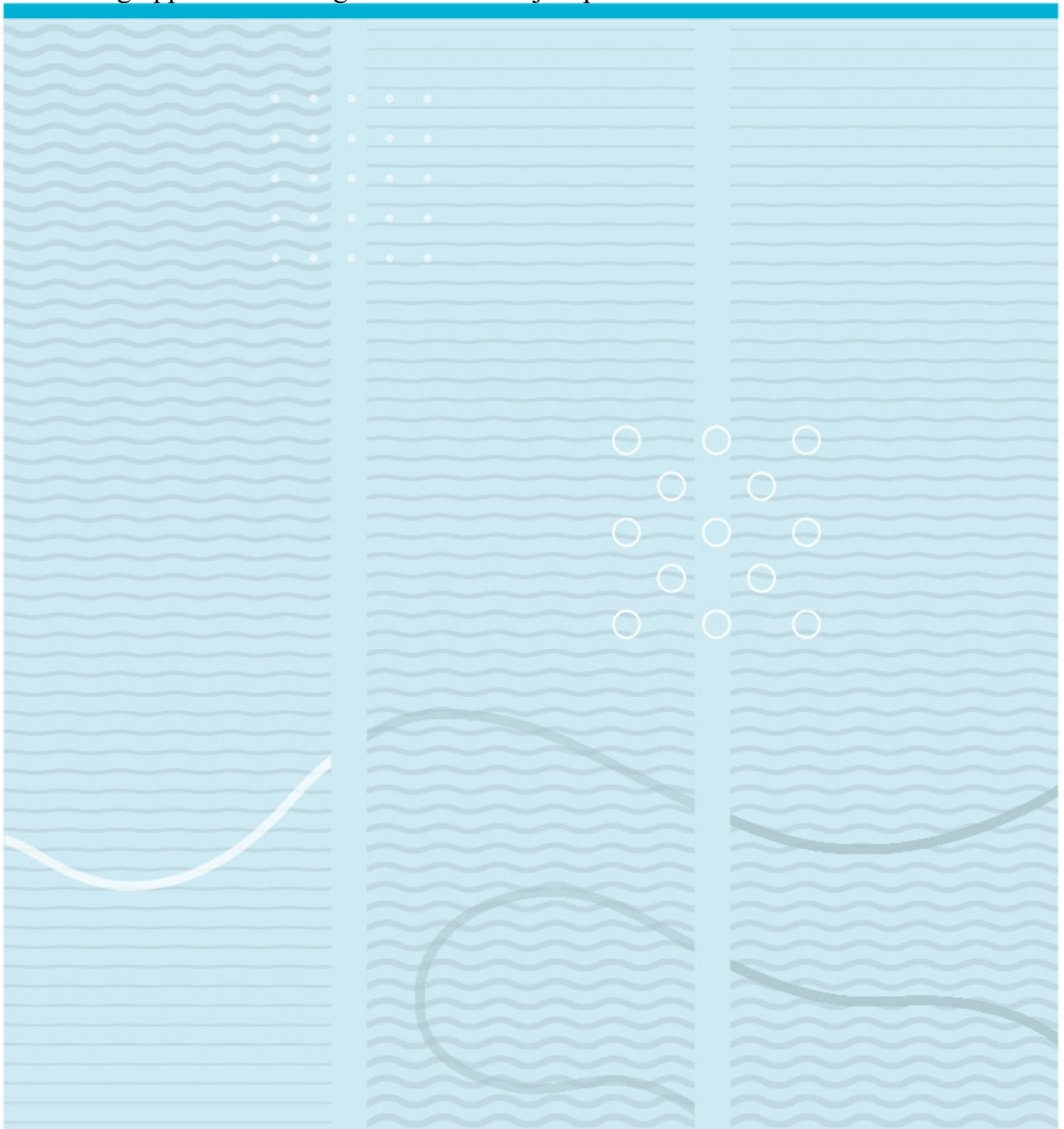


Caroline H. Thommesen & Evelyn M. Kvambe

## Fusjon og jobbtilfredshet

Hvordan påvirkes ansattes jobbtilfredshet av organisasjonstilknytning, kommunikasjon, ledelse og opplevd rettferdighet under en fusjonsprosess?



Universitetet i Sørøst-Norge  
Fakultet for Handelshøyskolen  
Institutt for økonomi, markedsføring og jus  
Postboks 235  
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 Caroline H. Thommesen & Evelyn M. Kvambe

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

## Forord

Etter flere år som studenter, har vi nå nådd slutten av vår mastergrad der vi har spesialisert oss innen strategi og kompetanseledelse. Denne mastergradsavhandlingen representerer siste del av vår utdanning i økonomi og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge, campus Ringerike. Avhandlingen tilsvarer 30 studiepoeng, og er skrevet over en periode på 19 uker våren 2022.

Vi ønsker å benytte anledningen til å takke vår veileder for både forprosjektet og denne mastergradsavhandlingen, Øystein Sørebo. Han har fra start til slutt vært en stor støtte for oss, og har besvart våre henvendelser både morgen og kveld, uten unntak av helgene. Han har vist engasjement og hjulpet oss videre der vi har stått fast. Videre vil vi takke nåværende arbeidsgivere for tilrettelegging, slik at vi kunne gjennomføre vår mastergrad i kombinasjon med arbeid.

Avslutningsvis ønsker vi også å rette en stor takk til familie og venner, for motiverende ord og støtte.

Hønefoss, 10. mai 2022

*Caroline H. Thommesen*

Caroline H. Thommesen

*Evelyn M. Kwambe*

Evelyn M. Kwambe

## Sammendrag

Ifølge Zhu et al. (2004) har antall fusjoner og oppkjøp hatt en stabil økning de siste tiårene. Dessverre viser forskning at en høy andel av fusjoner og oppkjøp mislykkes, noe som har ført til økende interesse relatert til hvorvidt mislykkede fusjoner kan skyldes menneskelig svikt. Med dette har målet med denne avhandlingen vært å avdekke hvorvidt ulike faktorer innen det menneskelige aspektet ved fusjoner er med på å påvirke den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. En fusjonsprosess er en stor omveltning for organisasjonen i seg selv, men også for de ansatte som jobber der. Gjennom eksisterende forskning og vårt fokus på det menneskelige aspektet ved fusjoner, fant vi følgende faktorer som interessante å studere: «Tilknytning til tidligere organisasjon», «informasjon og kommunikasjon», «relasjon til leder» og «opplevd rettferdighet». Problemstillingen vi utformet ble dermed slik: *«Hvordan påvirkes ansattes jobbtilfredshet av organisasjonstilknytning, kommunikasjon, ledelse og opplevd rettferdighet under en fusjonsprosess?»*

Det teoretiske grunnlaget for denne avhandlingen baserer seg på eksisterende forskning rundt fusjoner og jobbtilfredshet. Forskningen tar utgangspunkt i flere faktorer som viser seg avgjørende for den ansattes jobbtilfredshet, og dermed for å oppnå en vellykket fusjon. For å teste våre hypoteser ble det gjennomført en kvantitativ spørreundersøkelse. Denne ble distribuert i Norge via ulike forum og i sosiale medier, samt sendt på e-post til ansatte i organisasjoner som vi på forhånd visste at hadde vært gjennom en fusjon relativt nylig. Etter datainnsamlingen og rensing av datasettet, sto vi igjen med totalt 215 respondenter. Denne datainnsamlingen dannet grunnlag for våre analyser.

Til tross for resultater fra eksisterende forskning, viser resultatene fra denne studien at kun «opplevd rettferdighet» kan sies å ha relativt sterk direkte påvirkning på den ansattes «jobbtilfredshet etter en fusjon». Faktoren «organisasjonstilknytning», som omtales som den ansattes «tilknytning til tidligere organisasjon», viste seg verken å ha direkte påvirkning på «jobbtilfredshet etter en fusjon», eller indirekte påvirkning gjennom noen av de andre variablene vi inkluderte i forskningen. Imidlertid viser resultatene at både «kommunikasjon» som i vår avhandling omtales som «informasjon og kommunikasjon», samt «ledelse», som omfatter «relasjon til leder», begge har sterk påvirkning på «opplevd rettferdighet». Med andre ord fant vi at disse faktorene kun har indirekte effekt på «jobbtilfredshet etter en fusjon» gjennom «opplevd rettferdighet» som mellomliggende variabel.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Sammendrag</b> .....	<b>4</b>
<b>1 Innledning</b> .....	<b>8</b>
<b>2 Teoretisk perspektiv</b> .....	<b>10</b>
2.1 <i>Fusjon og oppkjøp</i> .....	10
2.1.1 Hva betyr fusjon og oppkjøp? .....	10
2.1.2 Motiver for fusjon og oppkjøp .....	11
2.1.3 Fusjonstyper .....	13
2.1.4 Fordeler og ulemper ved fusjon .....	13
2.1.5 Fusjonsprosessen .....	14
2.2 <i>Ansattes jobbtilfredshet ved fusjon</i> .....	16
2.2.1 Jobbtilfredshet .....	16
2.2.2 Sentral forskning om jobbtilfredshet ved fusjoner .....	16
2.3 <i>Oppsummering</i> .....	23
<b>3 Forskningsmodell med tilhørende hypoteser</b> .....	<b>25</b>
<b>4 Metodisk tilnærming</b> .....	<b>28</b>
4.1 <i>Valg av forskningsmetode</i> .....	28
4.2 <i>Valg av forskningsdesign og strategi</i> .....	29
4.3 <i>Målutviklingsprosessen og måleinstrumenter</i> .....	30
4.3.1 Organizational commitment scale .....	31
4.3.2 Profil analysis of job satisfaction – facet-item measurement .....	31
4.3.3 The justice scale .....	32
4.3.4 Job satisfaction scale .....	33
4.3.5 Kontrollvariabler .....	33
4.4 <i>Utforming av spørreskjema</i> .....	34
4.5 <i>Utvalg og datainnsamling</i> .....	35
4.6 <i>Studiens kvalitet</i> .....	37
4.6.1 Reliabilitet (pålitelighet) .....	37
4.6.2 Validitet (gyldighet) .....	38
4.6.3 Ethiske vurderinger .....	40
<b>5 Analyse og resultater</b> .....	<b>43</b>
5.1 <i>Forberedelse av datamaterialet</i> .....	43
5.1.1 Kodebok .....	43
5.1.2 Bearbeiding av datamaterialet .....	44
5.2 <i>Deskriptiv analyse</i> .....	45
5.3 <i>Faktoranalyse og reliabilitetstest</i> .....	49
5.3.1 Konvergent validitet .....	49
5.3.2 Diskriminant validitet .....	53
5.3.3 Reliabilitet .....	55
5.4 <i>Utvikling av indekser</i> .....	55
5.5 <i>Korrelasjonsanalyse</i> .....	56

5.6 Regresjonsanalyse.....	59
5.6.1 Bivariat regresjonsanalyse.....	59
5.6.2 Multivariat regresjonsanalyse.....	64
5.7 Respesifisert forskningsmodell.....	67
<b>6 Diskusjon.....</b>	<b>72</b>
6.1 Tilknytning til tidligere organisasjon.....	72
6.2 Informasjon og kommunikasjon.....	73
6.3 Relasjon til leder.....	74
6.4 Opplevd rettferdighet.....	75
6.5 Respesifisert forskningsmodell.....	76
<b>7 Konklusjon.....</b>	<b>78</b>
<b>8 Praktiske implikasjoner.....</b>	<b>80</b>
<b>9 Studiens begrensninger.....</b>	<b>82</b>
<b>10 Videre forskning.....</b>	<b>84</b>
<b>Referanser.....</b>	<b>86</b>
<b>Vedlegg 1. Invitasjon til spørreundersøkelse.....</b>	<b>90</b>
<b>Vedlegg 2. Informasjonsskriv NSD.....</b>	<b>91</b>
<b>Vedlegg 3. Godkjenning fra NSD.....</b>	<b>93</b>
<b>Vedlegg 4. Spørreundersøkelse.....</b>	<b>96</b>
<b>Vedlegg 5. Opprinnelige måleskalaer.....</b>	<b>102</b>
<b>Vedlegg 6. Kodebok.....</b>	<b>106</b>
<b>Vedlegg 7. Gjennomsnittsverdier og erstatningsverdier.....</b>	<b>110</b>
<b>Vedlegg 8. Håndtering av manglende verdier.....</b>	<b>111</b>
<b>Vedlegg 9. Reliabilitet.....</b>	<b>112</b>
<b>Vedlegg 10. Diskriminant validitet – Faktoranalyse.....</b>	<b>114</b>
<b>Vedlegg 11. Korrelasjonsanalyse med signifikansnivå.....</b>	<b>115</b>

## Figurliste

Figur 1. Fusjonsprosessen .....	14
Figur 2. Konseptuell forskningsmodell .....	25
Figur 3. Hypotese 1 med resultater .....	60
Figur 4. Hypotese 2 med resultater .....	61
Figur 5. Hypotese 3 med resultater .....	62
Figur 6. Hypotese 4 med resultater .....	63
Figur 7. Konseptuell forskningsmodell med tilhørende resultater .....	65
Figur 8. Respesifisert forskningsmodell.....	69
Figur 9. Respesifisert forskningsmodell med tilhørende resultater.....	71

## Tabelliste

Tabell 1. Oversikt over relevante studier .....	17
Tabell 2. Dimensjon "Tilknytning til tidligere organisasjon" med tilhørende variabler.....	31
Tabell 3. Dimensjon "Informasjon og kommunikasjon" og "Relasjon til leder" med tilhørende variabler.....	32
Tabell 4. Dimensjon "Opplevd rettferdighet" med tilhørende variabler .....	33
Tabell 5. Dimensjon "Jobbtilfredshet etter en fusjon" med tilhørende variabler .....	33
Tabell 6. Kontrollvariabler .....	34
Tabell 7. Koding.....	44
Tabell 8. Deskriptiv analyse.....	46
Tabell 9. Konvergent validitet - Tilknytning til tidligere organisasjon.....	50
Tabell 10. Konvergent validitet - Informasjon og kommunikasjon .....	50
Tabell 11. Konvergent validitet - Relasjon til leder .....	50
Tabell 12. Konvergent validitet - Opplevd rettferdighet.....	51
Tabell 13. Konvergent validitet - Jobbtilfredshet.....	52
Tabell 14. Diskriminant validitet - Faktoranalyse.....	53
Tabell 15. Cronbachs alfa-verdier .....	55
Tabell 16. Deskriptiv statistikk - sammensatte variabler .....	56
Tabell 17. Korrelasjonsanalyse (Pearson) .....	57
Tabell 18. Tilknytning til tidligere organisasjon → Jobbtilfredshet etter en fusjon .....	60
Tabell 19. Informasjon og kommunikasjon → Jobbtilfredshet etter en fusjon.....	61
Tabell 20. Relasjon til leder → Jobbtilfredshet etter en fusjon.....	62
Tabell 21. Opplevd rettferdighet → Jobbtilfredshet etter en fusjon.....	63
Tabell 22. Multivariat regresjonsanalyse 1 .....	64
Tabell 23. Multivariat regresjonsanalyse 2 .....	66
Tabell 24. Stegvis regresjonsanalyse .....	67
Tabell 25. Regresjonsanalyse: Relasjon mellom uavhengige og mellomliggende variabel ....	70
Tabell 26. Regresjonsanalyse: Relasjon mellom mellomliggende og avhengig variabel .....	70

## 1 Innledning

Samfunnet er i konstant endring. I likhet med levende organismer endres organisasjoner over tid, enten som en respons på en slags påvirkning, eller ved utvikling (Brochs-Haukedal, 2010). Uavhengig av hvilken type endring organisasjonen står ovenfor, og hvor radikal endringen er, vil endringer påvirke ansattes hverdag. Bedrifiers ønske om blant annet forbedret ytelse, reduserte kostnader og økte markedsandeler fører mange bedrifter verden over inn i store organisatoriske endringer, som fusjoner og oppkjøp (Brouthers et al. 1998). Zhu et al. (2004) viser til at antall fusjoner og oppkjøp har hatt en stabil økning de siste tiårene. Dessverre viser forskningen at en høy andel av fusjoner og oppkjøp mislykkes (Zhu et al. 2004, referert til Napier, 1989). Faktisk sies det at mellom 50-70 % av alle fusjoner mislykkes på en eller annen måte (Pablo & Javidan sitert i Bansal, 2020; Chun, 2009). Dette har ført til økende interesse relatert til hvorvidt mislykkede fusjoner kan skyldes menneskelig svikt.

En fusjon er en stor omveltning for de fusjonerte selskapene, men også for de ansatte i organisasjonen (Kusstascher & Cooper 2005). Ved en fusjon vil ledelsen som regel måtte diskutere økonomi, teknologi, administrasjon og lignende, men disse elementene er ifølge Appelbaum et al. (2017) kun et fåtall av hensynene som må tas. De ansatte og håndteringen av dem viser seg nemlig å være av stor betydning for fusjonens utfall, samt ansattes jobbtilfredshet før, under og etter fusjonering. Lepold et al. (2018, s. 1) forklarer jobbtilfredshet slik: *«a pleasurable or positive emotional state (...) developed through evaluative judgments, affective experiences at work, and beliefs about jobs»*. Dette innebærer at jobbtilfredshet generelt er et positivt ladet begrep som omhandler den ansattes emosjonelle tilstand på jobb. Denne tilstanden utvikles på bakgrunn av vurderinger, affektive opplevelser og oppfatninger om jobben. Ifølge Isonne et al. (2021) står jobbtilfredshet sentralt når det kommer til blant annet effektivitet og kvalitet i arbeid, noe som fører til at høy jobbtilfredshet generelt er svært ønskelig i alle typer organisasjoner.

Naturlig nok er det svært mye eksisterende forskning rundt jobbtilfredshet generelt, samt en god del forskning rundt fusjoner. Likevel, ser vi at det er relativt lite forskning rundt hvordan det menneskelige aspektet i fusjonsprosessen påvirker den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. På bakgrunn av ovenstående har vi i denne avhandlingen valgt å ta utgangspunkt i et arbeidstakerperspektiv, der vi undersøker hvordan fusjonsprosessen oppleves fra



arbeidstakerens side, og igjen hvordan faktorer innen det menneskelige aspektet har innvirkning på den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. Forskningen vi finner på feltet er generelt spredt når det gjelder hvilke faktorer det fokuseres på. Likevel skiller følgende faktorer seg ut som antatte påvirkere til den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon: Den ansattes tilknytning til tidligere organisasjon, kommunikasjon og informasjon, relasjon til leder og opplevd rettferdighet. Disse fire forholdene fremstår av den eksisterende forskningen som sentrale å undersøke videre som mulig forklaring for ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. I den forbindelse har vi utformet følgende problemstilling: *«Hvordan påvirkes ansattes jobbtilfredshet av organisasjonstilknytning, kommunikasjon, ledelse og opplevd rettferdighet under en fusjonsprosess?»*

## 2 Teoretisk perspektiv

Det kan være flere faktorer som påvirker ansattes jobbtilfredshet ved en fusjon. I dette kapitlet vil det først presenteres teori som tar sikte på å forklare begrepet og fenomenet «fusjon» og presentere motiver for å gjennomføre fusjoner. Videre vil vi kort gjennomgå ulike fusjonstyper og hva disse innebærer, før vi presenterer fordeler og ulemper ved fusjoner, samt selve fusjonsprosessen. Dette for å få en inngående oversikt over temaet. Deretter vil jobbtilfredshet defineres og forklares, før vi presenterer sentral forskning rundt ansattes jobbtilfredshet ved fusjoner. I den forbindelse vil vi identifisere faktorer som synes å ha en innvirkning på ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. Kapitlet vil avrundes med en kort oppsummering av teorien, før vi presenterer forskningsmodell med tilhørende hypoteser i kapittel 3.

### 2.1 Fusjon og oppkjøp

Formålet med dette kapitlet er å definere og forklare begrepet og fenomenet «fusjon». Kapitlet består av fem delkapitler. I delkapittel 2.1.1 vil vi avklare hva begrepene og «fusjon» og «oppkjøp» innebærer. I delkapittel 2.1.2 presenteres motiver for å gjennomføre fusjoner og oppkjøp. Videre vil vi i delkapittel 2.1.3 gjennomgå ulike fusjonstyper, før vi i delkapittel 2.1.4 ser på fordeler og ulemper ved fusjoner. Avslutningsvis i dette kapitlet, i 2.1.5, vil vi presentere fusjonsprosessen.

#### 2.1.1 Hva betyr fusjon og oppkjøp?

«Ekspanasjon» er en samlebetegnelse som omfatter ulike vekststrategier som bedrifter kan ta i bruk dersom de har mål om vekst (Lien & Jakobsen, 2015). Fusjoner og oppkjøp er del av disse vekststrategiene og er fokusområdet for denne avhandlingen. Fusjoner og oppkjøp blir ofte omtalt som det samme, men det er likevel ulikheter mellom de to strategiene (LIN et al. 2013).

Ordet «fusjon» stammer fra det latinske ordet *fusio* og betyr sammensmelting (Holtebekk & Linder, 2022). En fusjon er med andre ord en sammenslåing av to eller flere selskaper, til et felles selskap (Mauritzen, 2001). Eierne som tidligere eide hvert sitt selskap, blir da felles eiere av det nye selskapet (Fjeldstad & Lunnan, 2018). Derimot karakteriseres oppkjøp ifølge Fjeldstad & Lunnan (2018), av at et selskap kjøper opp et eller flere andre selskaper og overtar

deres eiendeler. Med andre ord vil selskapet som kjøper opp de andre selskapene ha fullt eierskap, og vil kunne ta avgjørelser alene på vegne av sin nye organisasjon.

### 2.1.2 Motiver for fusjon og oppkjøp

Det finnes flere årsaker til at selskaper velger å foreta fusjon eller oppkjøp, og disse varierer fra organisasjon til organisasjon. Ofte er det flere motiv samtidig bak en slik avgjørelse, da det som hovedregel er en slags forbindelse mellom de ulike motivene. Likevel er det vanlig å skille mellom finansielle og ikke-finansielle motiv (Boye & Meyer, 2008).

