelsesfull), åpen, styrende (vet hva han vil frem til), kritisk (er forberedt på å konfrontere), oppmerksom (husker hva som ble sagt) og tolkende (fortolker objektets synspunkter underveis uten å pushe på sine egne) (Kvale, 2007).

Intervjuer, som kjent, har en asymmetrisk makt relasjons forhold. Et intervju kan også defineres som en manipulativ dialog, hvor intervjuer har en monolog for tolkning. Målet mitt blir å danne en toveis dialog og bruke samtalen som et redskap for datainnhenting.

Å forstå innebærer å tilføye et bredt spektrum a bakgrunns antakelser. Hva disse tillegg består av avhenger av vår bakgrunn og vår opplæring som forskere. Det viktige at de forblir skjulte og implisitte, men likevel har en stor innflytelse på hele forsknings prosess. Å lytte til en informant i en intervjusituasjon er en meget spesiell måte å lytte på. Lyttingen er aktiv og konstruktiv. En leter etter sammenhenger og prøver å “veve en sømløs vev av antagelser”. Vi må lytte på tre nivåer: til innholdet, til hvilke ord som ble valgt og prøve å bygge et større bildet av hva vi mener er ordenes mening.

I etterkant av intervjuene fikk jeg en tilbakemelding om at selve prosessen var en fin erfaring og satt i gang tanker og refleksjoner om egen identitet og muligheter for egen påvirkning på denne, som til daglig foregår kun i en bi-setting. Dem fikk også en påminnelse om viktigheten av rollen som mellomleder både når det gjelder egen holdning til endringer og påvirkning og motivasjon av sine ansatte.

5.3 Bearbeiding av datamateriell: analyse og tolkning

Under hvert intervju har jeg notert på PCen min og lagret alle svar som diverse filer. Jeg har valgt å ikke benytte meg av datatolkningsprogram for analysen av resultatene, da datamengden var håndterbar, og ikke bød på problemer med å skape mening av dataene manuelt.

Analysedelen av caset er delt i to deler: en del hvor jeg kartlegger identitetene til Rosenberg og WorleyParsons før fusjonen basert på ansattes uttalelser, og en del hvor vi drøfter resultatene for fremtiden og mellom ledelsens innsats og rolle i prosessen.

I analysen av datamaterialer søker forskeren først etter likheter.

Det er essensielt å huske at data må analyseres, mens det samles inn. Da analyserer en i lyset av undersøkelses spørsmål under selve situasjonen (Silvermann, 2000).

Med utgangspunkt i et aktuelt tema, noe som alltid vil innebære en begrenset del av informantens liv, ønsker forskere å få innsikt i deres handlinger, samt få tak i refleksjonene og begrunnelsene som ligger til grunn for deres praksis. Forskeren skal imidlertid ikke bare presentere informantens ord slik de manifesterer seg i det skriftlige datamaterialet. Stopper forskeren med det, kan forskningsrapportene kun bli “dagligprat” (Moen, Karlsdottir, 2011). Som forsker skal man også komme bak ordene informantene uttrykker, for slik å finne den dypere meningen som ligger i dem. I denne prosessen, hvor teori spiller en vesentlig rolle, er forskerne i kontinuerlig “fortolkningsmodus”, og det er dette som er kjennetegnet til kvalitativ forskning; tilnærings tolkende karakter.

Forskeren må nærme seg det emiske perspektivet, som er et deltakerperspektiv, for å samle inn data ut i fra deltakerens oppfatninger og forestillinger av sin egen verden.

Intervju analyserings prosess i korte trekk kan defineres slik:

- Intervju subjektet beskriver og besvarer,
- Subjektet selv oppdager nye relasjoner og meninger under intervjuet,
- Intervjuende blir spurt bekreftende spørsmål for å feste tanken,
- Analyse av transkripsjon,
- Re-intervjuing om nødvendig.

Det finnes flere tilnæringer å analysere et intervju på:

- Fokus på meningen: Menings coding (et tekst fragment beskrives med et ord, etter grounded teori) ; Menings kondensering (teksten deles i fragmenter og sorteres, etter

grounded teori); Menings fortolkning (lange statements er komprimert til korte påstander);)

- Fokus på språket og emosjoner (er ikke relevant for denne oppgaven);
- Bricolage (“The multiple methodologies of qualitative research may be viewed as a bricolage and the researcher as bricoleur”. The bricoleur is someone who is skilled at using and adapting diverse materials and tools. Bricoleur is a handy metaphor for a qualitative researcher.” Og jeg i denne oppgave er en slik tolker eller “bricoleur” (Coffey, Atkinson, 1996).);
- Teoretisk lesing.

Selve analyseringsprosessen er en interaksjon mellom analyser og ideer. Hensikten er gjennom en analyse av meningsinnholdet å identifisere mønstre, sammenhenger, fellestrekk eller forskjeller.

Analyser av data begynner med identifisering av nøkkel temaer og mønstre. Dette er avhengig av koding av data prosess. Alle forskere må være i stand til å organisere, ordne, og hente ut de mest verdifulle biter av data. Vi kondenserer bulken av data sett in i analyserbare grupper med å lage kategorier med eller fra våre data. Vi generer et konsept fra og med våre data og bruker koding av data som et middel. Koding skal ikke ses som substitutt for en analyse. Koding er variasjon av tilnærminger til og måter å organisere kvalitative data på. Som deler av en analytisk prosess, festing av koder til data og generering av konsepter har viktige funksjoner i å gjøre oss i stand til å se hva våre data tilsier.

Koding finner meningsbærende elementer og linker slike segmenter i data materialet. Vi definerer dem til å relatere til et bestemt tema og binder disse til en bestemt ide eller et konsept. Det viktigste analytiske arbeidet ligger i etablering og gjennomtenking av slike likheter, og ikke i selve koding prosessen.

Viktig analyserings jobb også ligger i definisjon av relevante konsepter. Koding derfor kan være et middel for å relatere våre data til våre ideer om disse data. Koding kan fungere som en link mellom rå data fått gjennom intervjuer og forskerens teoretisk konsept eller tilnærming. “Miles and Huberman (1994) suggest that coding constitutes the “stuff of analysis”, allowing one to “differentiate and combine the data you have retrieved and the reflections you make about this information”.” (Coffey, Atkinson, 1996). Koding kan også være brukt til å hente in og organisere data. “The organizing part will entail some system for categorizing the various chunks, so the reseacher can quickly find, pull out and cluster the segments relating to a particular to a particular research questions, hypotesis, construct or theme. (Miles & Hubberman, 1994).” (Coffey, Atkinson, 1996).

Koding også er en måte å forenkle og redusere dataene på. Koding og innhenting (“Coding and retriving”) etter Coffey & Atkinson kan praktiseres som en prosedyre for å behandle dataene på en kvantitativ måte med og for eksempel fysisk merke like i teksten like ord og uttrykk og bruke kryss-referanser (Coffey, Atkinson, 1996).

Koding og innhenting er en prosedyre som er oftest assosiert med koding som en analytisk strategi. I denne konseptualiseringen kan koding foreta tre typer av operasjoner (i henhold til Seidel og Kelle (1995) “: a) noticing relevant phenomena; b) collecting examples of those phenomeana and c) analyzing those phenomena in order to find commonalities, diffirencies, patterns, and structures.” (Coffey, Atkinson, 1996).

Like mye som forenkling av data kan koding brukes til komplikasjon av dataflyten. Denne kan brukes til ekspansjon, transformasjon eller re-konseptualisering av data for å åpne flere diverse analytiske muligheter. Koding da blir en måte å tenke utover det innlysende med data, tenke kreativt og generere diverse teorier.

I praksis, er koding en miks mellom data forenkling og data komplikasjon. Denne er vanligvis i bruk for å splitte opp og segmentere data i generelle kategorier og samtidig for å ekspandere og erte ut andre data, med målet om å formulere nye spørsmål, tilnærminger og tolkninger. Det er viktig og passe på at koding i denne interaksjonen opprettholder balansen og ikke taper mer enn denne prøver å oppnå. Koding i den kvalitative analysen bør skje gjennom prosesser av de-kontekstualisere og re-kontekstualisere, som betyr segmentering eller porsjonering av data som beholder sin mening etter uttrekking av disse fra konteksten, for å være organisert og sortert på nytt.

Koding av data kan foregå ved gjennomgang av fieldwork resultater, altså lesing av ferdige tekster eller intervjuer, men kan også starte i forveien ved at forskeren danner en “start liste” over koder som kan brukes før intervjuer eller før fieldwork generelt. Fornuften av å forberede dette på forhånd i mitt case-studiet kan imidlertid diskuteres da forberedelse på forhånd kan føre til at intervjuer kan danne en viss formening av hvordan svarene blir og skal prøve å finne likheter istedenfor å ha et åpent sinn og gå inn i en hermeneutisk sirkel med en egen forforståelse. Forståelse krever empati – innlevelse og en intervjuer må leve seg inn i andres opplevelses- og tankeverden. I med at jeg selv er en intervjuer og jobber på stedet hvor jeg samler inn data for casen min, så har jeg allerede en historisk, sosial og psykologisk tilknytning til stedet som igjen påvirker min forståelse. Målet med casen er å komme ut med en bedre forståelse for problemet og trekke ut noen fakta for videre diskusjoner eller forskning. Med andre ord siktes det til å gå inn i en hermeneutisk sirkel hvor helheten og sammenhengen må ivaretas. Selve teksten fremlagt av intervju objektet er en meddelelse fra en person til en annen, det er også muligheter for å diskutere underveis, samt det er viktig med grundig gjennomgang av intervju notater og gjerne bekreftende/ avkreftende spørsmål for å sikre intervjuerens forståelse. Etter dette kan intervjueren diskutere med teksten selv etter regelen om “jo mindre diskuterer vi med teksten, desto mindre forstår vi den” (Bjørn Olav

Roaldseth, 2011). Hermeneutikkens oppgave er fullført i det man har forstått det som forfatteren brakte til uttrykk. I den hermeneutiske sirkelen går runden fra detaljen til helheten, tilbake til detaljen, for så å vende tilbake til helheten igjen. Poenget med å etablere en dialog i intervjuet er nettopp for og ikke prøve å komme seg ut av sirkelen raskest mulig, men tvert i mot å komme inn i den (Bjørn Olav Roaldseth, 2011). All forståelse begynner med en forforståelse, altså med den innstillingen og holdningen en intervjuer som skal bearbeide intervjuenes tale og teksten skal stille til intervju med, og om intervjuer har skapt seg på forhånd en klar formening om temaet, dannet en "start liste" for koding, så jakter ikke man lengre på å utvikle sin forståelse, men heller for å prøve å bekrefte sin forforståelse/ sin hypotese. (Gadamer, 2012). Det er også verdt å nevne at fortolkningene en intervjuer gjør seg er aldri nøytrale da er alltid påvirket av omgivelsene og betinget en rekke forhold som det aldri kan redegjøres for på en uttømmende måte.

Det er også viktig å drøfte at forarbeidet, forberedelser og laging av "start lister" til koding, er med og skaper fordommer hos den som skal intervjuer. Selv om fordommer vanligvis anses for å være en negativ fenomen, så i denne oppgaven og sett fra hermeneutikkens ståsted er disse meget positive å ha. En som har fordommer, har en viss forforståelse og kan danne et dypere bilde enn den som er ukjent til problemstillingen eller til omgivelsene. Fordommer er legitime og er de produktive betingelser for forståelsen, da de muliggjør anerkjennelse (Bjørn Olav Roaldseth, 2011). Altså i casen som gjennomgås i denne oppgaven er det positivt at jeg, som intervjuer, har faktisk kjennskap til begge firmaer som fusjonerer, tjener til hverdagen til de som jeg intervjuer og har min forforståelse som kan diskuteres under dialogene. Det viktigste er at mine fordommer analyseres av meg selv for å ta et standpunkt i opprinnelse til disse: er disse bare forhastede konklusjoner eller disse gjennomtenkt og har bærekraftige argumenter, er disse bragt frem av andre med stor autoritet eller har jeg (etter Kants læring) mot til å bruke min egen forstand. At antagelser blir fremlagt før

datainnsamlingen (før intervju runden) har også fordelen at analysen av dataene blir enklere å foreta, og at resultatene blir mer entydige (Troye & Grønhaug, 2001).

Fordelen med å være intervjuer i denne casen og å være ansatt i den fusjonerende bedrift, er at de som blir intervjuet har tillit til den som intervjuer. Om man klarer å legge seg på nivå som i den berømte Sokrates setningen “Jeg vet at jeg ikke vet”, så gir man mulighet til motparten å belære seg og holde seg ydmyk til og faktisk innta andre sine meninger. En intervjuer må kunne klare å legge sine holdninger, kunnskaper om organisasjonen som fusjonerer og verdier til side og se på informantens mening objektivt. Objektivitet er fruktbart som ideal, selv om det er uopnåelig (Larsen, 2007).

Et intervju er en opplevelse for begge partene. Og egentlig er i en enda større grad er opplevelsens resultat. “Det vi regner som en opplevelse, skiller seg fra andre opplevelser, hvor noe annet blir opplevd, men også fra de delene av livsløpet hvor “intet” blir opplevd. Det vi regner som en opplevelse, flyter ikke bare forbi i bevissthetslivets strøm – det er ment som en enhet, og oppnår dermed en ny måte å eksistere på”. (Gadamer, 2012) Den beste opplevelsen et intervju kan gi i min case er nettopp å danne en verdifull hermeneutisk sirkel basert på gjensidig tillitt og som kan skaffe en ny forståelse for begge partene: gi produktive kritiske svar til meg som intervjuer og få motparten til å revurdere sin holdning til organisasjonens identitet og endringsprosessen denne er en del av. En verdifull opplevelse i en dialog er avhengig av spørsmålets logikk eller, etter George Collingwood, en “logic of question and answer”. (Gadamer, 2012). Det anbefales og ikke føre en samtale med utgangspunktet i “statements”, altså begge partene må gi hverandre rom for å komme med innspill og oppnå en felles forståelse.

Om vi løsriver oss fra spekulasjoner om fremstillingsmåten og forholder oss til selve innholdet i dialogen, så kommer et eksempel på koding til å se slikt ut:

Spørsmål: Hvordan ville du beskrevet Rosenberg sin identitet (“professed” identitet, “projected” og “experienced”)?

Omformulering av diverse svar: one team one goal (a), stolthet (a), lang historie (c), ikke redd å ta utfordringer (b).