Som del av de finansielle motivene kan man skille mellom *verdiskapning* og *verdikapring* (Boye & Meyer, 2008). Verdiskapning baserer seg på målet om å skape synergier eller gevinster gjennom omstrukturering av selskapet. Dette kan igjen deles inn i følgende kategorier: Finansielle synergier, diversifiseringssynergier, ledelsessynergier og operasjonelle synergier (Boye & Meyer, 2008). *Finansielle synergier* handler om at selskapet kan oppnå fordeler i samhandling med andre, som de ikke kan oppnå på egenhånd. I slike tilfeller vurderer eierne at verdien av selskapene blir høyere samlet, sammenlignet med selskapenes verdi hver for seg. Videre har vi *diversifiseringssynergier* hvor selskaper velger å diversifisere seg for å redusere risiko (Boye & Meyer, 2008). Dette innebærer eksempelvis at man kjøper opp selskaper innenfor ulike bransjer for å fordele den økonomiske risikoen utover flere områder. *Ledelsessynergier* kan oppstå dersom et selskap med lav kompetanse innenfor ledelse og administrasjon blir kjøpt opp av et selskap med høy kompetanse innenfor dette området (Boye & Meyer, 2008). På den måten kan man oppnå positive synergieffekter mellom selskapene. Dette ved at man erstatter de gamle lederne med nye ledere som har høy kompetanse innenfor ledelse og administrasjon. Videre kan man endre og forbedre organisasjonsstrukturen, endre selskapets strategier, forbedre økonomien, samt foreta forbedrede beslutninger innenfor hvilke områder selskapet bør investere i. Det nest siste verdiskapende motivet er *operasjonelle synergier* (Boye & Meyer, 2008). Disse synergiene kan være vanskelig å få til, da dette gjerne handler om at de fusjonerte selskapene samarbeider og samkjører ressursene sine. Det er viktig at selskapene deler sine ressurser med hverandre, samt overfører viktig kompetanse. Dersom selskapene evner å gjøre dette vil de kunne øke sine konkurranseevner. Avslutningsvis har man *restrukturering* av det oppkjøpte selskapet, som innebærer at selskapene finner en ny måte å strukturere og organisere sin virksomhet på (Boye & Meyer, 2008). Det er ønskelig at det samlede selskapet ser på

løsninger for hvordan de kan fordele ressurser, og ved behov slå sammen avdelinger og aktiviteter for forbedring av virksomheten.

Verdikapring handler om å kapre verdi fra interessentene rundt selskapet (Boye & Meyer, 2008). Ifølge Boye og Meyer (2008) kan dette innebære økt makt i forhold til eksterne grupper, kjøp av undervurderte selskaper eller skattemessige fordeler. *Økt makt i forhold til eksterne grupper* kan handle om et selskaps ønske om monopol i markedet (Boye & Meyer, 2008). Ved monopolmakt vil selskapet kunne skape verdier gjennom kundene sine ved at de blir det eneste selskapet på markedet. Monopolmakt kan oppnås dersom et selskap kjøper opp et annet, fusjonerer horisontalt eller vertikalt. Ved at to eller flere selskaper slår seg sammen vil det bli færre aktører på markedet, noe som kan føre til økt forhandlingsmakt overfor leverandørene. Ved økt forhandlingsmakt vil det for eksempel være enklere å presse ned prisene eller heve kvaliteten uten at prisene blir høyere. Videre har vi *kjøp av undervurderte selskaper* (Boye & Meyer, 2008). Dette vil kunne være dersom et selskap sitter på informasjon som tilsier at et annet selskap er mer verdt enn hva dets aksjepris tilsier, og forsøker å tilegne seg dette selskapet. For å oppnå verdiskapning for det selskapet som kjøper opp det andre, må aksjene kjøpes opp før de bakenforliggende motivene blir kjent for omverdenen. Avslutningsvis innenfor verdikapringsmotivet har vi *skattemessige fordeler*, som innebærer at et selskap kan skape verdier ved å oppnå skattereduksjoner (Boye & Meyer, 2008).

Ifølge Boye og Meyer (2008) er det særlig to motiver som står sentralt innenfor de ikke-finansielle motivene; *imperiebygging* og *ivaretagelse av egen posisjon*. *Imperiebygging* handler om at lederne i et selskap gjør det de kan for å få selskapet til å vokse på tross av at det kan stride mot eiernes interesser. I slike tilfeller bygger dette ofte på lederens motiv om økt makt og prestisje, som kan oppnås ved å lede et selskap av stor størrelse. *Ivaretagelse av egen posisjon* kan forklares ved at en leder, som er redd for at selskapet skal bli kjøpt opp av et annet, reduserer selskapets risiko mer enn hva eierne ønsker. Årsaker til at noen ledere vil bevare den posisjonen de har kan være flere. Den spesifikke kompetansen lederen har opparbeidet i selskapet vil mulig ikke være like verdifull i andre selskaper, noe som kan øke frykten for oppkjøp og det å bli erstattet. Lederen kan redusere sannsynligheten for oppkjøp ved å styrke sin posisjon ved å fusjonere med et eller flere andre selskaper, eller ta avgjørelser om å kjøpe opp andre selskaper (Boye & Meyer, 2008). Avslutningsvis finnes det motiver til fusjoner og oppkjøp som skyldes begrenset rasjonalitet (Boye & Meyer, 2008). Begrenset

rasjonalitet handler om at lederne ikke kan vite sikkert hvordan fremtiden ser ut. Dermed vil lederens tidligere erfaringer, evner og tanker være med på å påvirke hvilke oppkjøps- eller fusjonsbeslutninger som tas (Duhaimé & Schwenk; og Hayward & Hambrick, sitert i Boye & Meyer, 2008). Det betyr at lederen kan ta gode avgjørelser, men at det også eksisterer en viss risiko for dårlige avgjørelser. Heretter vil vi kun omtale fusjoner, da det er dette som er fokus i vår avhandling.

### 2.1.3 Fusjonstyper

Det finnes flere fusjonstyper og ifølge Kusstatscher & Cooper (2005) kan fusjoner deles inn i fire hovedtyper; horisontale, vertikale, konglomerate og konsentriske. *Horisontale* fusjoner innebærer at selskaper innenfor samme bransje går sammen, for eksempel ved en fusjon mellom to konkurrerende selskaper. *Vertikale* fusjoner kan være når et selskap slår seg sammen med sine leverandører eller kunder. *Konglomerate* fusjoner er ofte del av en diversifiseringsstrategi. Dette kan forklares ved at selskaper fra helt ulike bransjer går sammen. *Konsentriske* fusjoner innebærer at man kombinerer organisasjoner fra ulike, men relaterbare bransjer (Kusstatscher & Cooper 2005).

### 2.1.4 Fordeler og ulemper ved fusjon

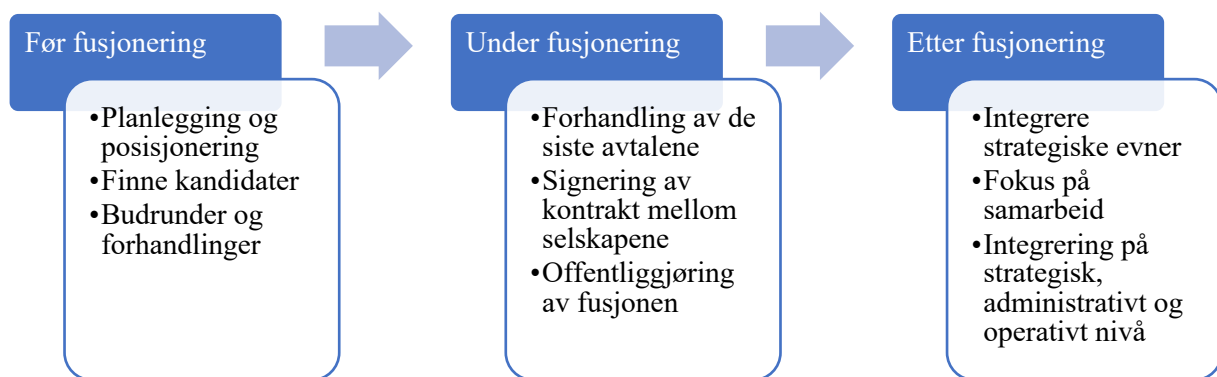
Det finnes både fordeler og ulemper ved å gjennomføre en fusjon. En fordel kan blant annet være at organisasjonen oppnår konkurransefortrinn som ikke kan oppnås alene. Videre kan selskapene som inngår i fusjonen ha ressurser som komplementerer hverandre, noe som kan føre til økt verdiskapning eller det som populært benevnes som synergieffekter. En fusjon vil også kunne føre med seg fordeler ved at selskapene lærer av hverandre ved deling av erfaringer og kunnskap. I tillegg kan selskapene sammen oppnå fordeler knyttet til stordrift. Noen ressurser tar imidlertid ofte lang tid å bygge opp, som kunnskap, kompetanse og renommé. Ved å foreta en fusjon vil man kunne spare tid på slike ting dersom selskapet man fusjonerer med allerede har et godt rykte og mye kunnskap. En fusjon vil videre kunne forhindre mulige fremtidige konkurrenter, samt redusere antall konkurrenter på markedet (Boye & Meyer, 2008). På tross av at det er mange fordeler ved fusjoner er det også flere potensielle ulemper ved å velge dette som ekspansjonsstrategi.

Etter en fusjon vil selskapet bli betydelig større. Dette vil øke kostandene i forbindelse med mer koordinering, samt at det blir en større bedrift å følge opp. I tillegg vil man kunne

oppleve at det blir mer konflikter som må håndteres, samt at noen ansatte vil ha lavere motivasjon enn tidligere. Det kan også oppstå ulemper i forbindelse med at man må samkjøre insentivsystemer, samt regler og prosedyrer slik at dette blir likt gjennom hele virksomheten (Boye & Meyer, 2008). Videre vil en slik organisatorisk endring kunne oppleves som en stor omveltning for både ansatte og de fusjonerte selskapene i sin helhet. Dette kan føre til negative følelser og endret jobbtilfredshet (Kusstatscher & Cooper 2005). Vi vil komme tilbake til dette i delkapittel 2.2.

### 2.1.5 Fusjonsprosessen

Man kan dele fusjonsprosessen inn på flere ulike måter (Kusstatscher & Cooper, 2005). En av de vanligste måtene er en tredeling; før fusjonering, under fusjonering og etter fusjonering. Det er også denne inndelingen vi vil benytte for denne avhandlingen. Basert på inndelingen og forklaringen til Kusstatscher & Cooper (2005), har vi illustrert fusjonsprosessen slik:



Figur 1. Fusjonsprosessen

*Før fusjonering* finner sted er det flere ting som må på plass, da denne fasen inneholder store avgjørelser, planlegging og posisjonering. Alt som skjer i forkant av fusjonen er med på å påvirke hvor suksessfull fusjonen blir (Kusstatscher & Cooper 2005). Første steg er å finne mulige kandidater man kan fusjonere med. De to viktigste kriteriene er prosjektert inntjeningspotensial og strategisk tilpasning i forhold til produkter, markeder, geografisk lokasjon og lignende (Cartwright and Cooper, Hunt, Picot, sitert i Kusstatscher & Cooper 2005). Videre i prosessen er det budrunder og forhandlinger (Kusstatscher & Cooper 2005). I denne delen av prosessen kan det oppstå ryktespredning i forhold til de forestående endringene ved at man eksempelvis slutter å ansette nye personer, eller at man setter visse ting i organisasjonen på vent.

*Under fusjonering* blir kontraktene signert. Topplederne fra hvert selskap snakker sammen og forhandler frem de siste avtalene, samt kommer til enighet omkring de siste detaljene før de signerer kontrakten. Videre vil man ofte si opp personer i stillinger som ikke lenger er aktuelle etter at fusjonen har funnet sted. Avslutningsvis går man offentlig ut skriftlig eller muntlig og annonserer hva, når og hvordan fusjonen vil skje. *Etter fusjoneringen* begynner det virkelige arbeidet, integreringsfasen. Det er denne delen av prosessen som virkelig påvirker hvorvidt fusjonen blir en suksess eller fiasko. Her er målet å introdusere de strategiske evnene som finnes mellom selskapene slik at man kan realisere synergiene og skape de verdiene man ønsker. Her er det viktig med godt samarbeid mellom lederne og kollegaene på de ulike nivåene, samt mellom de fusjonerte selskapene. Målet med samarbeidet er å koordinere, tilpasse, endre, og reorganisere slik at man kan danne felles strukturer og prosesser innenfor de ulike bedriftsområdene (Kusstatscher & Cooper 2005). Kommunikasjon og interaksjon er viktige egenskaper i denne delen av prosessen. Videre kan fusjonsintegrasjon skje på ulike nivåer i organisasjonen; strategisk nivå, administrativt nivå og operativt nivå.

Integrasjon på *strategisk nivå* handler om koordinering av selskapenes strategier, visjoner, bedriftsenheter og ledernes orienteringer. På *administrativt nivå* handler det om å få definert felles planlegging og kontrollprosesser. Det er viktig med et felles regnskapssystem og at informasjonsteknologi samsvarer med hverandre. På *operativt nivå* handler det om at selskapene må komme til en felles forståelse omkring fremtidige produktlinjer, teknologi, forskningsprosjekter, geografiske lokasjoner omkring hvor produksjonen skal foregå, muligheter for kostnadskutt, samt synergipotensiale. Videre er det viktig at man samkjører lederstil for å lede de ansatte på best mulig måte. Det er viktig at insentiver og godtgjørelser, utvikling av personalet, samt konflikthåndtering behandles tilnærmet likt gjennom hele det fusjonerte selskapet. Avslutningsvis har vi kulturell integrering som er svært avgjørende i forhold til integreringen mellom selskaper som fusjonerer. Den kulturelle integreringen omhandler hvilke normer og verdier selskapet skal leve etter, samt hvordan selskapet skal fremstå i forhold til sine omgivelser (Kusstatscher & Cooper 2005).

Vi har nå presentert teori med formål om å definere og forklare begrepet og fenomenet fusjon. I delkapittel 2.2 vil vi rette fokus mot det menneskelige aspektet ved fusjoner.

## 2.2 Ansattes jobbtillfredshet ved fusjon

I denne delen vil vi ha hovedfokus på ansattes jobbtillfredshet etter en fusjon og hvordan jobbtillfredsheten påvirkes av faktorer under fusjonsprosessen. I delkapittel 2.2.1 vil vi definere og forklare begrepet jobbtillfredshet, før vi i delkapittel 2.2.2 presenterer sentral forskning rundt nettopp ansattes jobbtillfredshet ved fusjoner.

### 2.2.1 Jobbtillfredshet

Ifølge Lepold et al. (2018) kan jobbtillfredshet ses på to ulike måter. En måte er å benytte det som et mål på ansattes trivsel på jobb. På den måten ser man jobbtillfredshet som en emosjonell tilstand. Samtidig kan jobbtillfredshet i en dynamisk prosess ses på som en forklaringsvariabel for andre faktorer i jobbsammenheng, som for eksempel turnoverintensjon eller jobbengasjement. Dette fordi en ansatt med høy jobbtillfredshet trolig vil ha lavere turnoverintensjon og høyere jobbengasjement enn en ansatt med lav jobbtillfredshet. På den måten blir jobbtillfredsheten et mål for eksempelvis å kunne øke produktivitet eller lignende, da det sies at en ansatt som er engasjert har høyere produktivitet. For å få engasjerte ansatte vil man da kunne forsøke å øke jobbtillfredsheten (Lepold et al., 2018). Jobbtillfredshet for den ansatte derimot, er mer rettet mot generell livskvalitet. Ifølge Lepold et al. (2018, s. 1) kan jobbtillfredshet defineres og forklares slik: *«a pleasurable or positive emotional state (...) developed through evaluative judgments, affective experiences at work, and beliefs about jobs»*. Dette innebærer at jobbtillfredshet generelt er et positivt ladet begrep som omhandler den ansattes emosjonelle tilstand på jobb. Denne tilstanden utvikles på bakgrunn av vurderinger, affektive opplevelser og oppfatninger om jobben. Det er denne forklaringen av jobbtillfredshet vi vil legge til grunn videre i avhandlingen.

### 2.2.2 Sentral forskning om jobbtillfredshet ved fusjoner

Etter å ha gjennomført søk på fusjon og ansattes jobbtillfredshet i ulike databaser, ser vi at noen sentrale artikler går igjen i søkene våre. Vi vil nå kort presentere de mest sentrale og relevante artiklene på feltet i en tabell, for å vise hvilke faktorer hver artikkel trekker frem som nøkkelfaktorer når det gjelder ansattes jobbtillfredshet etter en fusjon. Deretter vil vi gå mer i dybden på artiklene ved å se dem i sammenheng.



Nummer:	Tittel:	Nøkkelfaktorer for ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon:
1.	Job satisfaction among employees after a merger: a cross-sectional survey in the local health unit of Sardinia region, Italy	Arbeidsforhold, jobbsikkerhet, lønn, psykologiske faktorer, relasjon til kollegaer og ledere og karrieremuligheter
2.	Information adequacy and job satisfaction during merger and acquisition	Informasjon, kommunikasjon, stress, usikkerhet, karriereutsikter, fravær og turnover
3.	A corporate's responsibility to employees during a merger: organizational virtue and employee loyalty	Følelsen av organisatorisk ansvar overfor de ansatte påvirkes av moralske og ikke-moralske aspekter innen dydsetikk. Moralske aspekter: integritet og mot. Ikke-moralske aspekter: varme, empati, iver og samvittighet
4.	Thinking of mergers and acquisitions? Think of justice: a people perspective	Opplevelse av organisatorisk rettferdighet: påvirkes av menneskelig og kulturell integrasjon, samt oppgaveintegrering
5.	Resistance to change in the case of mergers and acquisitions	Lederstøtte, kommunikasjon, medvirkning, tillit, rettferdighet og organisatorisk tilknytning
6.	Employees' Responses to an Organizational Merger: Intraindividual Change in Organizational Identification, Attachment, and Turnover	Organisatorisk identifikasjon og organisatorisk tilknytning
7.	Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization.	Organisatorisk identifikasjon

Tabell 1. Oversikt over relevante studier

I tabellen ser vi tittelen på de syv artiklene vi har valgt å trekke frem, samt hvilke nøkkelfaktorer som presenteres i den enkelte artikkel. Som vi ser er det flere faktorer som går igjen i flere av artiklene. Vi vil nå presentere disse artiklene samlet for å gi et overblikk over eksisterende teori på feltet rundt fusjon og jobbtilfredshet.

Zhu et al. (2004) viser til at antall fusjoner og oppkjøp har hatt en stabil økning de siste tiårene. Dessverre viser forskningen at en høy andel av fusjoner og oppkjøp mislykkes (Zhu et al. 2004, referert til Napier, 1989). Dette støttes av Pablo og Javidan sitert i Bansal (2020), samt av Chun (2009) som viser til at over 70 % av fusjoner mislykkes på en eller annen måte. Dette har ført til økende interesse angående hvorfor det er slik, samt hvorvidt feiling kan skyldes menneskelig svikt. Videre nevner Sung et al. (2015) at det også har blitt rettet et økende fokus på ansattes opplevelser av fusjonsprosessen. Dette støttes av Zhu et al. (2004), som viser til at det menneskelige perspektivet blir vektlagt i økende grad i nyere forskning.

En fusjon er en stor omveltning for de fusjonerte selskapene, men også for de ansatte i organisasjonen (Kusstascher & Cooper 2005). Bartels et al. (2006) viser at fusjoner kan oppleves som skremmende for mange ansatte, da man går en usikker fremtid i møte. Ved fusjoner og oppkjøp ser man ofte på de økonomiske og juridiske sidene, i tillegg til hvordan fusjonen påvirker aksjonærene eller kundene (Chun, 2009). Dette kan imidlertid være en litt snever måte å se på ting på. Mye tyder på at det menneskelige perspektivet spiller en stor rolle angående hvorvidt en fusjon blir vellykket eller ikke (Chun, 2009; Bansal, 2020).

Når organisasjoner gjennomgår en så stor endring som en fusjon, kan organisasjonen i visse tilfeller glemme sine plikter overfor de ansatte, samt opptre lite hensynsfullt (Chun, 2009). Dersom en organisasjon blir oppfattet som lite hensynsfull, kan de ansatte bli misfornøyde og usikre i forhold til sin posisjon. Dette vil naturlig nok også kunne føre til at de ansattes trivsel synker, slik at jobbtilfredsheten reduseres. Ifølge Isonne et al. (2021), er jobbtilfredshet sentralt når det kommer til blant annet effektivitet og kvalitet i arbeid. Videre vil fusjoner kunne ha innvirkning på ansattes jobbtilfredshet. Selv om forskning tyder på nettopp dette, synes det å være relativt lite forskning rundt i hvilken grad fusjoner påvirker jobbtilfredsheten. Isonne et al. (2021) fremmer følgende faktorer som avgjørende for ansattes jobbtilfredshet: arbeidsforhold, jobbsikkerhet, lønn, psykologiske faktorer, relasjon til kollegaer og ledere, samt karrieremuligheter. Videre er det også flere faktorer som kan sies å påvirke den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon.