Spørsmål: Hvordan ville du beskrevet markedets oppfatning av Rosenberg sin identitet (“attributed”)?

Omformulering av diverse svar: stolte medarbeidere (a), dyktig og ansvarsbevisst medspiller (b), sterk lokal tilstedeværelse (c).

De to svar ovenfor kan kodes som: a) lag ånd, b) høy kunnskapsnivå, c) lokalt forankret.

Koding på et slikt generelt nivå er det første skrittet til organisering av data i betydningsfulle kategorier. Videre kan vi gå på under-kategorier som kan eventuelt overlappe hverandre. Forskeren må bestemme nivå av detaljering han skal gå inn når et gjelder koding. Det er farlig å gå for en alt for detaljert koding.

Koding av kvalitative data gjør forskeren i stand til å gjenkjenne og re-kontekstualisere data, som tillater å ta flere ferske blikk over tekst innholdet. Det er skrittet fra koding og til tolkning som er den viktigste. Tolking innebærer transcens av saklig data og forsiktig analyse av hva disse skal brukes til (Coffey, Atkinson, 1996). Data tap blir betydelig om forskeren ikke beveger seg fra koding til utforskning av hvordan koder og kategorier relateres til originale data og til de teoretiske ideene. Bevegelse fra koding til tolkning har noen nivåer:

1. Kodete data må fremvises på en måte som tillater lesing og gjennomgang. Det innebærer at dataene må være presentert på en enkel måte, for eksempel gjennom diagrammer, matriser eller diverse kart.

2. Utforsking av data: sortering, endring, samling av like data og identifisering og gjennomgang av ikke typiske svar.
3. Transformering i betydningsfull info. Studering av mønster, kontraster, relasjoner mellom variablene og sammenhenger ellers.

Basert på alt det overnevnte vi kan si at prosess av koding handler om å stille til seg selv spørsmål om mottatte data. Disse spørsmål skal hjelpe til å spekulere frem dannelsen av hypoteser videre. Man må gå “beyond data” for å utvikle ideene (Coffey, Atkinson, 1996). Vi selekterer våre data, vi finner et problem å utforske, som vi finner interessant og vi utfører intervju runden. Vår påvirkning på hvilke data vi samler inn og hva vi gjør med disse, våre hypoteser om hva data forteller oss preger gangen i forskningen. Dette handler teori bruket om: vi gjør til eksplisitt det vi finner som implisitt. Vi integrerer våre ideer med innsamlede data, som generer nye ideer.

Noen tips til en effektiv koding prosess av intervju tekster:

- Begynn med koding så snart som mulig, ellers blir du overbelastet med alle data på en gang;
- Les gjennom hele teksten først og se om noe stikker ut og strider i mot din forventning;
- Gjennomgå dine koder (bruker du bare et ord eller flere for å beskrive en og samme fenomen);
- Prøv å danne noen generelle teoretiske ideer når det gjelder koder og data;
Alle data skal kodes med mer enn en gang;
- Ikke vær bekymret for alt for mange koder;
- Behold koding i perspektivet.

5.4 Metodedrøfting

Det er selvfølgelig en intensjon om å teste min forforståelse på grunnlaget av data av best mulig reliabilitet. Det er ikke noe tvil om at siden utvalget består av egne ansatte så kommer data fra en primær kilde og er pålitelige. Historien til begge bedriftene med fokus på identitet, som ble beskrevet tidligere i oppgaven, kommer delvis fra den primære kilden og fra sekundære kilder som bøker, internett sider, presentasjoner. Målet er ikke å påvise konkrete tankeganger fra diverse segmenter av populasjoner, men å fange opp den tendensen som finnes hos de ansatte, samt å se om det er noen nyanser som skiller seg ut.

Det er ikke mulig og bare å anta at de innsamlede data er automatisk gyldige for problemstillingen, samt om at forskeren ikke har være for selektiv og ikke har utelatt de viktige data. Det er også mulig at siden forskeren jobber ut fra et spesielt paradigme, kan relevante data som ikke passer inn i paradigmet, ha blitt ekskludert. Målet er å samle inn relevante data for å svare på problemstillingene og inkludere alle de data som er av betydning. Det er imidlertid tvilsomt at resultatene av intervjuene ville vært annerledes om det ville vært enn annen intervjuer eller om intervjuene ville vært foretatt noen uker tidligere eller senere (siden selve integrasjons prosess, som er rettet mot identitet, er ikke gått in i implementerings fase enda).

Begrensninger som følger med intervju data: Intervju data gir oss ikke direkte tilgang til detaljer av en naturlig forekommende interaksjon. De gir oss definitivt ikke tilgang til å se hvordan personer faktisk presterer og tenker i de daglige aktiviteter. Intervju data er data som er selektivt eksaminerte for en narrativ tilnærming. Vi er ute etter ikke bare hva folk gjør og sier, men hvordan dem uttrykker seg selv. Vi kan eksaminere former og funksjoner av fortellinger og tekster. Siden jeg er kollega med de intervjuende og klarer å skape tillit, blir kvalitet på innsamlede data mest mulig tilnærmet den naturlige interaksjonen.

Under en forskningsprosess må forskeren passe på å holde fast forbindelsen mellom de kodede data og den helhet de kommer fra. Konteksten er alltid viktig for å tolke meninger og uttrykk.

Det er dessverre umulig å forutse alle feil kilder til en utvalgsundersøkelse og derfor må fenomenet “utvalgsfeil” nevnes. Utvalgsfeilen beskriver “det som er igjen” etter at vi har tatt høyde for alle kjente kilder til systematiske avvik eller feil. I teorien skal utvalgsfeilen slå tilfeldig, ikke systematisk ut, hvilket betyr at ulike feilkildene forventes å utlikne hverandre (Grennes, 2012). Jeg vil anta at i denne oppgaven er det ikke relevant å drøfte om utvalgsfeilen har noe stort å si om resultatene, da det er umulig å anslå hvilken spesiell felles egenskap hos alle intervjuede som kan være destruerende for kvaliteten på datainnsamlingen.

Når det gjelder størrelsen av utvalget, så bestemmes denne ut i fra populasjonens grad av homogenitet (variansen i populasjonen) og forskerens egne krav til presisjon og konfidens. Det er bestemt at 10 “dybde intervjuer” blir et tilstrekkelig utvalg for denne casen. Tilstrekkelighet av dette antallet bekreftes også under intervjuene, da etter dette antallet slutter forskeren å få inn ny informasjon og oppnår metningspunktet.

Det er meget viktig å holde orden på intervju data, slik at dem ikke blandes sammen.

Som samtalepartner er forskeren en vesentlig del i det feltet som blir undersøkt. Det empiriske materialet er et produkt av forholdet mellom intervjueren og objektet. Kvalitet på de empiriske data samlet gjennom er intervju, samt påliteligheten og validiteten, er direkte avhengig av intervjueren evne til å skape åpenhet og tillit. Forskeren må ty til å utvikle egen empati. Pålitelighet er avhengig av om forskeren bruker intervjueren riktig som sitt redskap, og av forskerens forståelse for skrevet materialet.

Etter det første intervjuet (og etter andre intervjuer) må man spørre seg selv om hvordan man har oppført seg under intervjuet. Vurdere selv den pålitelighetsfaktoren med å kunne få kontakt og åpenhet med intervju objektet.