Ifølge Appelbaum et al. (2017) føler mange ansatte at tidligere organisasjon er en del av deres identitet. Derfor vil endring av navn, logo, endring av merkevarer, arbeidsmetoder og lignende kunne påvirke den ansattes motstand til endring. Det fremstår dermed som at det er viktig at ledelsen ikke distraheres av fusjonens detaljer, men lytter til de ansatte og hjelper dem med å håndtere endringene som kommer. Ifølge Bartels et al. (2006) kan man si at en fusjon oppleves mer problematisk dersom man har et sterkt bånd til eksisterende organisasjon før fusjonen, altså tilknytning til tidligere organisasjon. Dette støttes av Sung et al. (2015) som oppgir at særlig organisasjonsidentifikasjon, atferd og holdning relatert til organisatorisk tilknytning vil kunne ha innvirkning på hvor vellykket fusjonen blir, samt ansattes jobbtilfredshet. Organisasjonsidentifikasjon blir forklart slik: «*the extent to which individuals define themselves in terms of membership in an organization*» (Ashforth & Mael, 1989, sitert i Sung et al. 2015, s. 2). Dette innebærer med andre ord i hvilken grad den ansatte kan identifisere seg med organisasjonen. Videre gjelder atferd og holdninger relatert til

organisatorisk tilknytning følgende: «*individuals' psychological and behavioral involvement in an organization of which they are members*» (Egan, & O'Reilly, 1992, sitert i Sung et al. 2015, s. 2). Altså går dette på den ansattes psykiske og atferdsmessige involvering i organisasjonen, som ifølge Sung et al. (2015) også påvirker blant annet jobbtilfredsheten. Dette fordi slik identifikasjon og tilknytning vil kunne påvirke endringsvilligheten til den ansatte, i dette tilfellet i hvilken grad man aksepterer fusjonen (Sung et al., 2015). Ved sterk organisatorisk tilknytning vil mange ansatte kunne motsette seg en endring, som en fusjon er, særlig når den ansatte også identifiserer seg sterkt med bedriften (Bartels et al., 2006). Dette støttes av Sung et al. (2015) som skriver at mange ansatte, med sterk organisatorisk identifikasjon og tilknytning, etter en fusjon vil kunne fortsette å identifisere seg med tidligere organisasjon, fremfor den nye organisasjonen. Dette vil kunne resultere i en slags trenering av fusjonen og kan resultere i redusert jobbtilfredshet (Sung et al., 2015). Derimot, dersom den ansatte ikke oppfatter fusjonen som en trussel, vil en fusjon kunne oppleves som positivt på den ansattes jobbtilfredshet og tilfredshet med fusjonen. Dette kan for eksempel være dersom den ansatte ikke føler seg særlig berørt av fusjonen, eller fordi man anser fusjonen som fordelaktig for seg selv eller organisasjonen generelt (Bartels et al., 2006). Videre, i sosial identitetsteori, nevnes det ifølge Sung et al. (2015) at dersom den ansatte oppfatter at tidligere organisasjon vil kunne dra nytte av en fusjon, vil identifikasjon og tilknytning til ny organisasjon kunne økes. Sosial identitetsteori derimot, fokuserer mer på i hvilken grad den ansatte kan dra personlige fordeler av endringen og at dette dermed påvirker graden av organisatorisk tilknytning. Uansett, vil man ut fra denne forskningen kunne si at organisatorisk identifikasjon og tilknytning til tidligere organisasjon vil kunne påvirke den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon.

Isonne et al. (2021) refererer til Cortvriend når det oppgis at kvalitativ forskning rundt fusjoner og jobbtilfredshet viser at tap av tillitt og redusert grad av kunnskapsdeling, grunnet dårlig kommunikasjon, kan være et resultat av en fusjon. Med andre ord vil også kommunikasjon i fusjonsprosessen kunne være avgjørende for den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. I tillegg nevnes endret arbeidsmoral, stress, usikkerhet og kulturkræsje som potensielle faktorer som kan påvirke den ansattes opplevelse av fusjonen og dermed den ansattes jobbtilfredshet. Når det kommer til kommunikasjon i fusjonsprosessen, refererer Zhu et al. (2004) til Schein, 1991; Shrivastava, 1986 og skriver at det i noe forskning blir vektlagt at det er normalt å ha perioder i fusjonsprosessen der informasjonen til de ansatte ikke nødvendigvis er fullstendig. Som nevnt ovenfor vil en fusjon kunne oppleves som

skremmende for mange ansatte grunnet økt usikkerhet som kan føre til stress og lignende. Dette vil igjen kunne ha innvirkning på hvordan den ansatte oppfatter fusjonen, samt deres relasjon til kollegaer og ledere (Zhu et al. 2004, referert til Marks & Mirvis 1985). Disse ansatte vil kunne ha behov for mer informasjon og bedre kommunikasjon fra ledelsens side. Videre refererer Zhu et al. (2004) til Meyerson (1991) og skriver at ledelsen i noen tilfeller strategisk velger å gi mangelfull eller tvetydig informasjon, noe som kan resultere i at ansatte baserer seg på rykter fremfor den faktiske sannhet, noe som igjen vil kunne føre til økt stress og redusert jobbtilfredshet.

Schweiger, Ivancevich, & Power, 1987; Wagner, 1994, referert til i Zhu et al. (2004) fremmer at ansattes mulighet til å påvirke bestemmelsen om fusjon, samt mangelfull kommunikasjon og kontroll kan resultere i redusert jobbtilfredshet, usikkerhet, fravær og turnover. Vi vil imidlertid komme tilbake til medvirkning og kontroll nedenfor. Videre viser Zhu et al. (2004) til Marks (1982) og oppgir at mangelfull kommunikasjon i seg selv, i en endringsprosess som en fusjon er, alene vil kunne ha innvirkning på jobbengasjement, produktivitet og jobbtilfredshet. Til motsetning vil tilstrekkelig kommunikasjon kunne resultere i rolleavklaring, bedret organisasjonskultur og integrering i den nye organisasjonen og dermed også økt jobbtilfredshet sett i forhold til en situasjon med mangelfull kommunikasjon (Zhu et al., 2004). Ifølge Zhu et al. (2004) er det få studier rundt hvordan tilstrekkelig informasjon påvirker jobbtilfredsheten ved organisatoriske endringer, sett i forhold til det brede forskningsfeltet og litteraturen rundt jobbtilfredshet. Zhu et al. (2004) fant at ansatte i begge de opprinnelige selskapene før en fusjon opplevde stress og usikkerhet knyttet til jobben sin, men at ansatte i selskapet som ble oppløst hadde større tendenser til å uttrykke dette, samt større frykt for egne karriereutsikter. Dette med bakgrunn i at et større selskap overtar makt og styring, slik at det kan føles som om veien til tilstrekkelig informasjon er lenger. Med det sagt, viser Zhu et al. (2004) til Schweiger & DeNisi (1991) sin studie der det fremgår at tilstrekkelig informasjon ikke kan relateres positivt til jobbtilfredshet i alle tilfeller. Dette bunner i at lite gjennomtenkt og dårlig kommunisert informasjon faktisk kan ha negative konsekvenser på stress og lignende. Dette da dårlig formulert og gjennomtenkt kommunikasjonsmetode kan resultere til blant annet misforståelser og feiltolkninger. Hva som er tilstrekkelig informasjon, er imidlertid individuelt grunnet menneskers ulikheter (Zhu et al. 2004). Vi vil nå gå tilbake til medvirkning og kontroll, da dette synes å gli litt sammen med kommunikasjon i fusjonsprosessen.

Ifølge Appelbaum et al. (2017) kan endringsledelse ses på som håndteringen av endring og motstand. Videre viser Appelbaum et al. (2017) til at det i litteraturen fremgår at motstand mot endringer er helt normalt og at motstand ikke nødvendigvis er usunt. Derimot kan motstand være sunt for organisatorisk og kulturell endring. Ved å la de ansatte dele sine bekymringer, tilbakemeldinger, forslag og ideer og ta dette opp til vurdering, vil man kunne øke den ansattes følelse av medvirkning og kontroll, som synes å virke positivt på aksept for endring (Appelbaum et al., 2017). Slik form for medvirkning kan tett knyttes til kommunikasjon. Ifølge Appelbaum et al. (2017) vil kommunikasjon fra starten av fusjonsprosessen kunne redusere usikkerhet og rykter blant de ansatte som potensielt kan være ødeleggende for fusjonen. Videre fremgår det at ledelsen bør opprettholde en god to-veis kommunikasjon med de ansatte også under fusjonsprosessen, slik at de ansatte føler seg inkludert i prosessen, samt får den informasjonen de har behov for. På denne måten kan ledelsen redusere potensiell motstand fra de ansatte og samtidig kunne dra nytte av ansattes erfaringer.

Appelbaum et al. (2017) viser til at noen ansatte enklere vil kunne oppdage eventuelle feil eller mangler ved vurderingene rundt fusjoneringen. Ved å lytte til deres bekymringer og forslag, vil ledelsen kunne unngå potensielle fallgruver. På denne måten kan motstand mot endringer være sunt, som nevnt ovenfor. Dette fremmer flere ulike synspunkter på samme sak og de ansatte vil også kunne føle seg mer inkludert i prosessen, altså økt følelse av medvirkning og kontroll. De ansatte vil kunne stille kritiske spørsmål som utfordrer ledelsen til å tenke nytt. Det er imidlertid viktig at informasjonen som formidles til de ansatte er korrekt og troverdig, samt at informasjonen kommer til rett tid (Appelbaum et al., 2017). At kommunikasjonen bør være korrekt, innebærer at både positive og negative sider ved fusjonen kommer frem, som for eksempel informasjon rundt muligheter og hindringer som vil kunne oppstå, samt mulige nedbemanningsplaner. At kommunikasjonen bør komme i rett tid er viktig for den ansattes mulighet til å enklere kunne forutsi hendelsesforløpet og forstå eventuelle endringer underveis. Ved gjennomgang av teorien rundt fusjon og jobbtilfredshet, oppdaget vi at rettferdighet ofte ble benyttet som et begrep for nettopp ansattes følelse av å kunne påvirke eller medvirke i avgjørelser, samt den ansattes følelse av kontroll i prosessen. Vi vil derfor benytte begrepet «opplevd rettferdighet» videre i avhandlingen.

I likhet med nevnt forskning, omtaler også Bansal (2020) opplevd organisatorisk rettferdighet. Her fremmes det at dersom ansatte opplever organisatorisk rettferdighet i fusjonsprosessen,

vil de kunne føle høyere tilfredshet i forhold til fusjonen, som vil kunne medføre økt jobbtfredshet sammenlignet med en situasjon med lav opplevd rettferdighet. Videre nevner Bansal (2020) at ansatte ofte kan oppleve stress i forkant av en fusjon som kan påvirke tilfredsheten, samt hvor tilknyttet de ansatte blir til organisasjonen. I sin forskning rundt hva som skal til, fra en ansatts synspunkt, for å kunne kategorisere en organisasjon som organisatorisk rettferdig, viser Bansal (2020) til at menneskelig integrasjon, kulturell integrasjon samt oppgave-integrasjon kan forklare de ansattes opplevde organisatoriske rettferdighet. Ved at organisasjoner gjennom en fusjon kommuniserer med de ansatte underveis og forklarer meningen bak fusjonen, vil de ansatte kunne få mer positive holdninger omkring fusjoneringen og dermed også bli mer tilfredse. Resultatene fra denne forskningen stemmer også overens med tidligere forskning (Bansal and King; Thakur and Bansal; Ellis et al., 2009; Marks and Mirvis; sitert i Bansal, 2020) som viser at dersom lederne i organisasjonen er flinke til å informere og kommunisere med de ansatte, vil de ansattes tillit til organisasjonen kunne styrkes. Det er dette menneskelig integrasjon innebærer. Videre har vi kulturell integrasjon og oppgave-integrasjon. I artikkelen til Bansal (2020) fremmes viktigheten ved å danne arbeidsgrupper med en blanding av ansatte fra de ulike opprinnelige selskapene. Artikkelen nevner videre at over  $\frac{2}{3}$  av fusjoner og oppkjøp mislykkes grunnet menneskelige utfordringer, noe som fører til høy viktighetsgrad av relasjonsbygging mellom de ansatte i de fusjonerte selskapene. Alt i alt, opplevelsen av organisatorisk rettferdighet synes å spille inn på de ansattes holdninger og jobbtfredshet, som igjen spiller inn på hvorvidt fusjonen blir vellykket eller ei.

I tillegg til faktorene ovenfor, fremmer Bansal (2020) flere faktorer som synes å være avgjørende for ansattes jobbtfredshet etter en fusjon, blant annet viktigheten omkring ledelsesstøtte. Dersom en leder, særlig toppleder, viser de ansatte støtte i endringen som finner sted, vil dette kunne resultere i at de ansatte blir mer positive til endringen. Videre vil slik støtte kunne bidra til at de ansatte vil kunne få en sterkere emosjonell tilknytning til organisasjonen. Også Appelbaum et al. (2017) nevner lederstøtte som en betydningsfull faktor i endringsprosesser. Ifølge Appelbaum et al. (2017) innebærer støtte fra ledelsen både støtte, kommunikasjon og etablering av tillit. Studien viser at tillitt mellom ledere og ansatte kan ha positive effekter i fusjoner, altså en god relasjon mellom leder og ansatt. Dette da ansatte med høy grad av tillitt til ledelsen enklere vil akseptere endringer da de føler seg velkomne til å delta i prosessen. Igjen vil de ansattes mulighet for å gi tilbakemeldinger påvirke ansattes følelse av medvirkning, som nevnt ovenfor. Med andre ord vil relasjon til leder kunne være av

stor betydning i en fusjonsprosess, når det gjelder ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. Videre vil ansattes følelse av rettferdighet, ifølge Appelbaum et al. (2017), kunne føre til større grad av åpenhet, samarbeid og aksept for endring, som igjen kan gi positiv atferd og holdninger til endringsprosessen.

Vi ser av forskningen at de fleste faktorer som synes å ha innvirkning på jobbtilfredsheten etter en fusjon har noe glidende overganger. En faktor synes å ha innvirkning på en annen, samt at ulike faktorer sammen kan ha sterkere innflytelse på jobbtilfredsheten etter fusjon, sammenlignet med faktoren isolert sett. Vi vil nå presentere en kort oppsummering av vår gjennomgang av teorien på feltet, før vi i kapittel 3 presenterer en forskningsmodell med tilhørende hypoteser.

### 2.3 Oppsummering

Vi ser av forskningen på feltet at det på bakgrunn av en høy andel mislykkede fusjoner har blitt rettet interesse rundt hvorvidt mislykkede fusjoner kan skyldes menneskelig svikt. Videre ser vi at flere faktorer synes å være avgjørende for ansattes jobbtilfredshet under og etter en fusjon. Det ville blitt for omfattende og tidkrevende, sett i forhold til avhandlingens begrensninger i tid, å gjennomføre en undersøkelse som inkluderer alle faktorer nevnt i kapittel 2.2.2. I denne avhandlingen har vi valgt å ta utgangspunkt i et arbeidstakerperspektiv, der vi undersøker hvordan fusjonsprosessen oppleves fra arbeidstakerens side, samt hvordan faktorer innen det menneskelige aspektet har innvirkning på den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. Med dette fremstår følgende fire forhold som sentrale å undersøke videre som mulig forklaring for ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon: Den ansattes tilknytning til tidligere organisasjon, informasjon og kommunikasjon, relasjon til leder og opplevd rettferdighet.

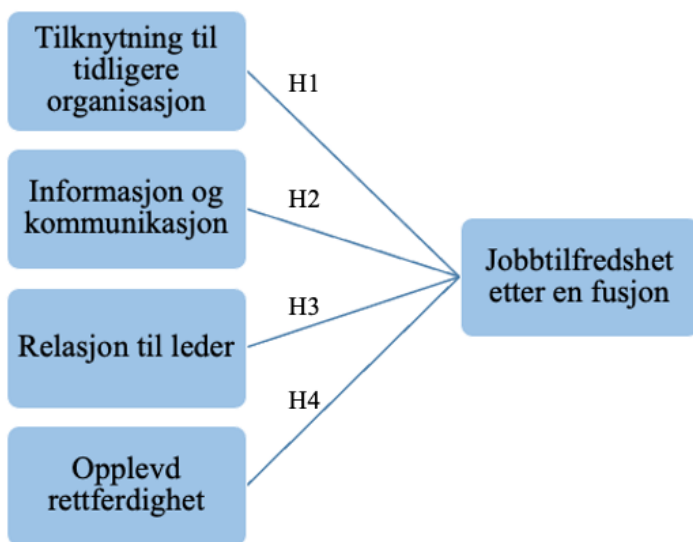
«Tilknytning til tidligere organisasjon» benyttes her som et begrep for å forklare den ansattes emosjonelle tilknytning til tidligere bedrift før fusjonen. Med dette ønsker vi å se på i hvilken grad slik tilknytning til tidligere organisasjon har innvirkning på «jobbtilfredshet etter en fusjon». «Informasjon og kommunikasjon» benyttes som et begrep med mål om å kartlegge i hvilken grad den ansatte er tilfreds med kommunikasjonen i fusjonsprosessen og informasjonen den ansatte fikk gjennom prosessen. Med dette ønsker vi å undersøke om graden av tilfredshet rundt kommunikasjon og informasjon i fusjonsprosessen har en

sammenheng med «jobbtilfredshet etter en fusjon». «Relasjon til leder» benyttes som et begrep for å undersøke hvordan den ansatte opplever leders støtte, åpenhet og grad av tilrettelegging. Dette målet benyttes for å undersøke i hvilken grad den ansattes relasjon til leder har sammenheng med den ansattes «jobbtilfredshet etter en fusjon». «Opplevd rettferdighet» benyttes som et sammensatt mål for to typer rettferdighet: opplevd rettferdighet rundt organisasjonens formelle prosedyrer og opplevd interaksjonell rettferdighet. Rettferdighet som går på de formelle prosedyrene, omhandler hvordan leder tar avgjørelser rundt arbeidet til den ansatte og om den ansatte inkluderes i prosessen. Interaksjonell rettferdighet går mer på det personlige aspektet og om leder tar hensyn til den ansattes behov ved jobb-avgjørelser. Dette måles for å kunne undersøke om det er en sammenheng mellom opplevd rettferdighet og «jobbtilfredshet etter en fusjon». Med dette blir «jobbtilfredshet etter en fusjon» den avhengige variabelen, mens resterende fire faktorene blir de uavhengige variablene. Det er disse variablene vi vil gå videre med når vi i kapittel 3 presenterer forskningsmodell med hypoteser.



### 3 Forskningsmodell med tilhørende hypoteser

Ifølge Isonne et al. (2021) står jobbtilfredshet sentralt når det kommer til blant annet effektivitet og kvalitet i arbeid, noe som fører til at høy jobbtilfredshet generelt er svært ønskelig i alle typer organisasjoner. En fusjon er en stor omveltning for de fusjonerte selskapene, men også for de ansatte i organisasjonen (Kusstatscher & Cooper, 2005). Dette fører til at en fusjon vil kunne ha stor innvirkning på ansattes jobbtilfredshet avhengig av hvordan fusjonsprosessen gjennomføres, samt hvordan de ansatte blir behandlet under prosessen. I dette kapitlet vil vi presentere en forskningsmodell med tilhørende hypoteser. Forskningsmodellen ser slik ut:



Figur 2. Konseptuell forskningsmodell

I litteraturgjennomgangen i kapittel 2.2 gjennomgikk vi, basert på eksisterende forskning, ulike faktorer som synes å ha innvirkning på den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. Dette med fokus på det menneskelige aspektet ved fusjoner. Vi kom i delkapittel 2.3 frem til fire forhold som sentrale å undersøke videre som mulig forklaring for ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon: Den ansattes tilknytning til tidligere organisasjon, informasjon og kommunikasjon, relasjon til leder, samt opplevd rettferdighet. Med dette har vi tatt utgangspunkt i følgende dimensjoner som representerer de uavhengige variablene i forskningsmodellen: «Tilknytning til tidligere organisasjon», «informasjon og kommunikasjon», «relasjon til leder» og «opplevd rettferdighet». Videre er «jobbtilfredshet etter en fusjon» den avhengige variabelen. Basert på teorien på feltet, antar vi at den avhengige variabelen påvirkes av de uavhengige variablene som vist av forskningsmodellen.

Vi vil nå, med bakgrunn i eksisterende teori og forskningsmodellen, presentere fire hypoteser: (1) Tilknytning til tidligere organisasjon → Jobbtilfredshet etter en fusjon, (2) Informasjon og kommunikasjon → Jobbtilfredshet etter en fusjon, (3) Relasjon til leder → Jobbtilfredshet etter en fusjon, og (4) Opplevd rettferdighet → Jobbtilfredshet etter en fusjon.

Ifølge Appelbaum et al. (2017) føler mange ansatte at tidligere organisasjon er en del av deres identitet. Derfor vil en endring, som en fusjon er, kunne føre at de ansatte føler at de mister en del av deres identitet. Dette vil dermed kunne påvirke den ansattes motstand mot endring, samt jobbtilfredshet etter en fusjon. Samtidig sies det at jo sterkere tilknytning man har til organisasjonen, jo mer problematisk kan fusjonen oppleves (Bartels et al., 2006). Ifølge Sung et al. (2015) vil mange ansatte, med sterk organisatorisk identifikasjon og tilknytning, etter en fusjon kunne fortsette å identifisere seg med tidligere organisasjon. Dette vil kunne føre til motstand mot endringen, samt stress og redusert jobbtilfredshet etter en fusjon, da den ansatte ikke nødvendigvis har samme tilknytning til fusjonert organisasjon (Sung et al., 2015).

«Tilknytning» benyttes her som et begrep for å forklare den ansattes emosjonelle tilknytning til tidligere bedrift før fusjonen. Hypotese 1 lyder dermed som følger:

***H1** - Det er en sammenheng mellom tilknytning til tidligere organisasjon og de ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon.*

Når det gjelder kommunikasjon, viser Appelbaum et al. (2017) til at ledelsen bør opprettholde en god to-veis kommunikasjon med de ansatte under hele fusjonsprosessen, slik at de ansatte føler seg inkludert i prosessen og får den informasjonen de har behov for. På denne måten kan ledelsen redusere potensiell motstand fra de ansatte og samtidig kunne dra nytte av ansattes erfaringer. Videre viser Zhu et al. (2004) til Marks (1982) og oppgir at kommunikasjon i fusjonsprosessen alene vil kunne ha innvirkning på jobbtilfredsheten. Dette støttes også av Isonne et al. (2021). Informasjonen må imidlertid ifølge Zhu et al. (2004) være godt gjennomtenkt og kommunisert for å kunne ha en positiv innvirkning på jobbtilfredsheten. Hva som er «tilstrekkelig» informasjon er imidlertid individuelt grunnet menneskers ulikheter.