Som kriteriene for vurdering av kvaliteten på kvalitative undersøkelser brukes det: pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet. Reliabilitet (pålitelighet) knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan disse samles inn og hvordan bearbeides. Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten – gjerne i form av en casebeskrivelse – og en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten for hele forskningsprosessen. Troverdighet (begrepsvaliditet) står for om vi måler det vi ønsker å måle. I den kvalitative undersøkelsen dreier validiteten seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten. Et finnes to teknikker for å øke sannsynligheten for mer troverdige resultater. Vedvarende observasjon er en av disse og innebærer at forskeren må a seg god tid til å være kjent med feltet. I min oppgave, er det jeg selv som er i samme situasjonen som de intervjuede er og derfor godt kjent med konteksten som er meget positivt. Den andre teknikken heter metodetriangulering og står for at forskeren skal bruke ulike metoder for å få frem data. I denne casen brukes både observasjoner som jeg som forsker har dannet meg historisk på min arbeidsplass og intervjuene. Troverdigheten kan også forsterkes under selve intervjuet hvor forskeren kan stille bekreftende spørsmål for å bekrefte respondentenes svar. Overførbarhet indikerer hvor mye forskeren klarer å generalisere resultatene til andre situasjoner. Det er nok vanskelig å bevise at resultatene av denne oppgaven kan beskrive identitets prosesser under fusjoner i andre firma, men det er rimelig å anta, basert på utvalgets heterogenitet, at resultatene kan generaliseres for hele Rosenberg. Bekreftbarhet eller objektivitet kan styrkes ved at forskeren blir selvkritisk til hvordan

prosjektet er gjennomført, og kommenterer tidligere erfaringer, avvik, fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkninger og tilnærminger i prosjektet.

Bruk av kvalitative metoder har også noen negative sider:

6. en kan ikke generalisere på grunnlaget av resultatene;
7. vanskelig og mer krevende å tolke dataene i etterkant, da svarene avgis som tekst og ikke på forhånd lagte avkryssninger;
8. det er vanskelig å være ærlig når intervjuer sitter foran deg;
9. intervju effekten eller kontrolleffekten (intervjueren eller selve metoden kan påvirke resultatene), hvor informanten kan svare det intervjueren ønsker å høre, kan svare for å gjøre et godt inntrykk eller å skjule sin uvitenhet.

6. Resultater, analyse og konklusjon

Jeg vil se på hvordan fusjonen mellom Rosenberg og WorleyParsons oppleves når det gjelder identitet, med fokus på om det jobbes med dette av ledelsen. Identitetene til Rosenberg og WorleyParsons må eksistere videre sammen ved gjensidig tilpasning. Svarene som jeg mottok under intervjuene har ingen store ulikheter og beskriver situasjonen med mange synonymer, som gjør det relativt enkelt å danne seg et bilde og konkludere.

6.1 Tolkning av intervju resultatene

Siden casen er basert på mine forståelser og observasjoner som ansatt under fusjonen og resultatene fra intervjuer med utvalget som samsvarer, vil jeg påstå at triangulering er til stedet og resultatene er legitime når det gjelder å belyse situasjonen og trekke en konklusjon for oppgaven.

Selv om jeg prøvde å ikke ha noe hypotese på forhånd før intervjuene, har jeg blitt positivt overrasket over at informantens meninger samsvarer med hverandre og med mine.

Verdt å nevne at alle respondentene hadde sine tvil om identitet begrepet og ble fortalt ordbokens definisjon av fenomenet. Dette trenger ikke å indikere at identitet ikke har en sterk tilstedeværelse på Rosenberg og kan bare bety at identitet er ikke noe som er enkelt å definere for en som ikke er forsker.

Når det gjelder Rosenberg sin identitet, beskrives denne som “lokal, kjernebedrift, stor tak høyde = stor handlingsfrihet, korte rapporterings linjer hvor du føler at du har innflytelse, samhold i bedriften, arbeidsmoral”. Denne også karakteriseres med “trygg, solid, gammeldags i tenkemåten (på en positiv måte), samtidig er nytenkende, lidenskapelig”. Noen av ansatte har også betegnet denne som “utfordrende, krevende eller empowering”, dette er på grunn av at Rosenberg er relativt lite bedrift hvor din personlige innsats eller fravær av denne blir fort merket.

Noen av respondentene var nære å definere Rosenberg som en stor familie, men dette gjelder spesielt dem som har vært ansatt på dette stedet i mange år. “Tradisjon, lojalitet og omsorg” var ordene som gikk igjen.

Det som også forener alle intervjuende er at alle av dem valgte Rosenberg som sin arbeidsplass på grunn av dens omdømme i omverden og holdninger internt. Alle av respondentene svarte at dem føler sterk “stolthet” over å jobbe her og “lever kvalitet” til kundene.

Jeg har prøvd å forsøke å finne ut av om det er et gap mellom den interne og eksterne identiteter. Gapet finnes i form av at “markedet tror at vi er for kontraktuelle, sta og prinsippfaste”, mens “vi føler at kontrakter er det mest viktigste som vi har mot kundene og betrakter disse som en relasjon” og stahet er ikke noe annet enn “viljen til å utføre ting og nå

resultater. Alle ansatte er klare over hvordan markedet ser på dem og tror at dette henger fra gammelt av, mens den generasjons skifte som tar stedet nå kommer til å utrydde noe som måtte være negativt ladet i omdømmet.

Det må nevnes at alle intervjuede har lagt merke til at det blir flere og flere nasjonaliteter i bedriften (som per i dag teller 26 nasjoner), men allikevel klarer Rosenberg å opprettholde merkevaren som bedrift “med sterke lokale røtter”.

Det at Rosenberg er i en fusjon prosess er ikke noe som skaper frykt eller ubehag, og heller omvendt ser ansatte på denne fusjonen som på en sjanse til og “få en stor bror som kan hjelpe til mot større prosjekter og milepæler”. Når det gjelder identitet, så føler respondentene at den har ikke forandret på seg mye til tross for flere oppkjøp av Rosenberg i løpet av historien.

På spørsmålet om WorleyParsons sin identitet avga de fleste svarene om at dem er for lite kjent for å uttale seg om denne, men føler at eventuell påvirkninger på Rosenberg kommer bare til å gagne samarbeidet. Det at ansatte er for lite kjent med WorleyParsons bekrefter min tankegang om at implementering av fusjonen er i en enda tidlig fase og har ikke berørt største deler av hverdagen unntatt system integrasjon. Og det som ble gjennomført av system integrasjon ble vurdert av respondentene som “rask, pålitelig, strukturert” endring “mot effektivisering”.

Det som ble uttalt om WorleyParson sin identitet er: “stort, internasjonalt, har veldig mange arenaer, trygg, solid, leverer kvalitet, passer på sine ansatte, ikke over administrert og med korte rapporteringslinjer”. Noen av disse utsagn samsvarer helt med det som ble sagt om Rosenberg, og derfor ikke vekker en bekymring om en kommende identitetskrise på grunn av fusjon, men heller om at jobben med å slå sammen det beste av identitetene må gjøres. Det er et utsagn som gikk igjen flere ganger og indikerer at kulturen av å være ærlige mot kunder når det gjelder leveranser er lik hos begge selskapene: “leverer det dem lover uten å love det dem

ikke kan levere”, og denne tankegangen er meget viktig når det gjelder tillit til den fusjonerende motparten.