Hypotese 2 lyder dermed som følger:

***H2** - Det er en sammenheng mellom informasjon og kommunikasjon under fusjonsprosessen og de ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon.*

Isonne et al. (2021) nevner blant annet relasjon til leder som en faktor som kan ha betydning for den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. For ansatte som er stresset over endringene de

står ovenfor som følge av en fusjon, vil ifølge Zhu et al. (2004) relasjon til leder, opplevelsen av kommunikasjon og informasjon fra ledelsens side være avgjørende for den ansattes jobbtilfredshet etter fusjonen. Disse menneskene vil ifølge Zhu et al. (2004) ha større behov for en tilstedeværende ledelse og større grad av informasjon og kommunikasjon gjennom prosessen, sammenlignet med ansatte som ikke har slike bekymringer for egen fremtid (Zhu et al. 2004, referert til Marks & Mirvis 1985). På bakgrunn av dette har vi formulert følgende hypotese:

***H3** - Det er en sammenheng mellom de ansattes relasjon til nærmeste leder og de ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon.*

Videre viser Zhu et al. (2004) til Schweiger, Ivancevich, & Power, 1987; Wagner, 1994, og fremmer at ansattes mulighet til å påvirke bestemmelsen om fusjon, samt mangelfull kommunikasjon og kontroll, kan resultere i redusert jobbtilfredshet. Appelbaum et al. (2017) viser videre til at ansattes mulighet til deling av sine bekymringer, tilbakemeldinger, forslag og ideer vil kunne ha innvirkning på den ansattes følelse av medvirkning. Slik følelse av medvirkning vil igjen kunne påvirke opplevd jobbtilfredshet etter en fusjon. Chun (2009) oppgir at dersom en organisasjon blir oppfattet som lite hensynsfull, kan de ansatte bli misfornøyde og usikre, noe som kan resultere i redusert jobbtilfredshet. Med andre ord vil jobbtilfredsheten kunne påvirkes av i hvilken grad den ansatte føler seg hensyntatt under fusjonsprosessen. Også Bansal (2020) nevner at graden av opplevd rettferdighet vil kunne ha innvirkning på i hvilken grad den ansatte er tilfreds etter fusjonen. Ved gjennomgang av teorien rundt fusjoner og jobbtilfredshet, oppdaget vi at rettferdighet ofte ble benyttet som et begrep for nettopp ansattes følelse av å kunne påvirke eller medvirke i avgjørelser, samt den ansattes følelse av kontroll i prosessen. Vi vil derfor benytte begrepet «opplevd rettferdighet» videre i avhandlingen. På bakgrunn av dette har vi formulert følgende hypotese:

***H4** - Det er en sammenheng mellom opplevd rettferdighet i fusjonsprosessen og de ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon.*

## 4 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil vi presentere metoden vi har benyttet for gjennomføringen av den empiriske studien i denne mastergradsavhandlingen.. Vi vil her presentere valg av forskningsmetode, forskningsdesign og strategi, informasjon om målutviklingsprosessen og valg av måleinstrumenter. Videre vil vi redegjøre for utforming av spørreskjema, utvalg, datainnsamling, samt studiens kvalitet inkludert etiske vurderinger.

### 4.1 Valg av forskningsmetode

I forskningen kan man skille mellom to typer forskningsmetode: kvalitativ og kvantitativ. Disse kan brukes hver for seg eller kombineres. Kvalitativ forskning er som regel induktiv, noe som innebærer at forskeren setter seg godt inn i informanternes situasjon for å samle inn dyp og rik informasjon, for så å forsøke å tolke informantens handlinger eller situasjon. Ved kvalitativ metode fokuserer man på et fåtall informanter i nærhet av dem, og dataene informantene bidrar med gjøres om til tekst. Her søker man etter å forklare mening og formål. Kvantitativ forskning derimot, er som regel deduktiv, noe som innebærer at den er teori styrt. Dette betyr at forskeren baserer seg på teori og deretter utvikler hypoteser for så å teste disse. Forskeren henter inn informasjon fra mange informanter, slik at man kan sammenligne og strukturere dataene. For å gjøre dette benyttes tall som kan analyseres med ulike analyseteknikker. Her er man som regel langt unna informantene, og årsaksforklaringer står sentralt. Valg av metode avhenger av imidlertid av studiens forskningsspørsmål og forskningstilnærming (Ringdal, 2013).

Ettersom vår avhandling omhandler ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon, og forskningsspørsmålet søker å forklare sammenhenger samt identifisere mulige årsaker, falt valget naturlig på kvantitativ metode. Vi ønsker å sammenligne flere respondenters svar med hverandre for å finne frem til ulike sammenhenger som kan forklare hvordan jobbtilfredsheten hos ansatte påvirkes av faktorer i fusjonsprosessen. For å kunne gjøre dette er vi avhengige av å få mange svar, som videre kan gjøres om til tall, slik at vi kan teste hypotesene vi har utviklet basert på sentral forskning på feltet. Dersom vi skulle ha utført en kvalitativ undersøkelse på valgt problemstilling og tema, ville vi måttet basert oss på et fåtall informanter, noe som ville resultert i at vi ikke kunne sammenligne og funnet sammenhenger og årsaker på samme måte som en kvantitativ undersøkelse legger til rette for. Samtidig er fenomenet «jobbtilfredshet» forsket på i flere sammenhenger tidligere ved bruk av kvantitativ

metode, noe som har ført til at det nå eksisterer gode og anerkjente måleskalaer på feltet som kan benyttes i vår undersøkelse. Dette er også med på å underbygge vårt valg av kvantitativ forskningsmetode.

## 4.2 Valg av forskningsdesign og strategi

Formålet med et forskningsdesign er å skape en plan for hvordan man skal strukturere og gjennomføre undersøkelsen (Selnes, 1999). Dette kan gjøres ved bruk av ulike design. Det er imidlertid ulikt hvordan inndeling forskere gjør når de skiller mellom de ulike typene. Selnes (1999) skiller mellom eksplorerende design, beskrivende design og kausale design, mens Ringdal (2013, s. 105) deler inn i fem: «*eksperimentell design, tverrsnittsdesign, langsgående design, casedesign, og komparativ design*». Det er denne fem-delingen vi har valgt å ta utgangspunkt i, da vi oppfatter denne som mer utfyllende. Det er imidlertid verdt å nevne at det finnes glidende overganger mellom de ulike designene og at bruk av et design ikke utelukker et annet. De ulike designene kan altså kombineres. Kort sagt, innebærer eksperimentelt design gjennomføring av undersøkelse med en eksperimentgruppe og en kontrollgruppe for å studere årsakssammenhenger. Tverrsnittsdesign baserer seg på et spesifikt tidspunkt, eller en kort tidsperiode, mens man ved bruk av langsgående design studerer analyseenheter over lengre tid. Hensikten med sistnevnte er å studere en prosess, eventuelt kartlegge stabilitet eller endring. Casestudie, i likhet med komparative studier, baseres ifølge Ringdal (2013) begge på et fåtall analyseenheter. Sistnevnte innebærer, som det ligger i navnet, en sammenligning av analyseenheter. Casestudier derimot, går mer i dybden på et eller et fåtall case, og benyttes mest i kvalitativ forskning.

I denne avhandlingen har vi valgt å benytte oss av tverrsnittsdesign. Ifølge Ringdal (2013) benyttes tverrsnittsdesign ofte i kvantitative undersøkelser, da man ved slikt design får et bilde av situasjonen på et gitt tidspunkt basert på informasjon fra mange respondenter på kort tid. I tillegg registrerer man data fra respondentene kun en gang, sammenlignet med langsgående design, som har flere referansepunkter. I denne avhandlingen har vi begrenset med tid og ressurser, noe som resulterer i at det ikke ville vært hensiktsmessig eller gjennomførbart å foreta en langsgående studie. Samtidig vil en komparativ studie ikke være passende, da vi undersøker ansattes jobbtilfredshet ved fusjon, og ikke eksempelvis har fokus på å sammenligne to eller flere bedrifter opp mot hverandre. Det finnes måter å gjennomføre kvantitative casestudier på, dersom man studerer underenhetene i casene og fokuserer på de

ansatte, men på bakgrunn av avhandlingens begrensninger i forhold til tid, ville dette kunne blitt for tidkrevende. På bakgrunn av dette falt valget av forskningsdesign naturlig på kvantitativ tverrsnittsdesign. For å gjennomføre denne studien vil vi benytte strukturert spørreskjema. Dette fordi denne metoden er tidsbesparende og effektiv, da vi vil kunne nå ut til mange respondenter på samme tid. Ved bruk av strukturert spørreskjema sendt på e-post med lenke til aktuelle respondenter, samt publisering av undersøkelsen på ulike forum og sosiale medier, vil respondenten kunne svare når de selv har anledning, samt garanteres anonymitet. I tillegg vil dataene lagres automatisk, og strukturerte spørreskjemaer er den desidert mest brukte metoden for datainnsamling (Ringdal, 2013).

### 4.3 Målutviklingsprosessen og måleinstrumenter

Etter avklaring av forskningsmetode, design og strategi, må teknikk for datainnsamling avklares. Målutviklingsprosessen består ifølge Bollen (1989) av 4 steg: (1) avklare og definere konseptet, (2) identifiser dimensjonene samt tilhørende variabler for å kunne måle dimensjonene, (3) utvikle mål, og (4) avklare relasjon mellom mål og variabler (påstandene). Det er disse stegene vi har tatt utgangspunkt i for vår avhandling.

Konseptet for denne avhandlingen inkluderer to hovedbegreper; fusjon og jobbtilfredshet. Begge disse begrepene ble avklart og definert i teorikapitlet, samt satt i sammenheng med hverandre som et felles konsept. Videre identifiserte vi dimensjonene som skal benyttes for å forklare konseptet, i delkapittel 2.3. I denne avhandlingen ønsket vi å undersøke ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon, og hvordan faktorer i fusjonsprosessen, samt tilknytning til tidligere bedrift, har påvirket jobbtilfredsheten etter en fusjon. Med bakgrunn i dette har vi måttet benytte flere måleinstrumenter, for så å sette disse sammen for å få en undersøkelse som dekker alle aspekter av vårt tema. Dette også fordi det, etter undertegnede erfaring, ikke fantes en fullstendig måleskala å ta utgangspunkt i. Måleinstrumentene vi har benyttet og satt sammen til en måleskala er imidlertid alle godt etablerte, testet og validert av respektive forskere. Følgende måleinstrumenter har blitt benyttet: Organizational commitment scale, Profil Analysis of Job Satisfaction (PAJS), The justice scale og Job satisfaction scale. I tillegg har vi med kontrollvariabler. Hver dimensjon med tilhørende variabler vil forklares og vises nærmere i delkapittel 4.3.1 – 4.3.5. Også målutviklingen presenteres i nevnte delkapitler, da disse tar for seg hvordan hver enkelt dimensjon, altså hvert enkelt mål, er utarbeidet.

Siste steg i Bollen (1989) sin målutviklingsprosess er som nevnt å avklare relasjon mellom mål og variabler, samt å utforme selve målemodellen. Bollen (1989, s. 182) skriver følgende «*A measurement model specifies a structural model connecting latent variables to one or more measures or observed variables*». Oversatt innebærer dette at målemodellen spesifiserer en strukturell modell som videre kobler mål og variabler sammen, slik at dette sammen skal kunne bidra til å forklare konseptet. Vi vil komme tilbake til utforming av spørreundersøkelsen, målemodellen, i kapittel 4.4. Vi vil nå redegjøre for hvert av måleinstrumentene i undersøkelsen, samt kontrollvariablene. Se vedlegg 5 for de opprinnelige måleinstrumentene.

#### 4.3.1 Organizational commitment scale

Ifølge Yousef (2017) består Organizational commitment scale av Meyer & Allen (1991) opprinnelig av totalt 24 påstander, fordelt på tre dimensjoner: Affective commitment scale, continuance commitment scale og normative commitment scale. Vi har imidlertid valgt å benytte den forkortede versjonen av skalaen som består av 6 påstander per dimensjon (Bar-Halm, 2019). I vår avhandling var vi ute etter å se på den ansattes følelsesmessige tilknytning til tidligere organisasjon før fusjonen. På bakgrunn av dette benyttet vi kun affective commitment scale med 6 påstander for vår avhandling. Vi har imidlertid modifisert påstandene til å omhandle faktoren «tilknytning til tidligere organisasjon». Påstandene for variabelen «tilknytning til tidligere organisasjon» er listet opp i tabellen nedenfor.

<b>Tilknytning til tidligere organisasjon</b>
Før fusjonen ville jeg gjerne tilbringe resten av min arbeidskarriere i organisasjonen.
Før fusjonen følte jeg at organisasjonens problemer var mine egne.
Før fusjonen følte jeg meg som en «del av familien» i organisasjonen.
Før fusjonen følte jeg meg «følelsesmessig tilknyttet» til organisasjonen.
Før fusjonen var organisasjonen av stor personlig betydning for meg.
Før fusjonen følte jeg en sterk tilhørighet til organisasjonen.

Tabell 2. Dimensjon "Tilknytning til tidligere organisasjon" med tilhørende variabler

#### 4.3.2 Profil analysis of job satisfaction – facet-item measurement

Denne skalaen, kalt PAJS-FI, ble hentet fra Lepold et al. (2018). Skalaen består opprinnelig av 11 dimensjoner med 3-4 påstander for hver dimensjon. Blant annet på bakgrunn av avhandlingens begrensning i tid og omfang, har vi måttet redusere antall dimensjoner. Vi har valgt å trekke ut følgende dimensjoner: Informasjon og kommunikasjon (information and communication), og relasjon til leder (relationship to direct leader). Skalaen hentet fra Lepold

et al. (2018) er imidlertid blitt oversatt til norsk, samt modifisert noe for å tilpasse den til vår avhandling. Påstandene for variablene «informasjon og kommunikasjon» og «relasjon til leder» er listet opp i tabellen nedenfor.

<b>Informasjon og kommunikasjon</b>
Jeg er fornøyd med informasjonen jeg fikk gjennom fusjonsprosessen.
Jeg er fornøyd med kommunikasjonsflyten gjennom fusjonsprosessen.
Jeg er fornøyd med informasjonen rundt aktivitetene i bedriften under fusjonsprosessen.
Jeg er fornøyd med behandlingen av mine forslag/innspill under fusjonsprosessen.
<b>Relasjon til leder</b>
Jeg er fornøyd med relasjonen jeg hadde til lederen min under fusjonsprosessen.
Jeg er fornøyd med støtten jeg fikk fra lederen min under fusjonsprosessen.
Jeg er fornøyd med min leders åpenhet under fusjonsprosessen dersom det oppsto problemer.
Jeg er fornøyd med hvordan leder tilrettelegger for samarbeid mellom kolleger.
Jeg får konstruktive tilbakemeldinger fra lederen min.

Tabell 3. Dimensjon "Informasjon og kommunikasjon" og "Relasjon til leder" med tilhørende variabler

#### 4.3.3 The justice scale

The justice scale er hentet fra Niehoff & Moorman (1993) og består opprinnelig av en skala med 3 dimensjoner: disruptive justice, formal justice og interactional justice. Begge de to sistnevnte dimensjonene, formal justice og interactional justice, ble av Niehoff & Moorman (1993) benyttet for å måle oppfattet prosessuell rettferdighet, men ble delt inn i 2 dimensjoner for å skille mellom interaksjon og formaliteter. Dimensjon 1 har 5 påstander, dimensjon 2 har 6 påstander, og dimensjon 3 har 9 påstander. Basert på teorien fra delkapittel 2.2.2, ser vi at organisatorisk rettferdighet ser ut til å ha avgjørende effekt på den ansattes opplevelse av fusjonen og dermed jobbtilfredsheten etter fusjonen. Dette med tanke på både rettferdighet ved interaksjon og rettferdighet rundt formelle prosedyrer som kommunikasjon, medvirkning og lignende. På bakgrunn av dette har vi valgt å benytte to dimensjoner av rettferdighet, og har derfor inkludert dimensjonene «formal justice» og «interactional justice» som sammen måler den ansattes oppfatning av prosessuell rettferdighet. Ifølge Niehoff & Moorman (1993) gir alle påstandene innenfor dimensjonene god ladning på begrepet, som innebærer at de måler dimensjonen godt. Påstandene for variabelen «opplevd rettferdighet» er listet opp i tabellen nedenfor.



<b>Opplevd rettferdighet</b>
Det ble tatt jobb-beslutninger på en objektiv måte.
Det ble sørget for at alle ansattes bekymringer ble hørt før jobb-beslutninger ble tatt.
Det ble samlet nøyaktig og fullstendig informasjon før jobb-beslutninger ble tatt.
Avgjørelser ble begrunnet og det ble gitt tilleggsinformasjon når ansatte ba om det.
Alle jobb-beslutninger ble innført likt for alle berørte ansatte.
Ansatte hadde anledning til å utfordre eller klage på avgjørelser som ble tatt.
Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble jeg behandlet meg med vennlighet og omtanke.
Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble jeg behandlet med respekt og verdighet.
Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble mine personlige behov tatt hensyn til.
Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble jeg behandlet på en sannferdig måte.
Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble mine rettigheter som ansatt tatt hensyn til.
Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble konsekvensene av avgjørelsene diskutert med meg.
Avgjørelser om jobben min ble tilstrekkelig begrunnet.
Når avgjørelser om jobben min ble tatt, fikk jeg forklaringer som ga mening for meg.
Jeg ble forklart veldig tydelig enhver avgjørelse som ble tatt om jobben min.

Tabell 4. Dimensjon "Opplevd rettferdighet" med tilhørende variabler

#### 4.3.4 Job satisfaction scale

Denne skalaen er hentet fra Spector (1994, og består opprinnelig av 36 påstander. Disse påstandene er videre delt inn i 9 dimensjoner, uten tydelig inndeling. Skalaen med påstander inndelt i dimensjonene fant vi i artikkelen til Lamond & Spector (2000). Ettersom vi kun er ute etter å undersøke de ansattes generelle jobbtillfredshet etter en fusjon, har vi gjort som Ragu-Nathan et al. (2008), ved å bruke kun dimensjonen som omhandler «nature of work». Denne dimensjonen består av 4 påstander som måler generell jobbtillfredshet. Påstandene vi har benyttet er imidlertid oversatt fra engelsk til norsk, da spørreundersøkelsen blir gjennomført i Norge. Påstandene for variabelen «jobbtillfredshet etter en fusjon» er listet opp i tabellen nedenfor.

<b>Jobbtillfredshet etter en fusjon</b>
Jeg føler at jobben min er meningsfull.
Jeg liker arbeidsoppgavene mine.
Jeg er stolt av jobben min.
Jeg liker jobben min.

Tabell 5. Dimensjon "Jobbtillfredshet etter en fusjon" med tilhørende variabler

#### 4.3.5 Kontrollvariabler

For å forhindre mulige spuriøse eller maskerte sammenhenger, har vi inkludert demografiske kontrollvariabler som kjønn, alder og utdanningsnivå (Selnes, 1999). Samtidig har vi også

lagt til spørsmål om hvor mange år den ansatte hadde jobbet i organisasjonen før fusjonen, hvordan den ansatte vil karakterisere sin jobb, samt i hvilken grad den ansatte er berørt av fusjonen. Kontrollvariablene er listet opp i tabellen nedenfor.

<b>Kontrollvariabler</b>
Hvilket kjønn er du?
Hva er din alder?
Hva er ditt høyeste utdanningsnivå?
Hvor mange år hadde du jobbet i organisasjonen før fusjonen?
Hvordan vil du karakterisere jobben din?
I hvilken grad vil du si at du er berørt av fusjonen?

Tabell 6. Kontrollvariabler

#### 4.4 Utforming av spørreskjema

Etter å ha avklart hvilke måleinstrumenter som skal benyttes, vil nå redegjøre for oppbyggingen av spørreskjemaet. Det finnes flere måter å bygge opp et spørreskjema på. Det som går igjen i forklaringene rundt spørsmålenes rekkefølge er at følsomme eller sensitive spørsmål bør komme til slutt, for å unngå at respondenten avslutter undersøkelsen før man har fått bygget en slags fortrolighet (Selnes, 1999). Videre bør oppbyggingen være logisk, samt ha viktige spørsmål tidlig i undersøkelsen for å forhindre at viktige spørsmål forblir ubesvart. Ifølge Selnes (1999) bør demografiske spørsmål komme til sist. Deretter nevner Selnes (1999) at åpningsbrev og introduksjon er svært viktig, da dette gir informasjon om undersøkelsen, respondentens rettigheter samt hvorfor respondentens svar er viktig for undersøkelsen. Vi har benyttet oss av disse tommelfinger-reglene, samt at vi tidlig i undersøkelsen avklarer om respondenten oppfyller kriteriene for å delta i undersøkelsen. På bakgrunn av dette er spørreskjemaet bygget opp som følger:

Først og fremst vil respondenten få presentert et informasjonsskriv om undersøkelsen, basert på malen fra NSD (Norsk senter for forskningsdata). Videre består spørreskjemaet av påstander innen ulike temaer, samt spørsmål om respondentens bakgrunn. Det benyttes en 7-punkts Likert skala fra 1 – 7, der 1 er svært uenig og 7 er svært enig. Dimensjonene er videre satt opp i logisk rekkefølge. Vi starter med tilknytning til tidligere organisasjon før fusjonen, videre hvordan den ansatte opplevde informasjon og kommunikasjon under fusjonsprosessen, relasjon til leder under fusjonsprosessen, og rettferdighet under fusjonsprosessen, for så å avslutte med påstander om generell jobbtilfredshet etter fusjonen. Videre følger spørsmål om respondentens bakgrunn som vi selv har utformet basert på andre strukturerte spørreskjemaer.