For å forstå respondenters tanker om fremtiden på Rosenberg WorleyParsons, har jeg ledet dem til å forespeile seg dagen 10 år frem i tid og ta valget i å identifisere seg som: Rosenberg, Rosenberg WorleyParsons eller WorleyParsons. Alle har valgt å identifisere seg som Rosenberg Worleyparsons. Dette fører til tanken at motarbeidelse av endringer, som fusjonen kommer til å føre, blir minimal, da ansatte er godt innstilte til en felles fremtid. Men dette innebærer ikke at jobben med motivasjon for å lære WorleyParsons å kjenne ikke skal gjøres av ledelse. Motivasjon er viktig for en raskere oppnåelse av forespeilet synergi effekter.

Selv om jeg har bevist valgt å ikke stille spørsmålet angående navnet valget for den nye organisasjonen: Rosenberg WorleyParsons, så har alle respondentene nevnt i konteksten til andre svar at det er meget gledelig at Rosenberg navnet ble beholdt og står foran WorleyParsons, samtidig som at dem ser verdi av å ha WorleyParsons som en halvdel av navnet.

Videre ser jeg på rollen av mellomledelse i denne prosessen og måten dem får informasjon om endringer som dem som agenter skal videreformidle til ansatte. Ingen av respondenter har fått noen klare retningslinjer angående oppførselen under fusjonen og særlig ikke noe når det gjelder identitet eller bedriftens kultur. Igjen, dette på ingen måte er en svakhet fra toppledelse, særlig når ingen av ansatte er fiendtlige eller belaster ledelsen med for mange spørsmål.

Jeg ønsker å nevne at gjennomsnittlig tone på alle intervjuene var meget behagelig og respondentene var svært villige til å innlede en samtale hvor det skinnet gjennom at den tenker kun positivt om fusjonen og har ingen kritikk til selve endringsprosessen.

6.2 Konklusjon

Jeg vil starte dette avsnittet med et sitat fra Gadamer, 2012: “ Vi blir langt mer oppmerksomme på det som forandrer seg, enn på det som forblir ved det gamle”. For fusjonen innebærer dette at alt som skjer under en endringsprosess blir fulgt noe med av ansatte og markedet og ledelse har ikke flere sjanser enn en til å lykkes. Målet med en hver fusjon er å danne en ny frisk organisasjon: “Et tegn på en sunn organisasjon er en sunn identitet. Det er ikke mye som skal til for at ledelsen blir ikke overadministrert og effektiv, samt kommunikasjonen blir både i top-down og upstream retninger, for å gi ansatte en følelse av sikkerhet og åpenhet om prosessene. Men dette er det som blir for oftest neglisjert av ledelsen, da anses for å være en for simpel løsning til å få noe stor verdi. Og ja, dette er ikke hele løsningen, men noen raske og gratis tiltak som bør ikke tas for gitt (Lencioni, 2012).

En fusjon er en stor endring i alle fall for den minste av fusjonerende organisasjonene og denne endringen å implementeres på en grundig måte. Gary Yukl, 2013 har dannet et sett av guidelines for en slik implementerings prosess:

- Create a sense of urgency about the need for change.
- Communicate a clear vision of the benefits to be gained.
- Identify likely supporters, opponents, and reasons for resistance.
- Build a broad coalition to support the change.
- Fill key positions with competent change agents.
- Use task forces to guide the implementation of changes.
- Empower competent people to help plan and implement change.
- Make dramatic, symbolic changes that affect the work.
- Prepare people for change by explaining how it will affect them.
- Help people deal with the stress and difficulties of change.

- Provide opportunities for early successes to build confidence.
- Monitor the progress of change and make any necessary adjustments.
- Keep people informed about the progress of change.
- Demonstrate continued optimism and commitment to the change.

Basert på intervju svarene og mine egne observasjoner har Rosenberg og WorleyParsons ledelse tatt hensyn til og implementert hvert av disse punktene. Dem var og er flinke med å bruke visjonen for å drive endringen frem, da det er denne som forener alle interessesentre sammen.

I denne casen kjøper WorleyParsons opp et firma med et meget bærekraftig omdømme, eller en meget sterk symbolsk kapital eller “reputational capital”. Men denne kapitalen kan eksistere bare så lenge omgivelsene tror på fremstilling av denne (Kvåle, Wæraas, 2006) og derfor er det meget viktig at den attribuerte identiteten står i stil med den manifesterte. Tidligere i teori delen av oppgaven ble det nevnt om viktigheten av å ha et godt omdømme på markedet særlig under en endringsprosess, da ansatte blir mindre tvilsomme om dem skal støtte endringer eller ei. For dette formålet har Rosenberg WorleyParsons rett etter offentliggjøring av fusjonen ansatt en kommunikasjon direktør.

Som fortalt i avsnittet om Rosenberg sin historie, identitetsutviklings prosess hos Rosenberg tidligere før Ekte Engineering slogan kommet inn var av en spontan type. Etter denne oppfinnelsen ble det jobbet mye strategisk med identitet og nå må WorleyPrsons ha en kontinuitet i dette arbeidet. “Global, but local” er en smart løsning i dette tilfellet og forsikrer at den gamle Rosenberg forblir det denne er, men som en del av noe større.

Målet med oppgaven var å prøve å lage en suksess oppskrift på en vellykket fusjons prosess med fokuset på identitet og ledelsens bevist holdning til denne, og det er disse 8 punkter jeg har kommet frem til:

1. ignorere identitet og dens relevans og viktighet til en vellykket fusjon;
2. forveksle kultur og identitet – kultur er verdier og det vi tror på, mens identitet er et selvbilde;
3. ikke skille mellom organisasjonens ytre og indre – visuelle symboler(som logo) er ikke alene bedriftens identitet;
4. fokusere mer på ekstern audiens, enn på egne ansatte – endringer påvirker egne ansatte i mye større grad enn eksterne involverte;
5. kontinuitet i handlingene uten “mixed messages” – integrasjonskursen bør være stødig og vekke tillit;
6. velge riktig tempo for implementering av endringer – tilpass tempo til det du vet organisasjonen er i stand til å håndtere;
7. ha realistiske forventninger: ledelsen skal vite konkret om dem skal beholde en av identitetene eller å danne en felles identitet;
8. “one size fits all” modell kan ikke relateres til alle fusjoner;
9. pass på image på markedet;
10. det er bedre å få inn kommunikasjons rådgivere for tidlig, enn for sent.

Basert på resultatene av intervjuene og mine egne observasjoner ledelsen på Rosenberg WorleyParsons har vært påpasselige med å forholde seg til disse punktene.

Det eneste som kan nevnes som kritikk til ledelsen av Rosenberg WorleyParsons er at det er flere av de intervjuende som føler at dem har behov for mer informasjon angående felles fremtid. I begynnelsen av denne fusjons prosess ble informasjon gitt oftere og mer omfattende enn det som blir gitt ut i nåtid, selv om selve prosessen er langt fra ferdig. Jeg vil ikke spekulere angående mulige grunner for dette, men vil gjerne påpeke viktigheten om å ha en konstant informasjon flytt under en endring og involvering av mellom ledelse som aktive agenter for en sunn informasjons flytt.