Disse består av spørsmål om alder, kjønn, utdanningsnivå, antall år arbeidet i organisasjonen før fusjonen, hvordan den ansatte vil karakterisere sin jobb, samt i hvilken grad den ansatte føler seg berørt av fusjonen. Se vedlegg 4 for fullstendig spørreskjema.

#### 4.5 Utvalg og datainnsamling

Ettersom mennesker er ulike i sine preferanser, er utvalgsteknikk viktig når man skal innhente data, samt for å få et representativt utvalg (Ringdal, 2013). I denne delen vil vi redegjøre for hvordan utvalget ble trukket, samt hvordan datainnsamlingen ble gjennomført.

Selnes (1999) deler utvalgsprosessen inn i fem deler: (1) Definere populasjon, (2) identifisere utvalgsramme, (3) velge utvalgsmetode, (4) bestemme utvalgets størrelse, og (5) innsamling av data. Populasjonen og utvalgsrammen for denne undersøkelsen vil være mennesker som er ansatt i en organisasjon som har fusjonert, og som var ansatt på fusjonstidspunktet. Ifølge Ringdal (2013) er sannsynlighetsutvelging den mest brukte metoden for trekking av utvalg. Dette fordi sannsynlighetsutvelging, sammenlignet med ikke-sannsynlighetsutvelging, gir vesentlig større generaliseringsmuligheter, slik at utvalget enklere kan generaliseres til en populasjon ut fra utvalget man trekker. En populasjon kan forklares som den gruppen undersøkelsen skal uttale seg om, mens utvalget er de enhetene eller personene som trekkes ut for å representere utvalget på best mulig måte (Ringdal, 2013). Selv om sannsynlighetsutvalg er det mest vanlige, er også ikke-sannsynlighetsutvalg svært vanlig å benytte grunnet praktiske årsaker. Dette er også årsaken til at vi i denne undersøkelsen benyttet ikke-sannsynlighetsutvalg ved bekvemmelighetsutvalg. Ved slik metode vil man ikke vite eller kunne beregne et individs sannsynlighet for å inngå i utvalget. Slik metode er vanlig å benytte dersom man ikke har som mål å generalisere sitt utvalg til en populasjon. Bakdelen med ikke-sannsynlighetsutvalg i tillegg til generalisering, er at tilfeldige og systematiske målefeil kan forekomme. Tilfeldige målefeil kan imidlertid reduseres ved å øke utvalgsstørrelsen, da systematiske målefeil generelt kan sies å være upåvirket av utvalgets størrelse (Selnes, 1999).

Det har vært flere fusjoner opp igjennom årene, og ettersom vi grunnet avhandlingens omfang ikke hadde kapasitet eller ressurser til å sende ut spørreskjema til alle ansatte som har vært gjennom en fusjon, måtte vi begrense utvalget. Vi var opptatt av å få mange respondenter og gjorde derfor undersøkelsen tilgjengelig på ulike forum, sosiale medier, samt kontaktet organisasjoner vi visste hadde fusjonert for å undersøke mulighetene for å kunne publisere

invitasjon til undersøkelsen på deres interne nettsider. Vi kontaktet også bekjente som vi vet har vært igjennom en fusjonsprosess for å be dem om å besvare undersøkelsen.

Neste og siste steg i utvalgsprosessen er datainnsamling. For vår undersøkelse, benytter vi som nevnt et strukturert spørreskjema. Spørreskjemaet distribueres på ulike forum, sosiale medier og i organisasjoner vi vet har fusjonert, samt via e-post til bekjente som har vært igjennom en fusjonsprosess hos sin arbeidsgiver. I datainnsamlingsprosessen er det to typer potensielle feilkilder man må ta hensyn til: Utvalgsfeil og målefeil. Utvalgsfeil går på om vi har gjort feil i utvalgsprosessen. Målefeil derimot, går på eventuelle feil ved spørreskjemaet grunnet dårlige formuleringer, manglende svar eller feil ved databehandlingen (Selnes, 1999). Målefeil kan deles inn i systematiske og tilfeldige målefeil (Svartdal, 2020). *Systematiske målefeil* oppstår dersom det er feil ved måten man måler noe på. Dette kan skyldes at man eksempelvis har dårlige formuleringer i en spørreundersøkelse, eller feil ved måten man behandler dataene på (Selnes, 1999). *Tilfeldige målefeil* er feil som man ikke kan kontrollere (Svartdal, 2020). Det er målinger som vil kunne variere fra gang til gang og som er tilfeldig. Det kan være respondenter som eksempelvis glemmer å svare på et spørsmål (Selnes, 1999).

Manglende svar kan ha flere årsaker, blant annet at personen ikke ønsker å svare, ikke er tilgjengelig eller lignende. Metoden vi benytter for datainnsamling legger til rette for at respondentene kan svare når det passer dem, innenfor undersøkelsens tidsramme. En annen utfordring er dersom respondentene ikke besvarer alle spørsmålene i skjemaet. Vi har forsøkt å utforme et spørreskjema der spørsmål og påstander er satt opp i logisk rekkefølge, hvor vi har spørsmålene om respondentens bakgrunn avslutningsvis. Undersøkelsen tar omtrent 5 minutter å besvare, slik at respondenten forhåpentligvis ikke går lei underveis. Samtidig har vi gjort oss selv lett tilgjengelige ved å informere om vår kontaktinformasjon i spørreskjemaet, for å kunne avklare eventuelle usikkerheter respondenten kunne ha underveis. Videre benyttet vi etablerte måleskalaer i spørreskjemaet slik at vi med dette kan være relativt sikre på at skalaene måler det de er tiltenkt å måle. Ettersom det er vi selv som sender ut spørreskjemaet og administrerer dataene, har vi fullstendig kontroll over når og hvordan undersøkelsen sendes ut. Respondentene vil kun ha mulighet til å svare én gang. I neste kapittel vil vi gå nærmere inn på reliabilitet og validitet i undersøkelsen.

## 4.6 Studiens kvalitet

For å kunne vurdere studiens kvalitet, vil vi i dette kapitlet presentere studiens validitet, reliabilitet og etiske vurderinger. I delkapittel 4.6.1 gjennomgår vi studiens reliabilitet. Delkapittel 4.6.2 omfatter studiens validitet, mens delkapittel 4.6.3 tar for seg etiske vurderinger.

### 4.6.1 Reliabilitet (pålitelighet)

Reliabilitet innebærer om målingene er konsistente ved gjentatte målinger. Med andre ord innebærer dette at dersom vi gjennomfører spørreundersøkelsen vår på nytt med de samme forutsetningene og betingelsene, vil resultatet bli tilnærmet det samme. Jo større sannsynligheten er for at svaret vil være det samme med gjentatte forsøk, jo høyere er reliabiliteten (Bollen, 1989). Her vil tilfeldige målefeil, som nevnt i delkapittel 4.5, påvirke reliabiliteten (Ringdal, 2013).

Reliabilitet kan diskuteres sett i forhold til måleinstrumentet, altså spørreskjemaet, datainnsamlingen og databehandlingen (Selnes, 1999). I forhold til spørreskjemaet vurderes reliabiliteten med tanke på hvor godt man måler det man ønsker å måle. For å sikre reliabilitet har vi dokumentert prosessen med mastergradsavhandlingen nøye. Blant annet har vi vedlagt spørreundersøkelsen som er benyttet i denne avhandlingen, samt kilder til hvor de ulike delene av undersøkelsen er hentet fra og hvordan vi har bearbeidet opprinnelige måleinstrumenter (Bollen, 1989). Påstandene er klare og tydelige med tilleggsinformasjon der vi tenkte det kunne være nødvendig. På den måten vil vi minske risiko for misforståelser. Man kunne ha gjennomført en test-retest for å sikre reliabilitet, som innebærer at man stiller samme spørsmål på ulike måter for å kontrollere om svaret går i samme retning (Selnes, 1999). Alternativt kunne vi sendt ut spørreundersøkelsen på nytt til de samme respondentene for å undersøke om svarene er de samme, noe som imidlertid ville blitt for tidkrevende. Samtidig er det lite sannsynlig at respondenten vil svare to ganger. På bakgrunn av at spørreskjemaet måtte være kort og konsist og inkludere nok dimensjoner til å kunne gjennomføre en analyse, hadde vi ikke mulighet til å stille slike doble spørsmål. Det ble gjort en vurdering angående dette, hvor vi kom frem til at det viktigste var at respondenten besvarte hele spørreskjemaet. Dersom spørreskjemaet blir lenger, øker risikoen for at respondenten går lei underveis. Imidlertid gikk vi flere runder med veileder angående spørreskjemaet der vi

gjorde justeringer etter tilbakemeldingene vi fikk, samt benyttet måleinstrumenter som allerede er validert og testet ut av andre forskere.

Angående vurdering av reliabilitet ved datainnsamlingen, går dette på hvordan respondenten fyller ut undersøkelsen. I vårt tilfelle sendte vi selv ut undersøkelsen og dataene ble registrert elektronisk. Undersøkelsen hadde også et inkluderingskriterium for å sørge for at kun de som fylte vilkårene for undersøkelsen kunne svare. Videre vil man kunne vurdere reliabilitet i forhold til databehandling. Dette inkluderer mulige feil ved koding og når man legger inn dataene i statistikkprogram og lignende. Her er nøyaktighet nøkkelen, samtidig som at man har ulike tester man kan gjennomføre på dataene etter innlegging for å undersøke «unaturlige» tall, doble innleggelser og lignende (Selnes, 1999). Vi vil imidlertid også gjennomføre test av Cronbachs alpha for alle indikatorene for hvert begrep, noe som innebærer måling av hvor internt konsistent hver påstand er med begrepet. Ettersom denne verdien helst skal være på 0,7 eller mer, på en skala fra 0 til 1, vil vi ekskludere de påstandene med Cronbachs alpha under 0,7 for å sikre reliabilitet (Ringdal, 2013). Med dette mener undertegnede at undersøkelsen reliabilitet vil være tilfredsstillende. Ringdal (2013) oppgir at høy reliabilitet forutsettes for å kunne ha høy validitet. Vi vil derfor nå gå videre til validitet.

#### 4.6.2 Validitet (gyldighet)

Validitet omhandler ifølge Bollen (1989) hvorvidt en variabel eller påstand faktisk måler det den er tiltenkt å måle. Selv om man ikke kan bevise validitet, kan man ifølge Bollen (1989) sterkt sannsynliggjøre for det. Man snakker ofte om ytre og indre validitet.

Ytre validitet omhandler hvorvidt resultatene fra spørreundersøkelsen kan generaliseres (Dahlum, 2022). Når man gjennomfører en spørreundersøkelse, vil man ofte måtte trekke et utvalg fra populasjonen man ønsker å forske på, grunnet blant annet ressursbegrensninger. I vårt tilfelle er det interessant å vite om funnene fra vår undersøkelse, basert på de svarene vi har fått, kan generaliseres til å gjelde alle ansatte i Norge som har vært igjennom en fusjonsprosess. For denne undersøkelsen er det benyttet ikke-sannsynlighetsutvalg ved bekvemmelighetsutvalg. Dette fører til redusert mulighet for generalisering. Dette vil altså trolig føre til at vi ikke vil kunne generalisere funnene våre til å gjelde for alle ansatte i Norge som har vært gjennom en fusjonsprosess (Selnes, 1999).

Som nevnt i kapittel 4.5, vil et ikke-sannsynlighetsutvalg også kunne føre til at tilfeldige og systematiske målefeil oppstår. For å redusere tilfeldige målefeil, forsøkte vi å skaffe så mange respondenter som mulig over perioden vi gjennomførte datainnsamlingen, fra 10.mars til 25. mars. Etter samtale med veileder kom vi frem til at det ideelle var minst 200 svar, slik at det var dette målet vi satt oss. Etter siste dag med datainnsamling havnet vi på 222 svar, noe vi så oss fornøyde med. Med dette kan vi etter vårt skjønn konkludere med at vi har redusert sannsynligheten for slike tilfeldige målefeil ved å ha et tilstrekkelig antall respondenter. Ettersom systematiske målefeil direkte påvirker studiens validitet har vi gjort det vi kan for å også redusere slike potensielle feil (Ringdal, 2013). Dette ved å benytte anerkjente måleinstrumenter som er godt etablerte, validerte og testet av forskere.

Indre validitet omhandler på den annen side hvorvidt de indikatorene man bruker faktisk måler det man ønsker å måle (Dahlum, 2022). Det handler videre om kausalitet. Kausalitet innebærer å skape en kausal relasjon mellom variabler, i vårt tilfelle mellom de uavhengige og den avhengige variabelen. Man ønsker med andre ord å undersøke om relasjonen som fremgår av eksempelvis «opplevd rettferdighet» og «jobbtilfredshet etter en fusjon» fremgår av en kausal relasjon, eller om den tilsynelatende relasjonen egentlig skyldes noe annet (Bell et al. (2019). I forprosjektet vårt fra høsten 2021, viste vi at indre validitet generelt er svak i tverrsnittstudier, da det er vanskelig å stadfeste om det faktisk er en kausal årsakssammenheng mellom det man ønsker å undersøke (Bell et al., 2019). Dette med bakgrunn i at innsamlingen av datamateriale skjer på ett tidspunkt. Dermed er det vanskelig å fastslå om årsakssammenhengen faktisk er sann, eller om det egentlig er bakenforliggende faktorer som forårsaker den tilsynelatende sammenhengen. Dette vil innebære at selv om vi skulle finne i denne studien at det er en sammenheng mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon», kan dette være «feil» i form av at det egentlig er noe annet som fører til at det synes å være en sammenheng. Selv om det kan være vanskelig å oppnå indre validitet, gjør vi det vi kan for å finne ut av om det kan være andre faktorer som påvirker de ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. Dette vil vi komme tilbake til i kapittel 5 som omhandler analyse og resultater. Med dette har vi etter vårt skjønn gjort det vi kan for å sikre så god validitet i undersøkelsen som mulig, ut fra våre forutsetninger og valg av datainnsamlingsmetode.

### 4.6.3 Etske vurderinger

Når man gjennomfører forskning er det ulike etiske retningslinjer og prinsipper som bør tas til betraktning i forkant, under gjennomføringen av undersøkelsen, samt ved publisering (Johannesen et al. 2020). I dette delkapittelet vil vi gjennomgå hvordan vi har sikret god forskningsetikk i vår undersøkelse.

Man kan si at etikk generelt omhandler menneskelige forhold, med andre ord hva som er rett og galt i samhandling med andre mennesker (Johannesen et al., 2020). Johannesen et al. (2020) viser til at NESH (Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Disse retningslinjene er ifølge NESH (2021) gjeldende for alle forskningsfelt, både for forskning offentlig og i privat regi, slik at disse retningslinjene vil kunne anvendes i vår undersøkelse. Det er derfor disse vi vil ta utgangspunkt i her. Disse retningslinjene er imidlertid kun rådgivende, slik at den enkelte forsker kan måtte ta stilling til egne forhold og situasjoner ved bruk av skjønn som er nøye reflektert og begrunnet (NESH, 2021).

Johannesen et al. (2020, s. 45) refererer til Nerdrum (1998) og skriver at man kan dele typene etiske hensyn inn i tre: 1) «informantens rett til selvbestemmelse og autonomi», 2) «Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv» og «forskerens ansvar for å unngå skade». Det er denne inndelingen vi vil følge videre når vi gjennomgår forskningsetikken i vår undersøkelse.

At informanten skal ha rett til selvbestemmelse og autonomi innebærer at den som mottar invitasjon til undersøkelsen, samt den som besvarer undersøkelsen skal ha kontroll over egen deltakelse. For å sikre dette presenterer vi et informasjonsskriv basert på malen fra NSD, før selve undersøkelsen starter, som nevnt ovenfor i delkapittel 4.4. Se vedlegg 2 for informasjonsskrivet. Videre har vi med en samtykkeerklæring der respondenten må krysse av for at hun eller han samtykker til deltakelse. At en respondent trekker seg, vil ikke ha noen konsekvenser for den enkelte (Johannesen et al., 2020).

Respekt for informantens privatliv innebærer at man som forsker må respektere informantens valg. Informanten må selv kunne vurdere om han eller hun vil delta i undersøkelsen, samt hvilken informasjon informanten ønsker å dele eller holde tilbake. Videre er taushetsplikt og anonymisering viktig slik at respondenten kan være sikker på at opplysninger om den enkelte



ikke kommer på avveie (Johannesen et al., 2020). I vår undersøkelse er alle respondenter anonyme og det er ingen spørsmål i spørreskjemaet som fører til at man kan identifisere en respondent. Videre er det kun vi som gjennomfører undersøkelsen, samt vår veileder, som vil kunne se selve datamaterialet etter innsamling. Heller ikke ved eventuell publisering vil det være mulig å identifisere respondentene.

Forskerens ansvar for å unngå skade, innebærer ifølge Johannesen et al. (2020) at forskeren må sørge for at respondenten utsettes for minst mulig belastning. Som vi nevner i teorikapittelet kan en fusjonsprosess oppleves stressende, usikkerhet kan oppstå og enkelte ansatte vil kunne føle på negative følelser i en slik situasjon. For noen vil kanskje et slikt tema føre til at gamle følelser blusser opp (Johannesen et al., 2020). Vår undersøkelse sendes ut til ansatte ved ulike institusjoner som vi vet har fusjonert de siste årene og det er helt frivillig å delta. Vi sender ikke ut purringer og vi presser heller ingen til å svare på spørreundersøkelsen. I vår undersøkelse har vi valgt å kun gjøre samtykkeerklæringen til et obligatorisk spørsmål. Dette innebærer at respondenten har mulighet til å velge om han eller hun ikke vil besvare alle spørsmålene i undersøkelsen, men likevel sende inn svar på resterende spørsmål.

Som nevnt, har vi sendt ut spørreskjema via e-post og lignende, slik at internettbruk har hatt en avgjørende rolle i vår datainnsamlingsprosess. Johannesen et al. (2020) viser til at NESH også har egne retningslinjer knyttet til nettopp dette, i tillegg til de ovennevnte. Dette fordi bruk av internett kan åpne opp for å måtte ta andre typer vurderinger. Et forskningsprinsipp ved internettbruk er at man bør oppgi hvor informasjonen er hentet fra. I datainnsamlingsprosessen vår sendte vi ut e-poster til ansatte i organisasjoner vi visste hadde fusjonert de siste årene. E-post-adressene ble funnet på organisasjonenes nettsider, da disse var offentlig tilgjengelige. Nettopp fordi informasjonen var offentlig tilgjengelig kunne dette gjøres uten samtykke, ifølge Johannesen et al. (2020). Andre retningslinjer tilknyttet internettbruk var ikke aktuelle for oss da vi ikke innhentet annen informasjon via internett.

Videre omtaler Johannesen et al. (2020) at man som forsker må ta hensyn til personopplysningsloven. I denne undersøkelsen oppfyller vi alle kravene for å innhente opplysningene vi innhenter via spørreskjemaet: 1) ha lovlig grunn for innhenting av opplysningene, 2) ha tillatelse, 3) ta hensyn til respondentene, og 4) sikre trygg behandling av innhentet informasjon. For å oppfylle kravene om lovlig grunn og tillatelse har vi innhentet tillatelse fra NSD for å gjennomføre undersøkelsen god tid i forveien. Se vedlegg 3. Vi har

imidlertid endret på tittel, samt redusert antall dimensjoner og påstander etter godkjenning. Det er også avklart med NSD via chat-tjenesten deres at vi ved slike små endringer ikke behøver ny godkjenning, slik at den vi har fått fortsatt gjelder. Vi tar hensyn til respondentene og sikrer trygg behandling av informasjon ved å behandle informasjonen konfidensielt og i henhold til personopplysningsloven (Johannesen et al. 2020). Videre vil vi nevne at dataene som innhentes kun brukes til dette formål, som også nevnes av Johannesen et al. (2020) som viktig for å sikre god forskningsetikk. Opplysningene vil slettes ved prosjektets slutt. Vi innhenter ingen «særlige kategorier av personopplysninger» i vår undersøkelse. Det er kun e-post adresse og IP-adresse som potensielt kan benyttes til å spore opp en respondent. Dette anses også som personopplysninger, og var årsaken til at vi måtte søke NSD om godkjenning (Johannesen et al., 2020). I nettskjema.no, som vi har benyttet for vårt spørreskjema lagres hvert svar med et nummer per respondent. Nummeret respondenten får bidrar til anonymisering til tross for at respondenten har sendt inn svar fra en gitt IP-adresse. Vi valgte en løsning i nettskjema.no som tillater at alle som har linken til undersøkelsen kan svare på spørreskjemaet. Respondenten må ikke registrere seg med e-post, logge inn eller lignende for å kunne svare. I tillegg sendte vi ut e-post til svært mange ansatte i fusjonerte bedrifter og har kun fått 222 svar på undersøkelsen totalt. Det er ikke mulig å identifisere hvem som har svart på spørreskjemaet. Med dette har vi etter vårt skjønn gjort det vi kan for å sikre god forskningsetikk for denne undersøkelsen.

## 5 Analyse og resultater

I dette kapittelet vil vi analysere datamaterialet vi sto igjen med etter datainnsamlingen, samt rapportere resultatene av analysene. Kapittelet består av syv delkapitler. Delkapittel 5.1 tar for seg hvordan vi forberedte datamaterialet til analyse. Videre inneholder delkapitlene 5.2 til 5.6 ulike analyser med presentasjon av tilhørende resultater. I delkapittel 5.2 gjennomføres og presenteres deskriptiv analyse, før vi i delkapittel 5.3 tar for oss faktoranalyse og reliabilitetstest. Deretter vil vi i delkapittel 5.4 utvikle indekser for de uavhengige variablene, slik at vi kan teste disse i videre analyser i delkapittel 5.5 og 5.6. I delkapittel 5.5 gjennomfører vi korrelasjonsanalyser, før vi avslutter med regresjonsanalyser i delkapittel 5.6. Avslutningsvis vil vi i delkapittel 5.7 kort oppsummere sentrale funn fra korrelasjonsanalysene og regresjonsanalysene, samt presentere en respesifisert forskningsmodell basert på disse funnene. Her følger tilhørende analyser og presentasjon av resultater, før vi går videre til diskusjon i kapittel 6.

### 5.1 Forberedelse av datamaterialet

Etter datainnsamlingen sto vi igjen med totalt 222 svar på undersøkelsen. For å kunne gjennomføre analyser av dataene fra datainnsamlingen, må datamaterialet overføres fra nettskjema.no til en Excel-fil og deretter eksporteres til SPSS, som er analyseprogrammet vi benyttet for denne avhandlingen. I dette delkapittelet vil vi som nevnt ta for oss hvordan vi forberedte datamaterialet til analyse.

#### 5.1.1 Kodebok

For å kunne ha et datasett som var så klart som mulig før overføring til Excel og SPSS, opprettet vi en kodebok i nettskjema.no. Her kodet vi om påstandene og spørsmålene innenfor hver dimensjon til variabler, samt svaralternativene til verdier. Se fullstendig kodebok i vedlegg 6. På grunnlag av at vi videre i denne avhandlingen vil henvise til påstandene og spørsmålene som variabler av dimensjonene, vurderte vi det som praktisk å utvikle nye navn for en mer intuitiv og forståelig presentasjon av variablene, sett i forhold til navnene vi benytter i kodeboken. De nye variabelnavnene, som vil benyttes fremover i denne avhandlingen, ser man i tabellen nedenfor.

Dimensjon	Variabel
Tilknytning til tidligere organisasjon	Tilknytning til tidligere organisasjon1 – Tilknytning til tidligere organisasjon6
Informasjon og kommunikasjon	Informasjon og kommunikasjon1 – Informasjon og kommunikasjon4
Relasjon til leder	Relasjon til leder1 – Relasjon til leder5
Opplevd rettferdighet	Opplevd rettferdighet1 – Opplevd rettferdighet15
Jobbtilfredshet etter en fusjon	Jobbtilfredshet etter en fusjon1 – Jobbtilfredshet etter en fusjon4
Kontrollvariabler	Kjønn Alder Utdanning Antall år arbeidet i organisasjonen før fusjonen Jobbkarakteristikk Berørt av fusjonen

Tabell 7. Koding

I venstre kolonne i tabellen ovenfor, ser man de opprinnelige overordnede variablene fra forskningsmodellen, kalt dimensjoner. Se alle påstandene og spørsmålene innenfor hver dimensjon i tabellene i delkapittel 4.3. Disse påstandene og spørsmålene er her kodet om til å kun bestå av et variabelnavn med et nummer, som representerer samme rekkefølge som i 4.3. Altså består eksempelvis «tilknytning til tidligere organisasjon1» av første spørsmål innenfor «tilknytning til tidligere organisasjon» og så videre. Alle svaralternativ er kodet om til tall. «1» er altså det første svaralternativet og så videre. Ettersom vi benyttet kodeboken fra nettskjema.no gikk overføringen av data til Excel og SPSS problemfritt.

### 5.1.2 Bearbeiding av datamaterialet

Før vi begynte med selve analysene, undersøkte vi datamaterialet for feil og mangler. Vi oppdaget i den forbindelse at 4 av de 222 respondentene hadde krysset «nei» på spørsmålet om de var ansatt i organisasjonen på fusjonstidspunktet, men likevel hadde kommet videre i undersøkelsen og levert sitt svar. Til tross for at vi hadde lagt inn at respondenten ikke fylte vilkårene for å svare på undersøkelsen dersom de trykket «nei» på dette spørsmålet, har de likevel klart å sende inn svaret sitt. Dette er en feil, som vi i etterkant ikke kunne finne noen løsning på i nettskjema.no. Ettersom disse 4 respondentene ikke fylte vilkårene for å svare på undersøkelsen, slettet vi svarene deres fra datamaterialet, slik at vi sto igjen med 218 svar.

Videre undersøkte vi datamaterialet for missing data, altså manglende verdier, da slike manglende verdier vil kunne svekke utvalgets representativitet (Ringdal, 2012). Manglende verdier innebærer at en respondent har utelatt, av ulike årsaker, å besvare enkelte spørsmål i undersøkelsen. Vi fant at 22 påstander hadde manglende svar, totalt 64 manglende svar. Generelt er svarprosenten svært høy på alle påstandene, men påstandene rundt rettferdighet

skiller seg ut med noe lavere svarprosent. Ved en nærmere gjennomgang av datasettet, så vi at 3 respondenter hadde unnlatt å svare på en rekke av disse påstandene. Vi valgte derfor å slette disse respondentenes svar. Dermed sto vi igjen med kun 17 manglende svar på påstandene totalt, og totalt 215 respondenter. Det var da kun 13 variabler med manglende svar.

Vi leste i metodeteori, blant annet Hair et al. (2019) og Ringdal (2013) at det finnes to valgmuligheter når det kommer til håndtering av manglende verdier: Å legge inn verdien 99 for de manglende verdiene i SPSS, eller å benytte erstatningsverdier for de manglende verdiene basert på gjennomsnittssvarene for hver indikator. På tross av potensielle ulemper ved å benytte erstatningsverdier, er dette en svært vanlig metode for behandling av manglende svar. Ettersom det var så få manglende svar, vurderte vi at de to valgmulighetene ikke ville utgjøre vesentlig forskjell i analysene. Vi tok dermed en avgjørelse om å benytte erstatningsverdier slik at alle svarene var utfylt. Gjennomsnittsverdiene som ble benyttet for å finne erstatningsverdiene ble funnet via deskriptiv analyse og kan finnes i vedlegg 7. Se også tabell for håndteringen av manglende verdier i vedlegg 8 for mer informasjon.

## 5.2 Deskriptiv analyse

Etter bearbeiding av datamaterialet, sto vi som nevnt igjen med 215 respondenter. Av disse hadde 1 respondent unnlatt å svare på variabelen «kjønn». Det samme gjelder «alder». 4 respondenter svarte ikke på utdanningsnivå og 3 respondenter svarte ikke på hvor mange år de hadde jobbet i organisasjonen før fusjonen. Vi anser imidlertid dette som greit, og går videre med deskriptiv analyse basert på de respondentene og verdiene vi nå har presentert. Ettersom mange analyseteknikker forutsetter et normalfordelt datasett, vil vi gjennomføre deskriptiv analyse av datasettet for å undersøke dataenes gjennomsnittsverdier og standardavvik, samt skjevhet og spisshet. Vi vil presentere dette i en tabell og deretter rapportere disse verdiene.

Variabel	Gjennomsnittsverdi	Standardavvik	Skjevhet	Spisshet
Tilknytning til tidligere organisasjon1	5.33	1.46	.94	.36
Tilknytning til tidligere organisasjon2	4.21	1.58	.46	.67
Tilknytning til tidligere organisasjon3	5.28	1.39	.93	.82
Tilknytning til tidligere organisasjon4	5.08	1.47	.99	.74
Tilknytning til tidligere organisasjon5	4.80	1.41	.60	.04
Tilknytning til tidligere organisasjon6	5.32	1.33	1.20	1.72
Informasjon og kommunikasjon1	4.31	1.71	.19	1.03
Informasjon og kommunikasjon2	4.23	1.78	.19	1.05
Informasjon og kommunikasjon3	4.03	1.70	.10	.92
Informasjon og kommunikasjon4	3.80	1.64	.03	.53
Relasjon til leder1	5.04	1.72	.93	.06
Relasjon til leder2	4.77	1.82	.66	.54
Relasjon til leder3	4.70	1.91	.59	.74
Relasjon til leder4	4.63	1.79	.59	.64
Relasjon til leder5	4.67	1.75	.71	.35
Opplevd rettferdighet1	4.00	1.58	.20	.75
Opplevd rettferdighet2	3.54	1.59	.16	.89
Opplevd rettferdighet3	3.57	1.62	.18	.79
Opplevd rettferdighet4	3.81	1.60	.04	.86
Opplevd rettferdighet5	3.63	1.67	.01	.84
Opplevd rettferdighet6	3.48	1.64	.15	.89
Opplevd rettferdighet7	4.36	1.65	.34	.43
Opplevd rettferdighet8	4.58	1.65	.51	.38
Opplevd rettferdighet9	4.20	1.53	.25	.29
Opplevd rettferdighet10	4.47	1.55	.42	.22
Opplevd rettferdighet11	4.84	1.56	.56	.07
Opplevd rettferdighet12	3.76	1.76	.05	.91
Opplevd rettferdighet13	4.04	1.70	.18	.78
Opplevd rettferdighet14	4.12	1.66	.21	.61
Opplevd rettferdighet15	3.67	1.71	.10	.76
Jobbtilfredshet etter en fusjon1	5.82	1.26	1.46	2.02
Jobbtilfredshet etter en fusjon2	5.81	1.10	1.33	2.22
Jobbtilfredshet etter en fusjon3	5.75	1.27	1.25	1.56
Jobbtilfredshet etter en fusjon4	5.89	1.19	1.64	3.39
Kjønn	1.5	.52	.20	1.49
Alder	3.93	.99	.51	.71
Utdanningsnivå	3.03	.88	.57	.51
Antall år arbeidet i organisasjonen før fusjon	9.62	7.94	1.08	.68
Berørt av fusjonen	4.88	1.79	.58	.65

Tabell 8. Deskriptiv analyse

Av tabellen ovenfor ser vi blant annet variabelenes gjennomsnittsverdier. Disse viser hvor tyngdepunktet for svarene ligger (Ringdal, 2014). Generelt sett, ser vi at gjennomsnittsverdiene for variablene innenfor «opplevd rettferdighet» ligger noe lavere enn for de andre dimensjonene. Dette kan tyde på at respondentene er noe mer misfornøyde med

opplevd rettferdighet under fusjonsprosessen, sett i forhold til de andre dimensjonene. Derimot ser vi at det er høye gjennomsnittsverdier, på henholdsvis 5,75 – 5,89 på påstandene om «jobbtilfredshet etter en fusjon», som innebærer at hovedvekten av respondenter er tilfreds med jobben sin etter fusjonen. I vårt spørreskjema benyttet vi som nevnt en Likert skala fra 1-7, der 4 er «verken eller». Svaralternativ 5-7 vises som litt enig, ganske enig og svært enig. Generelt sett kan vi dermed si at de fleste av påstandene har svar med hovedvekt på høyre side av skalaen i nærheten av midten. Dette innebærer at hovedvekten av respondentene er enige i påstandene. Variablene «informasjon og kommunikasjon4», «opplevd rettferdighet2», «opplevd rettferdighet6», «opplevd rettferdighet12» og «opplevd rettferdighet15» har imidlertid gjennomsnittsverdi som er på venstre side av skalaen, som har svar «litt uenig, ganske uenig og svært uenig». Med andre ord er hovedvekten av respondentene noe uenig i påstandene. På de fem nederste radene i tabellen ser vi kontrollvariablene. For variabelen «kjønn» er svaralternativene kodet om til svar fra 1 – 3 der mann er 1, kvinne 2 og annet 3. Gjennomsnittsverdien på 1,5 viser dermed at det er omtrent lik fordeling mellom menn og kvinner. Variabelen «alder» har 5 svaralternativer der hvert alternativ er kodet om fra 1 til 5 slik: yngre enn 25 år, 25 – 35 år, 36 – 45 år, 46 – 55 år, og eldre enn 55 år. Gjennomsnittsverdien på 3,93 på «alder» innebærer at aldersgjennomsnittet ligger rundt 46-55 år. Angående utdanningsnivået ser vi av tabellen en gjennomsnittsverdi på 3,03. Denne variabelen hadde følgende 4 alternativ: Videregående, bachelorgrad, mastergrad og doktorgrad. Gjennomsnittsverdien på 3,03 innebærer at flertallet er høyere utdannet og at en stor andel av respondentene har mastergrad eller doktorgrad. Videre ser man at gjennomsnittsverdien for «antall år arbeidet i organisasjonen før fusjonen» ligger på 9,62 år. For variabelen «berørt av fusjonen» fant vi en gjennomsnittsverdi på 4,88. Her ble det benyttet en Likert skala fra 1 – 7, noe som viser at hovedvekten av svarene opplever å være berørt av fusjonen i relativt stor grad.

Standardavviket er det desidert mest benyttede målet på spredning av svar, dersom antallet verdier, altså svaralternativer er mer enn 4 (Ringdal, 2014). Med andre ord kan det ses på som en gjennomsnittlig variasjon i dataene. Standardavvik sier altså noe om avviket fra gjennomsnittsverdien. Standardavviket varierer fra 0, som vil si at det ikke er noen variasjon i datasettet, og oppover. Jo nærmere 0 jo mer normalfordelt. Generelt sett bør standardavviket være større enn 0,5. Standardavvik på over 1 viser at det er større spredning mellom svarene, noe som er positivt med tanke på å kunne kjøre videre analyser. Alle variablene vi har benyttet, sett bort fra kontrollvariablene, har standardavvik over 1, som innebærer at det er

stor spredning i svarene (Ringdal, 2014). Også på kontrollvariablene «berørt av fusjonen» og «antall år arbeidet i organisasjonen før fusjon» er standardavviket over 1. For sistnevnte var det fritekstfelt i undersøkelsen, der respondenten ble bedt om å oppgi antall hele år. Dette er en forklaring på hvorfor standardavviket er så høyt, på 7,94. Det er med andre ord stort spenn med tanke på hvor mange år respondentene hadde jobbet i organisasjonen før fusjonen. Når det gjelder kontrollvariablene «kjønn», «alder», og «utdanningsnivå» ser vi at standardavviket er under 1. Variabelen «kjønn» har kun 3 alternativ og standardavvik er derfor ikke et godt mål på denne variabelen. Derimot kan man si at variablene «alder» og «utdanningsnivå» har standardavvik-verdier tett opp mot 1, og uansett over 0,5. Dette anses derfor som tilfredsstillende.

Som nevnt ovenfor, forutsetter mange analyseteknikker et normalfordelt datasett, altså at man på forhånd har kontrollert dataene for normalitet (Hair et al., 2019). Normalitet handler om hvordan dataene man har samlet inn (observasjonene) er fordelt i forhold til det som er en normalfordeling. For å se på hvordan observasjonene er fordelt i forhold til normalfordelingen ser man ofte på det som heter skjevhet (skewness) og spissitet (kurtosis). En perfekt normalfordelt kurve innebærer at skjevhet og spisshets-målene er lik 0 (Sørebø, 2012). Vi vil nå først ta for oss skjevhet, deretter spissitet.

Skjevhets-verdiene viser hvordan observasjonene er fordelt (Hair et al., 2019). Dersom skjevhetsmålet er positivt, vil «halen» på fordelingen være skjevfordelt mot høyre. Ved en negativ skjevfordeling vil halen på fordelingen være skjevfordelt mot venstre. En skjevhetsverdi på mer enn  $\pm 2$  bryter med kravet om normalfordeling. Kravet og forutsetningen for videre analyse tilfredsstilles dermed ikke (Sørebø, 2012). Av tabellen ser vi at skjevhetsverdiene er godt innenfor kravet om en verdi innenfor 2 på dimensjonene «tilknytning til tidligere organisasjon», «informasjon og kommunikasjon», «relasjon til leder» og «opplevd rettferdighet». Angående «jobbtilfredshet etter en fusjon» ser vi at alle skjevhetsverdiene er over 1, men likevel godt under 2. Vi kan dermed si at alle variablene i disse dimensjonene tilfredsstiller kravene til en normalfordeling. Også kontrollvariablene tilfredsstiller kravet om normalfordeling, med verdier godt innenfor 2.

Spisshets-verdien sier noe om hvor sentrerte svarene er rundt gjennomsnittet, altså gjennomsnittsverdien, og er et mål på spissiteten til fordelingen av svarene. En spisshets-verdi større enn  $\pm 4$  gjør at kravet for videre analyse ikke tilfredsstilles, da datamaterialet avviker



for mye i forhold til normalfordelingen. Når det er lav spredning i svarene, slik at svarene er tett sentrert mot gjennomsnittsverdien, får man en spiss kurve (Sørebo, 2012). Ved høy spredning i svarene får man en flatere kurve. Desto nærmere 0 verdien er, jo nærmere er man en normalfordeling. Ved å se på verdiene i tabellen ovenfor, ser vi at alle variablene innen «relasjon til leder» og «opplevd rettferdighet», samt kontrollvariablene «alder», «utdanningsnivå», «antall år arbeidet i organisasjonen før fusjonen» og «berørt av fusjonen» har spissshets-verdier under 1. Dette er med andre ord godt innenfor kravet om verdi innen 4, som innebærer at alle disse variablene tilfredsstillter kravene for videre analyse.

Kontrollvariabelen «kjønn» har en spissshetsverdi på 1,49, som også er innenfor kravene. Når vi ser på variablene under «tilknytning til tidligere organisasjon» ser vi at «tilknytning til tidligere organisasjon6» er på 1,72, mens de andre variablene i denne dimensjonen er under 1. Også disse variablene tilfredsstillter kravene for videre analyse. Dimensjonen «jobbtilfredshet etter en fusjon» har spissshets-verdier mellom 1,49 og 3,39. Denne dimensjonen har dermed desidert høyest spissshets-verdier, men vi kan likevel konkludere med at alle variabler tilfredsstillter kravene for videre analyse.

Etter gjennomføringen av deskriptiv analyse på datamaterialet vårt, ser vi at alle variablene oppfyller kravene for videre analyse. Vi tar derfor med oss alle variablene til neste steg hvor det vil gjennomføres faktoranalyse og reliabilitetstest.

### 5.3 Faktoranalyse og reliabilitetstest

I dette kapittelet vil vi ta for oss studiens konvergente og divergente validitet, samt reliabilitet. Vi vil i den forbindelse gjennomføre faktoranalyser for å undersøke om variablene måler de dimensjonen de er tiltenkt å måle. Videre vil vi gjennomføre cronbachs alfa-analyse for å undersøke studiens reliabilitet.

#### 5.3.1 Konvergent validitet

Konvergent validitet handler om hvorvidt de variablene man har, faktisk måler den dimensjonen de er tiltenkt å måle (Sørebo, 2012). Det er dermed ønskelig at variablene korrelerer med sin tiltenkte dimensjon. Faktorladningene i en faktoranalyse er korrelasjonen mellom en variabel og dens dimensjon. En faktorladning skal være over +/- 0,30 for å være gyldig. Faktorladninger mellom +/- 0,40 har større betydning, mens faktorladninger som er høyere enn +/- 0,50 er å regne som signifikante. Slike faktorladninger viser at variabelen

representerer godt den dimensjonen den er tiltenkt å måle. Vi vil nå gjennomføre faktoranalyser for hver enkelt variabel for å undersøke studiens konvergente validitet. Vi vil presentere en tabell for hver dimensjon.

#### **Tilknytning til tidligere organisasjon:**

Tilknytning til tidligere organisasjon1	.58
Tilknytning til tidligere organisasjon2	.61
Tilknytning til tidligere organisasjon3	.84
Tilknytning til tidligere organisasjon4	.88
Tilknytning til tidligere organisasjon5	.87
Tilknytning til tidligere organisasjon6	.88

*Tabell 9. Konvergent validitet - Tilknytning til tidligere organisasjon*

Tabellen ovenfor viser faktorladningene per variabel innen dimensjonen «tilknytning til tidligere organisasjon». Som vi ser, er alle faktorladningene over 0,50. Den laveste faktorladningen ligger på 0,58, men ettersom ladningen er over 0,50 innebærer det at også denne variabelen er å regne som signifikant. Med dette kan vi si at alle variablene tilfredsstillende måler sin dimensjon «tilknytning til tidligere organisasjon».

#### **Informasjon og kommunikasjon:**

Informasjon og kommunikasjon1	.94
Informasjon og kommunikasjon2	.94
Informasjon og kommunikasjon3	.94
Informasjon og kommunikasjon4	.83

*Tabell 10. Konvergent validitet - Informasjon og kommunikasjon*

Tabellen ovenfor viser faktorladningene per variabel innen dimensjonen «informasjon og kommunikasjon». Faktoranalysen for denne dimensjonen viser at alle faktorladningene er godt over 0,50. Dette innebærer at også disse variablene måler den dimensjonen de er tiltenkt å måle.

#### **Relasjon til leder:**

Relasjon til leder1	.93
Relasjon til leder2	.93
Relasjon til leder3	.90
Relasjon til leder4	.89
Relasjon til leder5	.86

*Tabell 11. Konvergent validitet - Relasjon til leder*

Tabellen ovenfor viser faktorladningene per variabel innen dimensjonen «relasjon til leder». Faktorladningene for denne dimensjonen ligger alle over 0,85 noe som tyder på at disse variablene måler den dimensjon de er tenkt å måle svært godt.

### Opplevd rettferdighet:

Variabel	Interaksjonell rettferdighet	Formell rettferdighet
Opplevd rettferdighet1	.40	.74
Opplevd rettferdighet2	.39	.80
Opplevd rettferdighet3	.44	.76
Opplevd rettferdighet4	.46	.74
Opplevd rettferdighet5	.19	.73
Opplevd rettferdighet6	.36	.68
Opplevd rettferdighet7	.80	.36
Opplevd rettferdighet8	.84	.38
Opplevd rettferdighet9	.81	.39
Opplevd rettferdighet10	.81	.43
Opplevd rettferdighet11	.84	.30
Opplevd rettferdighet12	.68	.49
Opplevd rettferdighet13	.75	.50
Opplevd rettferdighet14	.69	.52
Opplevd rettferdighet15	.63	.60

Tabell 12. Konvergent validitet - Opplevd rettferdighet

Tabellen ovenfor viser faktorladningene per variabel innen dimensjonen «opplevd rettferdighet», markert med farger, samt kryssladninger. Da vi kjørte faktoranalyse for «opplevd rettferdighet» var vi på forhånd klar over at denne dimensjonen var todelt. Vi visste at 6 av variablene tilhørte den ene dimensjonen, og at de resterende 9 variablene tilhørte den andre dimensjonen. Se delkapittel 4.3.3 for forklaring. Det var dermed forventet at vi ville få opp to dimensjoner ved å kjøre faktoranalyse. Dette ble bekreftet.