6.3 Begrensninger og perspektivering

På grunn av oppgavens begrenset omfang har jeg valgt kun å basere meg på én case studie. To eller flere ville nok vært mer gunstig, da en multippel case studie ville ha forbedret den eksterne validiteten, men det ville vært vanskelig å finne to så like situasjoner, da alle fusjoner er ulike. Samt masteroppgave skriving forutsetter en begrensning av ressurser som kan brukes.

Jeg prøvde mest mulig å unngå ledende spørsmål, men i en semi-strukturert intervju kan det hende at intervjueren blir ubevisst ledende. Intervjueren vil naturligvis være fanget av sine forventninger.

Det som kan nevnes for å være positivt i jobben med casen at jeg har gjennomført intervjuene mens fusjonen er i gang og følelser og tankeganger er ferske, og ikke i etterkant nå prosessen er glemt.

Den eksplorative case studien av fusjons prosess har fungert som en fruktbar metode for å oppnå konkret kunnskap om et avgrenset område. For det første har både jeg som ansatt og intervjuer samlet mange detaljer fra primære datakilder, som eller ikke var tilgjengelig. Ved å supplere min egen oppfatning med gjennomførte dybde intervjuer har jeg fått god og nyansert kjennskap til hendelser og sammenhenger, noe som har gjort det mulig å beskrive hendelsesforløpet når det gjelder identitets endringsprosess under fusjonen bedre. Ved å gjennomføre de semi-strukturerte intervjuene med mellomledelse klarte jeg å komme under overflaten av den offisielle og konvensjonelle kunnskapen, som gjerne ikke er så annerledes enn det felles oppfatning tilsier, men samtidig ikke finnes tilgjengelig strukturert.

Det er etter min mening for tidlig i fusjons prosess å gjennomføre en omfattende bedrifts undersøkelse av fusjonens suksess, dessuten en slik undersøkelse klarer aldri å belyse fullt organisasjonens identitets atferd under endringen og potensielt i fremtiden.

Selv om jeg har prøvd å selektere intervju objekter fra mellom ledelse av forskjellige typer, både meg og uten personal ledelse og fra forskjellige avdelinger og prosjekter, så savner jeg en mer kritisk tilnærming av disse til selve fusjonen. Det er rimelig å konstatere at respondenter var og er meget positive til denne omorganiseringsprosessen, og man kan savne mer kritiske perspektiver på utfordringer en endring som fusjon kan føre med seg. Denne positive tilnærmingen gjør det vanskeligere for å prøve påvise overførbarhet av resultatene for andre selskaper eller situasjoner.

Et annet kritisk aspekt ved datamaterialet nå også nevnes kort. Med henvisning til teoretiske utgangspunkt kunne det virke opplagt at jeg har intervjuet aktørene for finne ut av holdningene og meningene dem har til og om fusjonen av Rosenberg med WorleyParsons, samtidig som at svarene jeg fikk kommer som ansattes egne tolkninger av fusjons prosess ut i fra de kravene dem selv har stilt og utgangs holdning dem selv har inntatt til endringen.

Det mest kontroversielle aspektet ved å bruke case-studien som metode, er spørsmålet om en slik studie ut over å behandle et unikt fenomen har noen annen verdi for forskningen. Jeg mener at siden utvalget er selektert etter heterogenitet og representerer mellom ledelse fra diverse avdelinger kan studien til en viss grad generaliseres innenfor Rosenberg WorleyParsons fusjonen.

Basert på resultatene mottatt gjennom analyse av innsamlede data, har jobben med Rosenberg sin identitet foregått fot i fot med fusjonsprosessen ellers og kan betegnes som godt forberedt og på god vei til å være implementert. Men tatt i betraktning tankegangen fra

forrige avsnitt, det er usikkert om jobben med identitet under denne fusjons prosessen kan betegnes som en oppskrift for en vellykket fusjon gjennomføring i andre selskap.

Det konvensjonelle paradigmet foreslår 4 spørsmål for å sjekke forskningens kvalitet (Seal, 1999):

1. Truth value – Hvordan kan vi fastslå at innsamlede data er “sanne”?
2. Applicability – Kan vi være sikre at resultatet blir likt om undersøkelsen skal foregå i en annen kontekst eller med andre respondenter?
3. Consistency – Er vi sikre på at svarene blir like om undersøkelsen kjøres en gang til for samme deltakere under samme konteksten?
4. Neutrality – Hvordan kan vi være sikre på at resultatene er bestemt av respondentenes svar og ikke av intervjuerens motivasjoner, interesser eller perspektiver?

Det som gjelder selve intervju prosessen og analysen av notater, så fremstiller selve utskriften et “kunstprodukt” i form av forenklet utgave av en dialog hvor følelser og kroppsspråket til de intervjuende er ikke tatt med i betraktning. Jeg som tolker har en monopol på tolkning på egne premisser. Dette faktumet er uunngåelig og er ikke relevant som feilkilde for resultatene i denne oppgaven.

Til slutt vil jeg påpeke igjen at valget av en kvalitativ metode fremfor å satse på en omfattende undersøkelse begrunnes med at fusjons prosess er enda i et tidlig stadium og de vanlige ansatte ikke merker så mye til endringene enda. I denne situasjonen ville resultatene av en kvantitativ undersøkelse vært pålitelige og konklusjon fremkallende. Det er mellom ledelsen som er engasjert i sammenslåingen på dette tidspunktet og fremstiller en fokus gruppe eller en populasjon for utvalget.

Jeg ser ikke grunnen til å ta noen forbehold når det gjelder konklusjonstrekkingen i denne oppgaven for hele Rosenberg.

Resultatene som ble oppnådd gjennom en kvalitativ metode, kan bekreftes i form av triangulering av mine egne tanker og observasjoner som ansatt.

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført av meg personlig og baseres kun på mine tanker og konklusjoner. Rosenberg WorleyParsons innestår ikke for verken metode eller resultater.

Litteraturliste

Bøker:

1. Berg, B.L. (1989): *Qualitative research methods for the Social Sciences*. Allyn & Bacon.
2. Boye, K. & Meyer, C.B. (2008): *Fusjoner og oppkjøp*. Cappelen.
3. Bryman, A. & Bell, E. (2007): *Business research methods*. Oxford University press.
4. Castells, M. (1997): *The power of identity*. Blackwell Publishers inc.
5. Coffey, A. & Atkinson, P. (1996): *Making sense of qualitative data*. Sage Publications.
6. Colman, H.L., Stensaker, I, & Tharaldsen, J.E. (2011): *A merger of equals?* Fagbokforlaget.
7. Cummings, T.G. & Worley, C.G. (1993): *Organization, Development and Change*. West Publishing Company.
8. Flick, U. (2005): *An Introduction to Qualitative Research*. SAGE publications.
9. Fombrun, C. & Van Riel C. (2004): *Fame and fortune: how successful companies build winning reputations*. FT Press.
10. Gadamer, H.-G. (2012): *Sannhet og metode*. Pax Forlag.
11. Garsten, C. & Salzer-Morling, M. (2004): *Jakten på identitet*. Nordiske Organisasjonsstudier.
12. Grennes, T. (2012): *Hvordan kan du vite om noe er sant?* Cappelen Dam.
13. Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen L. (2011): *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Abstrakt forlag AS.
14. Kvale, S. (2007): *Doing interviews*. SAGE Publications Ltd.
15. Kvåle, G. & Wæraas, A. (2006): *Organisasjon og identitet*. Det Norske Samlaget.

16. Larsen, A.K. (2007). *En enkel metode*. Fagbokforlaget.
17. Lencioni, P. (2012): *The advantage*. Jossey- Bass.
18. Moen, T. & Karlsdottir, R. (2011): *Sentrale aspekter ved kvalitativ forskning*. Tapir akademisk forlag.
19. Moingeon, B. & Soenen, G. (2002): *Corporate and organizational identities*. Routledge.
20. Nerheim, G., Jøssang, L.G. & Utne, B.S. (1995): *I vekst og forandring. Rosenberg verft i 100 år*. Kværner Rosenberg as.
21. Roaldseth, B. O. (2011): *Filosofisk tenkning gjennom dialog*. Gyldendal norske forlag AS.
22. Røvik, K.A. (1998): *Moderne organisasjoner: Trender i organisasjonstenkingen ved tusenårsskiftet*. Fagbokforlaget
23. Seale, C. (1999): *The Quality of Qualitative Research*. SAGE Publications.
24. Silverman, D. (2000): *Doing qualitative research. A practical handbook*. SAGE publications.
25. Yin, R.K. (2009): *Case Study research. Design and methods*. SAGE publications.
26. Yukl, G. (2013): *Leadership in organizations*. Pearson Education Limited.
27. Diverse presentasjon Rosenberg ledelse og WorleyParsons ledelse.
28. Rosenberg WorleyParsons interne nyhetsbrev for ansatte.
29. WorleyParsons "OneWay to zero harm" håndbok.

Artikler:

1. Balmer, J., Dinnie, K. (1999): Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness. *Corporate Communications: an International journal*. Volume 4, number 4, ss.182-192.
2. Balmer, J., Gray, E. (2000): *Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage*. *Industrial and Commercial training*. Volume 32, number 7, ss.256-261.
3. Balmer J., Greyser S. (2002): *Managing the multiple identities of the corporation*. *California management review*. Volume 44, number 3.
4. Byrne, D. (1971): *The ubiquitous relationship: attitude similarity and attraction*. *Human Relations*.
5. Clark, S., Gioia, D., Ketchen, D., Thomas, J. (2010): *Transitional Identity as a Facilitator of Organizational identity Change during a Merger*. Johnson Graduate School, Cornell University.
6. Dutton, J., Dukerich, J. (1991): *Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation*. *Academy of Management Journal*. Volume 34, number 3, ss.517–554.
7. Dutton, J., Dukerich, J., Harquail, C. (1994): *Organizational images and member identification*. *Administrative science quarterly*. Volume 39, number 2, ss.239-263.
8. Giessner, S. (2011): *Identify managment key to successful mergers*. Rotterdam School of Management.
9. Jansen, S. (2002): *Pre- and post merger-integration in cross border transactions*. Presented at the conference of the IESE Business School, Barcelona, 2002.
10. Knippenberg, D. van, Leeuwen, E. van (2001): *Organizational identity after a merger: Sense of continuity as the key to post-merger identification*. In M. Hogg, D.

- Terry & D. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*, ss. 249-264. Philadelphia: Psychology Press.
11. Nadler, D., Tushman, M. (1990): *Beyond the Charismatic Leader: leadership and organizational change*. California management review, ss. 77–97.
 12. Nahavandi, A., Malekzadeh, A. (1988): *Acculturation in mergers and acquisitions*. Academy of Management Review, s. 79-91.
 13. Roberta Hill, R., Weiner, S. (2008): *Seven steps to merger excellence*. The Organization.
 14. Ruddin, L. (2006): *You can generalize stupid! Social scientists, bent flyvbjerg, and case study methodology*. Qualitative Inquiry. Volume 12, number 4, ss.797-812.
 15. Stahl, G., Voight, A. (2007): *Meta-analyses of research on the performance implications of cultural differences in mergers and acquisitions: Integrating strategic, financial and organizational perspectives*. Forthcoming in Organizational Science.
 16. Tajfel, H., Turner, J. (1986): *The social identity theory of intergroup behavior*.
 17. Van Dick, R., Wagner, U., Lemmer, G. (2004): *The winds of change. Multiple identifications in the case of organizational mergers*. European Journal of Work and Organizational Psychology.

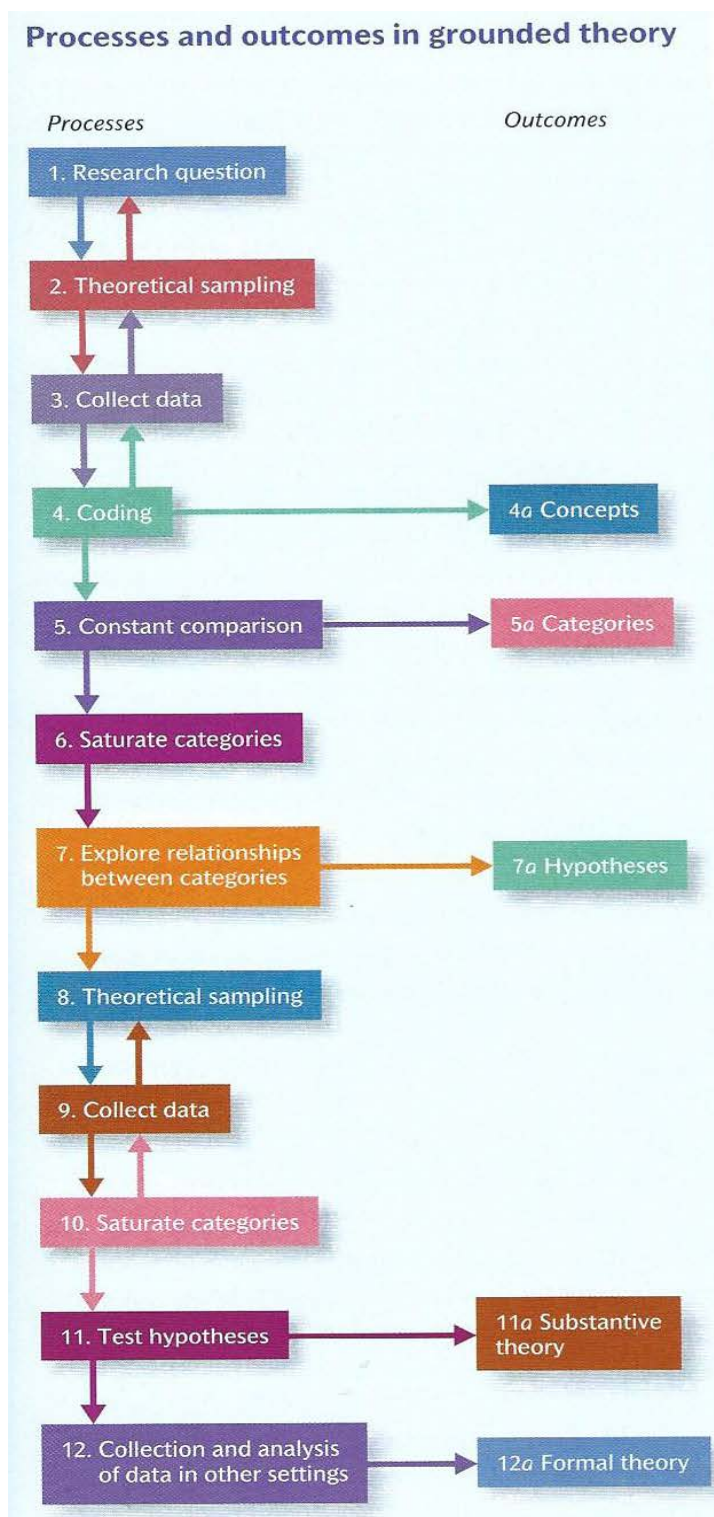
Annen litteratur:

1. Alvesson, M. (2011): *Interpreting interviews*. SAGE publications.
2. Artikkel: Balmer, J. (2008): *Identity based views of the corporation. Insights from the corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image*. European Journal of Marketing.