Faktoranalysen viser høye faktorladninger for 6 av variablene innenfor dimensjonen «formell rettferdighet» med lavere kryssladninger på den andre dimensjonen. Videre ser vi høye faktorladninger for 9 av variablene innenfor den andre dimensjonen «interaksjonell rettferdighet», med lavere kryssladninger på førstnevnte dimensjon. Vi ser av tabellen ovenfor at faktorene «opplevd rettferdighet1» - «opplevd rettferdighet6» har faktorladninger mellom 0,68 og 0,80 på sin dimensjon. Dette er høye faktorladninger, og tilfredsstillende sett i forhold til at faktorladningene anses signifikante på 0,5. I tillegg ser vi at kryssladningene er mer enn 0,1 lavere enn faktorladningene. Alle kryssladningene er under 0,5. Noen er oppe i 0,4 og kan dermed anses som å være av betydning, men ettersom det er så tydelig forskjell mellom de to dimensjonene hvor variablene har sterkest ladning, anses dette som greit. Med dette kan vi si

at variablene «opplevd rettferdighet1» - «opplevd rettferdighet6» regnes som signifikante for å representere den dimensjonen de skal måle.

Når vi ser på faktorene «opplevd rettferdighet 7» - «opplevd rettferdighet15», ser vi at tabellen ovenfor viser høye faktorladninger for disse 9 variablene innen dimensjonen «interaksjonell rettferdighet», samt lavere kryssladninger på den andre dimensjonen. Faktorladningene for nevnte variabler er også høye, da alle er godt over 0,5. Faktorladningene for disse variablene strekker seg fra 0,63 til 0,84. Dette innebærer at faktorladningene er signifikante og at variablene måler sin dimensjon godt. Det er likevel verdt å merke seg at det innenfor dimensjonene «opplevd rettferdighet13» - «opplevd rettferdighet15» er høye kryssladninger på dimensjon «formell rettferdighet», slik at variablene lader på begge dimensjoner. Her har variablene kryssladninger på henholdsvis 0,50 og 0,60, slik at disse også har signifikante faktorladninger på dimensjon «interaksjonell rettferdighet». Dette er derimot ikke uvanlig når man har flere dimensjoner innenfor en overordnet dimensjon. Samtidig er faktorladningen på «opplevd rettferdighet13» i dimensjon «interaksjonell rettferdighet» mer enn 0,1 høyere enn kryssladningen i dimensjon «formell rettferdighet», slik at dette anses greit. Det er imidlertid mindre enn 0,1 i differanse mellom faktorladning og kryssladning for variabelen «opplevd rettferdighet15». Som nevnt er ikke dette uvanlig, og det anses greit. Vi trekker derfor den slutning om at alle variablene innen «opplevd rettferdighet» måler dimensjonen de var tiltenkt å måle.

### **Jobbtilfredshet etter en fusjon**

Jobbtilfredshet etter en fusjon1	.92
Jobbtilfredshet etter en fusjon2	.91
Jobbtilfredshet etter en fusjon3	.89
Jobbtilfredshet etter en fusjon4	.94

*Tabell 13. Konvergent validitet - Jobbtilfredshet*

Tabellen ovenfor viser faktorladningene per variabel innen dimensjonen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Faktorladningene for denne dimensjonen er svært signifikante med ladninger fra 0,89 og oppover. Vi kan med andre ord si at alle variablene tilfredsstillende måler sin tiltenkte dimensjon.

Etter en gjennomgang av faktoranalyse for alle variablene, ser vi at alle variablene godt måler den dimensjonen de var tiltenkt å måle. Med dette fikk vi bekreftelse for våre antakelser om at variablene vi har benyttet i vår undersøkelse faktisk korrelerer med sin dimensjon.

### 5.3.2 Diskriminant validitet

Diskriminant validitet omhandler i hvilken grad variablene innenfor en dimensjon skiller seg fra variabler innenfor andre dimensjoner. I motsetning til test for konvergent validitet som ovenfor, der hver dimensjon med tilhørende variabler testes hver for seg, tester man her samtlige variabler innenfor alle dimensjonene samtidig. Dette for å kontrollere at variablene ikke lader signifikant på andre dimensjoner enn den de er tiltenkt å måle. Ettersom alle variablene fra testen om konvergent validitet bestod kriteriene, tar vi alle variablene med i analysen for diskriminant validitet. Resultatene fra analysen vises i tabellen nedenfor.

Variabel	Opplevd rettferdighet	Relasjon til leder	Tilknytning til tidligere organisasjon	Jobbtfredshet etter en fusjon	Informasjon og kommunikasjon
Jobbtfredshet etter en fusjon1	.23	.12	.09	.87	.09
Jobbtfredshet etter en fusjon2	.18	.11	.04	.88	.05
Jobbtfredshet etter en fusjon3	.23	.10	.07	.86	.06
Jobbtfredshet etter en fusjon4	.16	.13	.10	.91	.06
Tilknytning til tidligere organisasjon1	.13	.13	.58	.01	.10
Tilknytning til tidligere organisasjon2	.03	.00	.59	.21	.18
Tilknytning til tidligere organisasjon3	.06	.14	.84	.06	.00
Tilknytning til tidligere organisasjon4	.03	.03	.88	.01	.04
Tilknytning til tidligere organisasjon5	.01	.12	.88	.05	.01
Tilknytning til tidligere organisasjon6	.03	.06	.87	.04	.02
Informasjon og kommunikasjon1	.36	.25	.05	.05	.82
Informasjon og kommunikasjon2	.42	.27	.07	.07	.78
Informasjon og kommunikasjon3	.39	.23	.06	.07	.81
Informasjon og kommunikasjon4	.55	.14	.02	.15	.59
Relasjon til leder1	.36	.82	.08	.13	.19
Relasjon til leder2	.46	.76	.08	.16	.22
Relasjon til leder3	.41	.74	.03	.09	.26
Relasjon til leder4	.36	.76	.08	.12	.22
Relasjon til leder5	.42	.68	.16	.17	.12
Opplevd rettferdighet1	.68	.19	.07	.20	.33
Opplevd rettferdighet2	.76	.10	.04	.14	.34
Opplevd rettferdighet3	.76	.19	.01	.12	.26
Opplevd rettferdighet4	.74	.21	.04	.13	.32
Opplevd rettferdighet5	.55	.12	.13	.09	.31
Opplevd rettferdighet6	.70	.02	.01	.09	.28
Opplevd rettferdighet7	.74	.40	.04	.14	.08
Opplevd rettferdighet8	.79	.38	.02	.17	.07
Opplevd rettferdighet9	.78	.32	.05	.06	.02
Opplevd rettferdighet10	.83	.34	.03	.11	.08
Opplevd rettferdighet11	.75	.39	.06	.12	.03
Opplevd rettferdighet12	.83	.18	.01	.11	.07
Opplevd rettferdighet13	.83	.20	.05	.14	.24
Opplevd rettferdighet14	.77	.22	.06	.23	.23
Opplevd rettferdighet15	.77	.17	.01	.15	.36

Tabell 14. Diskriminant validitet - Faktoranalyse

Tabellen ovenfor viser alle variablene innenfor hver dimensjon i venstre kolonne. Resterende kolonner viser faktorladninger og kryssladninger. Vi har markert ut faktorladningene for hver variabel for lettere å se resultatene. Hver dimensjon har hver sin farge. Tallene som ikke er markert med en farge er kryssladninger. Dette innebærer ladninger på andre variabler enn den tiltenkte, og disse bør være minst 0,1 lavere enn faktorladningene (Sørebø, 2013). Vi ser at dette kravet tilfredsstilles.

Etter gjennomføringen av faktoranalysen med alle variablene samlet, oppdaget vi at alle variablene plasserte seg i sine respektive dimensjoner. Ved gjennomføring av faktoranalysen la vi inn at det var fem dimensjoner, da vi på forhånd hadde en forventning om at variablene skulle fordele seg i fem dimensjoner. Forventningen om fem dimensjoner ble bekreftet da vi etter gjennomføring av analysen så på faktorladningene og hvordan hver enkelt variabel korrelerer høyest innenfor sin respektive dimensjon. Til informasjon gjennomførte vi også en faktoranalyse der vi oppga en forventning om seks dimensjoner, på bakgrunn av resultatene fra analysen om konvergent validitet der variablene innen dimensjonen «opplevd rettferdighet» delte seg i to. Vi så imidlertid at faktorladningene generelt sett var høyere samlet i én dimensjon, enn dersom dimensjonen «opplevd rettferdighet» deles i to. Vi valgte dermed å gå videre med faktoranalysen som vist i tabellen ovenfor. Se faktoranalysen med to dimensjoner innen «opplevd rettferdighet» i vedlegg 10.

Vi ser av tabellen at noen av variablene har høye kryssladninger innenfor andre dimensjoner. Samtidig ser vi at ladningene er høyest innenfor den dimensjon de er tiltenkt å representere. Vi ser at variabel «informasjon og kommunikasjon4» lader nesten like høyt (0,55) på «opplevd rettferdighet» som innenfor sin egen dimensjon «informasjon og kommunikasjon» (0,59). Ved å ta en titt på påstanden for variabel «informasjon og kommunikasjon4», «Jeg er fornøyd med behandlingen av mine forslag/innspill under fusjonsprosessen», ser vi at påstanden henger kan henge sammen med en opplevelse av rettferdighet, og dette er sannsynligvis årsaken til at variabelen viser en slik kryssladning. Vi velger likevel å beholde nevnte variabel da den har høyere ladning innenfor sin tiltenkte dimensjon, samt at vi ved sletting av denne variabelen ville stått igjen med kun tre variabler innenfor dimensjonen «informasjon og kommunikasjon». Videre ser vi at faktorladningene for hver variabel innen sin tiltenkte dimensjon overstiger 0,5. Dette innebærer at variablene er gode mål på det de er tiltenkt å måle.

### 5.3.3 Reliabilitet

I dette delkapittelet vil vi analysere undersøkelsens reliabilitet og presentere denne.

Reliabilitet er forklart i delkapittel 4.6. For å teste reliabiliteten gjennomfører vi en analyse av cronbachs alfa, med formål om å undersøke om målemodellen er stabil. Ifølge Ringdal (2013) varierer cronbachs alfa-verdiene mellom 0 og 1. Jo nærmere 0, desto lavere grad av intern konsistens og reliabilitet. En verdi nærme 1 innebærer svært høy intern konsistens og reliabilitet. En tilfredsstillende cronbachs alfa-verdi ligger som nevnt i delkapittel 4.6.1 på over 0,7. Vi vil nå presentere en tabell med alle cronbachs alfa-verdiene per dimensjon.

	<b>Tilknytning til tidligere organisasjon</b>	<b>Informasjon og kommunikasjon</b>	<b>Relasjon til leder</b>	<b>Opplevd rettferdighet</b>	<b>Jobbtfredshet etter en fusjon</b>
Cronbachs alfa-verdi	0.87	0.93	0.94	0.97	0.93

Tabell 15. Cronbachs alfa-verdier

Tabellen ovenfor viser cronbachs alfa-verdiene når alle variablene innen en dimensjon sammen representerer sin dimensjon. Her ser vi at alle cronbachs alfa-verdiene er godt innenfor kravet på 0,7. Variabelen «tilknytning til tidligere organisasjon» har lavest cronbachs alfa-verdi på 0,87 som likevel er svært høyt. Vi ser at vi ved fjerning av variabel «tilknytning til tidligere organisasjon1» og «tilknytning til tidligere organisasjon2», ville fått noe høyere reliabilitet, på 0,88, men ettersom ulikhetene er minimale og vi allerede har en tilfredsstillende verdi, velger vi å ikke gjøre noe med dette. Det samme gjelder for dimensjonen «informasjon og kommunikasjon» der fjerning av variabelen «informasjon og kommunikasjon4» ville resultert i en reliabilitet på 0,95 fremfor 0,93 som tabellen viser. For dimensjonene «relasjon til leder», «opplevd rettferdighet» og «jobbtfredshet etter en fusjon» er cronbachs-alfa høyest dersom alle variablene beholdes. Se tabellene for cronbachs alfa-verdiene når alle variablene er med, samt tabell for verdiene ved sletting av spesifikke variabler i vedlegg 9. Ettersom alle cronbachs alfa-verdiene er tilfredsstillende, kan vi konkludere med at undersøkelsen har høy reliabilitet.

### 5.4 Utvikling av indekser

Etter gjennomføring av test for konvergent og divergent validitet, samt reliabilitet, utviklet vi sammensatte mål basert på de godkjente variablene for hver dimensjon. Ettersom alle våre variabler besto ovennevnte tester, utviklet vi 5 nye sammensatte mål der alle variablene innen

hver dimensjon sammen utgjør hvert sitt sammensatte mål. Vi kjørte da ny deskriptiv analyse for å få med de nye verdiene. Se tabellen nedenfor.

	Gjennomsnittsverdi	Standardavvik	Skjevhet	Spisshet
Tilknytning til tidligere organisasjon	5.00	1.12	-.79	.94
Informasjon og kommunikasjon	4.09	1.56	-.10	-.75
Relasjon til leder	4.76	1.62	-.74	-.14
Opplevd rettferdighet	4.00	1.34	-.14	-.37
Jobbtilfredshet etter en fusjon	5.82	1.10	-1.36	2.23

Tabell 16. Deskriptiv statistikk - sammensatte variabler

Tabellen ovenfor viser at gjennomsnittsverdien for alle de nye sammensatte målene ligger på høyre side av skalaen, altså at tyngdepunktet av svarene viser til at de fleste respondentene er enige i påstandene innen hver dimensjon, til en viss grad. Standardavviket ligger over 1 på alle de sammensatte målene, som innebærer at det er stor spredning i svarene. Dette er som nevnt ovenfor positivt med tanke på kjøring av videre analyser. Videre ser vi også at alle verdiene for både skjevhet og spisshet er innenfor kravene, da skjevhets-verdiene skal være innenfor +/- 2, mens spisshetsverdiene skal være innenfor +/- 4. Dermed kan man si at kravene for videre analyse tilfredsstilles også for de nye sammensatte målene. Det er disse sammensatte målene vi vil gå videre med i denne avhandlingen.

## 5.5 Korrelasjonsanalyse

Etter å ha kjørt analyse av de sammensatte variablene, ønsker vi nå å se på korrelasjonen mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Vi vil derfor gjennomføre en korrelasjonsanalyse der vi vil rapportere for korrelasjonskoeffisienten «Pearsons r» og tilhørende signifikansnivå for de uavhengige variablene opp mot den avhengige variabelen. På denne måten vil vi også kunne få en indikasjon på om vi kan få støtte for hypotesene fra delkapittel 3.

Ifølge Sørebo (2012), kan en korrelasjonsanalyse være en fin indikator på hvorvidt man får støtte for hypotesene sine. En slik undersøkelse kan gi en indikasjon på hvordan variabler samvarierer, men det er ikke et tilstrekkelig mål for årsakssammenhenger. Dette fordi det kan være flere faktorer som påvirker en slik korrelasjon (Sørebo, 2012). Korrelasjonskoeffisienten varierer mellom -1 til 1. En verdi på 0 innebærer at det ikke er noen korrelasjon mellom variablene som testes, mens +/- 1 innebærer perfekt korrelasjon (Ringdal, 2012). Ifølge



Johannessen et al. (2006) er det ingen fasit for hva som regnes som en høy korrelasjon. Man kan imidlertid anse en korrelasjonskoeffisient på inntil 0,2 som en svak korrelasjon. Videre regnes en verdi mellom 0,3 og 0,4 som relativt sterk, mens en verdi på 0,5 anses meget sterk.

Angående signifikansnivået kan man si at jo nærmere 0, jo mer signifikant er målingen. Man kan ifølge Johannessen et al. (2006) si at et signifikansnivå inntil 0,05 er tilfredsstillende innen samfunnsforskning. Dette innebærer at det kan aksepteres inntil 5 % sannsynlighet for at resultatet skyldes utvalgstilfeldigheter. Vi vil nå presentere resultatene etter kjøring av korrelasjonsanalysen i en tabell. Tabell inkludert signifikansnivåer finnes i vedlegg 11.

	Tilknytning til tidligere organisasjon	Informasjon og kommunikasjon	Relasjon til leder	Opplevd rettferdighet	Jobbtfredshet etter en fusjon
Tilknytning til tidligere organisasjon	1	-.06	.12	.01	-.07
Informasjon og kommunikasjon	-.06	1	.59**	.70**	.29**
Relasjon til leder	.12	.59**	1	.72**	.36**
Opplevd rettferdighet	.01	.70**	.72**	1	.41**
Jobbtfredshet etter en fusjon	-.07	.29**	.36**	.41**	1

(\*\*p<.001, ns = non significant)

Tabell 17. Korrelasjonsanalyse (Pearson)

Tabellen ovenfor viser de ulike variablene på øverste rad, samt raden til venstre. Tallene i tabellen viser korrelasjonen og signifikansnivået mellom to variabler. Vi vil nå ta for oss hver enkelt uavhengige variabel opp mot den avhengige variabelen «jobbtfredshet etter en fusjon». I tillegg vil vi rapportere korrelasjoner mellom de respektive variablene. Som vi ser av tabellen, er noen av korrelasjonene merket med \*\*. Det er kun disse korrelasjonene som anses signifikante, ved et signifikansnivå på 0,001. Med andre ord er det kun «tilknytning til tidligere organisasjon» som ikke signifikant korrelerer med andre variabler.

### Tilknytning til tidligere organisasjon

Vi ser av tabellen at den uavhengige variabelen «tilknytning til tidligere organisasjon» har en svært svak negativ korrelasjon på -0,07 med den avhengige variabelen «jobbtfredshet etter en fusjon». Denne svake korrelasjonen er ikke signifikant da den har et signifikansnivå på 0,33. Dette innebærer at det er 33 % sannsynlighet for at resultatet skyldes

utvalgstilfeldigheter. Ved nærmere undersøkelse av korrelasjonene mellom de uavhengige variablene ser vi at variabelen «tilknytning til tidligere organisasjon» generelt har svært lave korrelasjoner også med de andre uavhengige variablene. Videre kan man også se at ingen av korrelasjonene er signifikante, da de alle har høye signifikansnivåer på mellom 0,08 og 0,93.

### **Informasjon og kommunikasjon**

Vi ser av tabellen at den uavhengige variabelen «informasjon og kommunikasjon» har en relativt sterk positiv korrelasjon på 0,29 med den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Denne korrelasjonen er signifikant da den har et signifikansnivå på  $<0,001$ . Dette innebærer at det er mindre enn 0,1 % sannsynlighet for at resultatet skyldes utvalgstilfeldigheter. Ved nærmere undersøkelse av korrelasjonene mellom de uavhengige variablene ser vi at variabelen «informasjon og kommunikasjon» har meget sterke korrelasjoner med de uavhengige variablene «relasjon til leder» og «opplevd rettferdighet» med henholdsvis korrelasjoner på 0,59 og 0,70. Videre kan man se at korrelasjonene også er signifikante, da de begge har signifikansnivåer på  $<0,001$ .

### **Relasjon til leder**

Vi ser av tabellen at den uavhengige variabelen «relasjon til leder» har en relativt sterk positiv korrelasjon på 0,36 med den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Denne korrelasjonen er signifikant da den har et signifikansnivå på  $<0,001$ . Dette innebærer at det er mindre enn 0,1% sannsynlighet for at resultatet skyldes utvalgstilfeldigheter. Ved nærmere undersøkelse av korrelasjonene mellom de uavhengige variablene ser vi at variablene «relasjon til leder» og «opplevd rettferdighet» har en meget sterk korrelasjon på 0,72. Denne korrelasjonen er signifikant da den har et signifikansnivå på  $<0,001$ .

### **Opplevd rettferdighet**

Vi ser av tabellen at den uavhengige variabelen «opplevd rettferdighet» har en relativt sterk positiv korrelasjon på 0,41 med den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Denne korrelasjonen er signifikant da den har et signifikansnivå på  $<0,001$ . Dette innebærer at det er mindre enn 0,1% sannsynlighet for at resultatet skyldes utvalgstilfeldigheter.

### **Kommentar til korrelasjonsanalysen**

Resultatene viser at det er høye korrelasjoner mellom noen av de uavhengige variablene, noe som kan føre til utfordringer for videre regresjonsanalyser (Berry, 1993). Ifølge Berry (1993)

skal det ikke være et perfekt lineært forhold mellom to eller flere uavhengige variabler. Dette fordi multikollinearitet kan forårsake ustabile modeller, samt øke regresjonskoeffisientens standardfeil (Ringdal, 2012). Vi har benyttet korrelasjonsmetoden for å teste multikollinearitet. Korrelasjonsverdier nær +/-1 tyder på en svært sterk korrelasjon mellom variablene. For å vurdere om det er fravær av perfekt multikollinearitet ser vi på korrelasjonene i tabellen ovenfor. Ifølge Gripsrud (2016) vil multikollinearitet med all sannsynlighet ikke være en utfordring dersom man finner korrelasjonsverdier på inntil +/-0,5. Det er imidlertid ingen fasit på når man må si at multikollinearitet er en utfordring. Vi ser av ovennevnte tabell at den høyeste krysskorrelasjonen er på 0,72. På bakgrunn av at det er noe uklart hvor høy korrelasjonen må være for at multikollinearitet blir en utfordring, velger vi å gå videre med alle variablene for å teste disse videre. I neste kapittel vil vi kjøre regresjonsanalyser blant annet for å undersøke hva som kan være årsaken til disse resultatene.

## 5.6 Regresjonsanalyse

Etter kjøring av korrelasjonsanalyse ønsker vi nå å se om det er andre faktorer som spiller inn som forklaring på korrelasjonene fra kapittel 5.5. I dette kapittelet vil vi derfor gjennomføre regresjonsanalyser. Vi vil gjennomføre både bivariat og multivariat regresjonsanalyse for å kunne se på enkelte variabler opp mot hverandre, men også alle variablene i sammenheng. Vi vil nå ta for oss bivariat regresjonsanalyse i delkapittel 5.6.1, før vi går videre med multivariat regresjonsanalyse i delkapittel 5.6.2 der dette er mulig. Vi vil i den forbindelse undersøke om vi får støtte for hypotesene fra kapittel 3.