3. Artikkel: Baxter, P., Jack, S. (2008): *Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers*. The qualitative report. Volume 13, number 4, ss.544 – 559.
4. Artikkel: Eisenhardt, K. (1989): *Building Theories from Case Study Research*. Academy of management review. Volume 14, number 4, ss.532-550.
5. Artikel: Flyvbjerg, B. (2006): *Five misunderstandings about the case-study research*. *Qualitative Inquiry*. Volume 12, number 2, ss.219-245.
6. Artikkel: Stake, R. (1978): *The case study method in social inquiry*. Educational Researcher. Volume 7, number 2, ss.5-8.
7. Artikkel: Ullrich, J., Wieseke, J., Van Dick, R. (2005): *Continuity and Change in Mergers and Aquisitions: A social Identity Case Study of a German Industrial Merger*.
8. Artikkel: Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L., de Lima, F. (2002): *Organizational identification after a merger: a social identity perspective*. British journal of Social Psychological Study. Number 41, ss.233-252.
9. Artikkel: Whetten, D., Godfrey, P. (1998): *Identity in Organizations, Building Theory Through Conversations*". Foundations for Organizational Science.
10. Beggerud, R. & Ihlen, F. (2008): *Omstilling i arbeidslivet*. Cappelen Damm.
11. Berge, G. (2011): *Til kongen med fagbrev*. Aschehoug & Co.
12. Botha, H. & Øverland, I. (2003): *Masteroppgaven. Kort og godt*. Unipub Forlag.
13. Briggs, C.L. (1997): *Learning how to ask*. Cambridge university press.
14. Busch, T., Johnsen, E. & Vanebo J. O. (2003): *Endringsledelse i det offentlige*. Tano Forlag.
15. Colman, H. (2008): *Organizational identity and value creation in post-acquisition integration*. A dissertation at BI Norwegian School of Management for degree of PhD.

16. Everett, E.L. & Furseth, I. (2012): *Masteroppgaven. Hvordan å begynne og fullføre*. Universitetsforlaget.
17. Flick, U. (2007): *Designing Qualitative Research*. SAGE publications.
18. Fog, J. (2004): *Med samtale som utgangspunkt. Det kvalitative forskningsintervju*. Akademisk forlag.
19. Gripsrud, G., Olsson, U.H. & Silkoset, R. (2010): *Metode og dataanalyse*. Høyskoleforlaget
20. Johnson, M.D. & Gustafsson, A. (2000): *Improving Customer Satisfaction, Loyalty, and Profit*. Jossey- Bass.
21. Kallelid, O. (1993): *Fra verksted til verft*.
22. Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget.
23. Kirk, J. & Miller M. (1986): *Reliability and validity in qualitative research*. A SAGE University paper.
24. Martin, J. (2002): *Organizational culture. Mapping the terrain*. SAGE publications.
25. Mikalsen, F. (1998): *Organisasjonsanalyse*. AiT Enger AS.
26. McCracken, G. (1988): *The long interview*. A SAGE University paper.
27. Riencker, L & Jørgensen P.S. (2013): *Den gode oppgaven*. Fagbokforlaget.
28. Sazko, A. (2007): "Jeg vet ikke hvorfor de må ha verdier". *En kvalitativ studie av ansattes forhold til sin organisasjons offisielle identitet*. Masteroppgave.
29. Seale, C. (2007): *The qualitative research*. SAGE publications.
30. Shaw, I.F. (1999): *Qualitative evaluation*. SAGE publications.
31. Troye, S.V. & Grønhaug, K. (2001): *Utredningsmetodikk*. Universitetsforlaget.

Vedlegg 1: Process and outcomes in grounded theory



(Bryman, Bell, 2007)

Vedlegg 2: Intervjuguide

Innledning med kort presentasjon

Utgangspunktet for studien er den fusjonen som Rosenberg og WorleyParsons opplever, og hvordan vi ansatte forholder oss til denne og hvilke meninger vi har om vår forrige identitet og hvordan vi ser på vår fremtidig felles identitet etter sammenslåingen. Jeg er ikke ute etter å finne noen konkrete eller raske svar, men håper at du er med på en ettertankeprosess om hvordan du personlig og som mellomleder opplever dette.

Dine svar i intervjuet vil ikke kunne kobles opp mot deg som person i etterkant. Jeg har taushetsplikt og kommer til å danne en oppsummering av felles oppfattelse av fusjonen og eventuelle identitet endringer. Du bestemmer selv hva du vil svare på, samt håper jeg på en samtale rundt det du måtte ønske å tilføye.

Intervjuguide

1. Hvor lenge har du jobbet hos Rosenberg WorleyParsons?
2. Har du personal ledelse?
3. Hvor mange personer er du leder for?
4. Hvorfor har du valgt Rosenberg som din arbeidsgiver?
5. Hva legger du i uttrykket organisasjonens identitet? Og tror du at organisasjonens identitet er en suksess faktor?
6. Kan du fortelle meg om hvordan ville du beskrevet Rosenberg sin identitet? Hvordan tror du markedet ville beskrevet det samme? Oppfølgingsspørsmål: Er det vært noe gap i oppfatninger eksternt versus internt?

7. Hvordan ville du beskrevet WorleyParsons sin identitet? Hvordan har du fått denne oppfatningen?
8. Ser du noen utfordringer for Rosenberg sin identitet etter integrering med WorleyParsons? Oppfølgingsspørsmål: Hvorfor ”ja” eller hvorfor “nei”?
9. Om en ansatt fra Rosenberg WorleyParsons reiser på et oppdrag til utlandet om 10 år, tror du at ham kommer til å presentere seg som Rosenberg, som Rosenberg WorleyParsons eller som WorleyParsons? Oppfølgingsspørsmål: Hvorfor tror du det?
10. Hva er retningslinjene som ble utgitt at topp-ledelsen når det gjelder arbeidet med å beholde den gamle/ tilpasse den gamle / utvikle en felles ny identitet under denne fusjonen?
11. Hva er din mening ang hva er viktig i denne integrasjonsprosessen når det gjelder jobben med identitet?
12. Er det noe du personlig bidrar/ ønsker å bidra med i denne integrasjonsprosessen når det gjelder å beholde den gamle/ tilpasse den gamle / utvikle en felles ny identitet?
13. Nå har du gjerne fått en forståelse på hva jeg ønsker å belyse når det gjelder jobben med identitet under en endring. Er det noe du føler jeg ikke har spurt om som er viktig å få med seg?