### 5.6.1 Bivariat regresjonsanalyse

Bivariat regresjonsanalyse innebærer ifølge Sørebo (2012) at man ser på to variabler i sammenheng, altså en uavhengig og en avhengig variabel opp mot hverandre. Vi vil nå ta for oss hver enkelt uavhengige variabel opp mot den avhengige variabelen, og rapportere resultatene per regresjonsanalyse. I den forbindelse er det aktuelt å se på verdiene R square ( $R^2$ ), beta, og signifikansnivå.

Ifølge Sørebo (2012) kan man kalle  $R^2$  for «den multiple korrelasjonskoeffisienten». Denne omhandler forklaringskraften til regresjonslikningen og varierer ifølge Ringdal (2013) fra +/- 1. Jo nærmere 1, jo større forklaring kan man anta at den uavhengige variabelen har på den avhengige variabelen. Ifølge Sørebo (2012) betyr en  $R^2$ -verdi inntil 0,2 at den uavhengige variabelen har en svak forklaringskraft på den avhengige variabelen. Videre innebærer verdier

på 0,2 - 0,4 en middels forklaringskraft, mens 0,4 - 0,7 har sterk forklaringskraft. Over 0,7 har eksepsjonelt sterk forklaringskraft (Sørebø, 2012). Beta-verdien, eller regresjonskoeffisienten, viser hvor mye den avhengige variabelen som endres når den uavhengige variabelen endres. Jo større denne verdien er, jo høyere innvirkning antar man at den uavhengige variabelen har på den avhengige variabelen. Signifikansnivået sier noe om hvor stor sannsynlighet det er for at resultatet av regresjonsanalysen skyldes utvalgstilfeldigheter. Desto lavere signifikansnivå, desto mindre sannsynlighet er det for at resultatet skyldes utvalgstilfeldigheter. Vi benytter også her et krav om signifikansnivå på  $<0,05$ , i likhet med tidligere i denne avhandlingen.

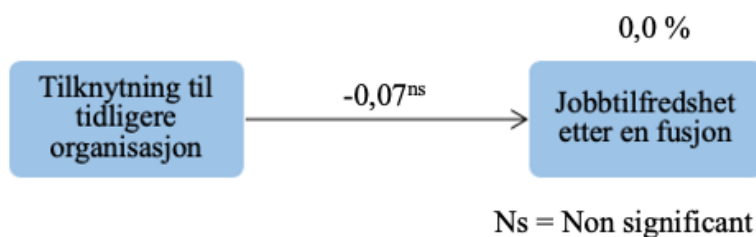
### Tilknytning til tidligere organisasjon

Innledningsvis testet vi den uavhengige variabelen «tilknytning til tidligere organisasjon» mot den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Resultatene fra analysen vises i tabellen nedenfor.

R <sup>2</sup>	Beta-verdi	Signifikansnivå
0,00	-0,07	0,33

Tabell 18. Tilknytning til tidligere organisasjon → Jobbtilfredshet etter en fusjon

Tabellen viser en R<sup>2</sup>-verdi på 0,00, som betyr at den uavhengige variabelen «tilknytning til tidligere organisasjon» kan forklare 0 % av den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Videre viser tabellen en betaverdi på -0,07, som innebærer at en endring i den uavhengige variabelen «tilknytning til tidligere organisasjon» på 1, gir en endring i den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon» på -0,07. Signifikansnivået er på 0,33, som er vesentlig høyere enn kravet om signifikansnivå på 0,05. Dette innebærer at resultatet i denne undersøkelsen kan skyldes utvalgstilfeldigheter. Nedenfor vises den delen av forskningsmodellen som omfatter hypotese 1, med tilhørende resultater fra tabellen ovenfor.



Figur 3. Hypotese 1 med resultater

I modellen ovenfor ser man en pil fra «tilknytning til tidligere organisasjon», til «jobbtilfredshet etter en fusjon». Over pilen vises betaverdien på -0,07. Resultatene av hypotesetesten er ikke signifikant, derav «ns». Videre, over «jobbtilfredshet etter en fusjon» ser vi den uavhengige variabelens forklaringskraft på den avhengige variabelen, 0 %.

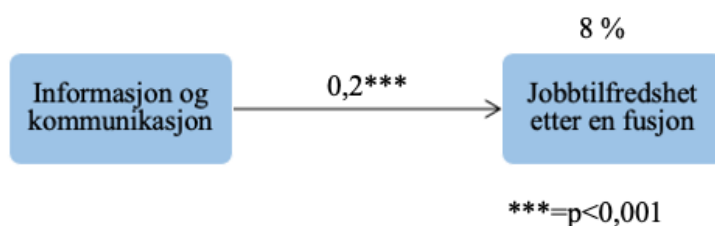
### Informasjon og kommunikasjon

Vi vil nå tar for oss regresjonsanalysen av den uavhengige variabelen «informasjon og kommunikasjon» i sammenheng med den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Resultatene fra analysen vises i tabellen nedenfor.

R <sup>2</sup>	Beta-verdi	Signifikansnivå
0,08	0,20	<0,001

Tabell 19. Informasjon og kommunikasjon → Jobbtilfredshet etter en fusjon

Tabellen viser en R<sup>2</sup>-verdi på 0,08, som betyr at den uavhengige variabelen «informasjon og kommunikasjon» kan forklare 8 % av den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Videre viser tabellen en beta-verdi på 0,20, som innebærer at en endring i den uavhengige variabelen «tilknytning til tidligere organisasjon» på 1, gir en endring i den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon» på 0,20. Signifikansnivået er på <0,001, og resultatet er dermed godt innenfor kravet om et signifikansnivå på 0,05. Dette innebærer at det er mindre enn 0,1 % sannsynlighet for at resultatet i denne undersøkelsen skyldes utvalgstilfeldigheter. Nedenfor vises den delen av forskningsmodellen som omfatter hypotese 2, med tilhørende resultater fra tabellen ovenfor.



Figur 4. Hypotese 2 med resultater

I modellen ovenfor ser man en pil fra «informasjon og kommunikasjon», til «jobbtilfredshet etter en fusjon». Over pilen vises betaverdien på 0,2\*\*\*. Signifikansnivå under 0,001 er merket ved \*\*\* og betyr at det er mindre enn 0,1 % sannsynlighet for at resultatet skyldes

utvalgstilfeldigheter. Videre, over «jobbtilfredshet etter en fusjon» ser vi den uavhengige variabelens forklaringskraft på den avhengige variabelen, 8 %.

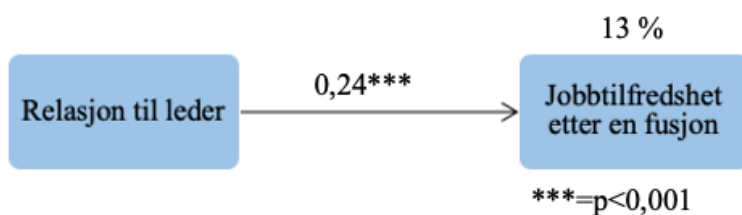
### Relasjon til leder

Vi vil nå tar for oss regresjonsanalysen av den uavhengige variabelen «relasjon til leder» i sammenheng med den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Resultatene fra analysen vises i tabellen nedenfor.

R <sup>2</sup>	Beta-verdi	Signifikansnivå
0,13	0,24	<0,001

Tabell 20. Relasjon til leder → Jobbtilfredshet etter en fusjon

Tabellen viser en R<sup>2</sup>-verdi på 0,13, som betyr at den uavhengige variabelen «relasjon til leder» kan forklare 13 % av den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Videre viser tabellen en betaverdi på 0,24, som innebærer at en endring i den uavhengige variabelen «relasjon til leder» på 1, gir en endring i den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon» på 0,24. Signifikansnivået er på <0,001, og resultatet er dermed innenfor kravet om et signifikansnivå på 0,05. Dette innebærer at det er mindre enn 0,1 % sannsynlighet for at resultatet i denne undersøkelsen skyldes utvalgstilfeldigheter. Nedenfor vises den delen av forskningsmodellen som omfatter hypotese 3, med tilhørende resultater fra tabellen ovenfor.



Figur 5. Hypotese 3 med resultater

I modellen ovenfor ser man en pil fra «relasjon til leder», til «jobbtilfredshet etter en fusjon». Over pilen vises betaverdien på 0,24\*\*\*. Ettersom det også her er merket med \*\*\* er resultatet signifikansnivå, da signifikansnivået er <0,001. Det innebærer at det også her er mindre enn 0,1 % sannsynlighet for at resultatet skyldes utvalgstilfeldigheter. Videre, over «jobbtilfredshet etter en fusjon» ser vi den uavhengige variabelens forklaringskraft på den avhengige variabelen, 13 %.

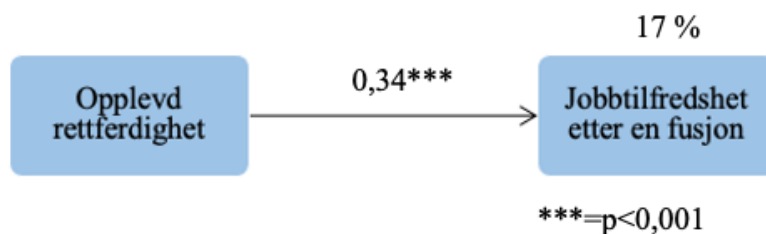
## Opplevd rettferdighet

Vi vil nå tar for oss regresjonsanalysen av den uavhengige variabelen «opplevd rettferdighet» i sammenheng med den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Resultatene fra analysen vises i tabellen nedenfor.

R <sup>2</sup>	Beta-verdi	Signifikansnivå
0,17	0,34	0,001

Tabell 21. Opplevd rettferdighet → Jobbtilfredshet etter en fusjon

Tabellen viser en R<sup>2</sup>-verdi på 0,17, som betyr at den uavhengige variabelen «opplevd rettferdighet» kan forklare 17 % av den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Videre viser tabellen en betaverdi på 0,34, som innebærer at en endring i den uavhengige variabelen «relasjon til leder» på 1, gir en endring i den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon» på 0,34. Signifikansnivået er på <0,001, og resultatet er dermed innenfor kravet om et signifikansnivå på 0,05. Dette innebærer at det er mindre enn 0,1 % sannsynlighet for at resultatet i denne undersøkelsen skyldes utvalgstilfeldigheter. Nedenfor vises den delen av forskningsmodellen som omfatter hypotese 4, med tilhørende resultater fra tabellen ovenfor.



Figur 6. Hypotese 4 med resultater

I modellen ovenfor ser man en pil fra «opplevd rettferdighet», til «jobbtilfredshet etter en fusjon». Over pilen vises betaverdien på 0,34\*\*\*. Ettersom det også her er merket med \*\*\* er resultatet signifikant ved et signifikansnivå lavere enn 0,001. Resultatet er med andre ord også her signifikant. Videre, over «jobbtilfredshet etter en fusjon» ser vi den uavhengige variabelens forklaringskraft på den avhengige variabelen, 17 %.

## Oppsummering av bivariat regresjonsanalyse

Vi har nå gjennomført bivariat regresjonsanalyse av alle de uavhengige variablene hver for seg, opp mot den avhengige variabelen. Ut fra disse analysene ser det ut til at den uavhengige

variabelen «tilknytning til tidligere organisasjon» så godt som ikke har forklaringskraft på den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Resterende uavhengige variabler tyder på å kunne forklare en viss andel av den avhengige variabelen, selv om noen av variablene har relativt liten forklaringskraft. Vi vil i neste delkapittel gjennomføre multivariat regresjonsanalyse for å undersøke alle de uavhengige variablene samtidig opp mot den avhengige variabelen. Dette for å få et tydeligere bilde av hvordan de uavhengige variablene sammen forklarer den avhengige variabelen.

### 5.6.2 Multivariat regresjonsanalyse

Ved multivariat regresjonsanalyse undersøker man flere uavhengige variabler samtidig, opp mot den avhengige variabelen (Sørebø, 2012).

Innledningsvis tar vi for oss regresjonsanalysen med alle de uavhengige variablene; «Tilknytning til tidligere organisasjon», «informasjon og kommunikasjon», «relasjon til leder» og «opplevd rettferdighet» i sammenheng med den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Resultatet vises i tabellen nedenfor.

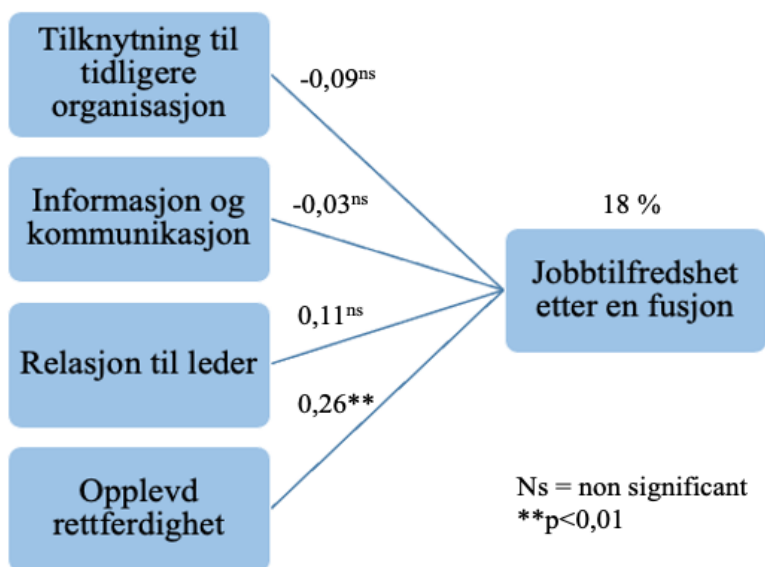
	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Beta-verdi</b>	<b>Signifikansnivå</b>
			Signifikansnivå <0,001
Tilknytning til tidligere organisasjon	0,18	-0,09	0,16
Informasjon og kommunikasjon		-0,03	0,67
Relasjon til leder		0,11	0,09
Opplevd rettferdighet		0,26	0,00

Tabell 22. Multivariat regresjonsanalyse 1

Tabellen viser en R<sup>2</sup>-verdi på 0,18, som betyr at de uavhengige variablene «tilknytning til tidligere organisasjon», «informasjon og kommunikasjon», «relasjon til leder» og «opplevd rettferdighet», sammen kan forklare 18 % av den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Dette innebærer at 82 % kan forklares av andre variabler som vi ikke har med i vår modell. Videre viser resultatene at betaverdien for den uavhengige variabelen «opplevd rettferdighet» er den desidert sterkeste med en verdi på 0,26, sammenlignet med de andre uavhengige variablene. Dette kan sees på som en middels forklaringskraft for «jobbtilfredshet etter en fusjon». De andre uavhengige variablene forklarer imidlertid en svært liten del av den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Videre ser vi at modellen i sin helhet



er signifikant ved et signifikansnivå på  $<0,001$ , og resultatet er dermed innenfor kravet om et signifikansnivå på  $0,05$ . Dette innebærer at det er mindre enn  $0,1\%$  sannsynlighet for at resultatet skyldes utvalgstilfeldigheter. Ser vi derimot på signifikansnivåene per variabel, ser vi at det kun er «opplevd rettferdighet», av de uavhengige variablene som er signifikant med et signifikansnivå på  $0,00$ . Det er med andre ord ingen sannsynlighet for at dette resultatet skyldes utvalgstilfeldigheter. De andre uavhengige variablene har derimot høye signifikansnivåer på  $0,09 - 0,16$ , slik at disse overskrider kravet om signifikansnivå på  $0,05$ . Nedenfor ser man forskningsmodellen med resultater fra ovenstående tabell.



Figur 7. Konseptuell forskningsmodell med tilhørende resultater

Ovenfor ser man studiens forskningsmodell med tilhørende betaværdier merket med ns eller \*\* bak. Over «jobbtfredshet etter en fusjon» ser man de uavhengige variablenes totale forklaringskraft på den avhengige variabelen,  $18\%$ . Resultatene av testen som inkluderer alle de uavhengige variablene sammen, viser at hypotese 1, 2 og 3 ikke er signifikante, derav «ns». Derimot er resultatet for hypotese 4 signifikant ved et signifikansnivå på  $0,01$ , derav \*\* bak resultatet.

Ovenstående analyse tyder på at den uavhengige variabelen «opplevd rettferdighet» forklarer en vesentlig større del av den avhengige variabelen «jobbtfredshet etter en fusjon» i forhold til de andre uavhengige variablene. På bakgrunn av dette har vi valgt å gjennomføre en ny analyse uten nevnte uavhengige variabel. Dette for å undersøke om noen av de andre uavhengige variablene ville få større forklaringskraft når «opplevd rettferdighet» tas ut. Vi vil

derfor nå ta for oss en regresjonsanalyse med de uavhengige variablene; «tilknytning til tidligere organisasjon», «informasjon og kommunikasjon» og «relasjon til leder» i sammenheng med den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Resultatene vises i tabellen nedenfor.

	R <sup>2</sup>	Beta-verdi	Signifikansnivå
Signifikansnivå <0,001			
Tilknytning til tidligere organisasjon	0,15	-0,10	0,13
Informasjon og kommunikasjon		0,07	0,23
Relasjon til leder		0,21	<0.001

Tabell 23. Multivariat regresjonsanalyse 2

Tabellen viser en R<sup>2</sup>-verdi på 0,15, som betyr at de uavhengige variablene «tilknytning til tidligere organisasjon», «informasjon og kommunikasjon» og «relasjon til leder», sammen kan forklare 15 % av den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Videre viser resultatene at betaverdien for den uavhengige variabelen «relasjon til leder» nå har fått større betydning, samt sterkere forklaringskraft sett i forhold til foregående analyse. Denne variabelen har nå sterkere forklaringskraft, med en betaverdi på 0,21. Dette kan sees på som en middels forklaringskraft for «jobbtilfredshet etter en fusjon». De andre uavhengige variablene forklarer imidlertid fortsatt en svært liten del av den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Ved å se på signifikansnivået ser vi at modellen i sin helhet er signifikant ved et signifikansnivå på <0,001, og resultatet er innenfor kravet om et signifikansnivå på 0,05. Ser man derimot på signifikansnivåene per uavhengige variabel, ser vi at det kun er «relasjon til leder» av de uavhengige variablene som er signifikant ved et signifikansnivå på <0,001. De andre uavhengige variablene har høye signifikansnivåer på 0,23 og 0,13. Begge disse verdiene overskrider det maksimale signifikansnivået på 0,05.

Til tross for at den uavhengige variabelen «relasjon til leder» viste seg å få større forklaringskraft ved ekskludering av den uavhengige variabelen «opplevd rettferdighet», kjørte vi enda en analyse. Her valgte vi å gjennomføre en stegvis regresjonsanalyse, som innebærer at SPSS ekskluderer de uavhengige variablene som ikke har sterk nok forklaringskraft. Vi valgte da «Stepwise» under «method» i SPSS. Med disse valgene, fikk vi følgende resultater.

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Beta-verdi</b>	<b>Signifikansnivå</b>
Opplevd rettferdighet	0,17	0,34	<0,001

Tabell 24. Stegvis regresjonsanalyse

Som vi ser av tabellen, gjenstår kun «opplevd rettferdighet» som uavhengig variabel. Denne alene kan forklare 17 % av den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon» da vi ser en R<sup>2</sup>-verdi på 0,17. Vi ser også at signifikansnivået er på <0,001, som innebærer at det er 0,1 % sannsynlighet for at resultatene skyldes utvalgstilfeldigheter. Resterende uavhengige variabler er blitt ekskludert av SPSS grunnet for lav forklaringskraft for den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon».

### Oppsummering av multiple regresjonsanalyser

Som vi ser av foregående analyser er det gjengående at «opplevd rettferdighet» skiller seg ut blant de uavhengige variablene, da denne har desidert sterkest forklaringskraft på den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Til tross for flere forsøk med ulike alternativ sammen i den multiple regresjonsanalysen, ser vi at «tilknytning til tidligere organisasjon» har desidert svakest forklaringskraft og forklarer så godt som ingenting av den avhengige variabelen. «Informasjon og kommunikasjon» og «relasjon til leder» forklarer videre kun en svært liten del av den avhengige variabelen. Sammenhengene mellom disse tre sistnevnte uavhengige variablene og den avhengige variabelen anses samtidig ikke som signifikante. På bakgrunn av dette kan vi trekke slutning om at vi kun får støtte for hypotese H4 - *Det er en sammenheng mellom opplevd rettferdighet i fusjonsprosessen og de ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon.*» Resterende hypoteser får vi med andre ord ikke støtte for.

### 5.7 Respesifisert forskningsmodell

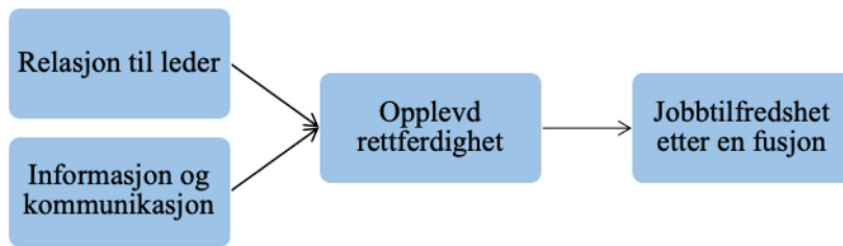
I dette delkapittelet vil vi oppsummere sentrale funn fra korrelasjonsanalysen og regresjonsanalysene som ble gjennomført i delkapittel 5.5 og 5.6. I den forbindelse vil vi videre presentere en respesifisert forskningsmodell basert på funnene. Deretter vil vi gjennomføre analyser for den nye forskningsmodellen og presentere resultatene, før vi går videre til diskusjon av funnene i kapittel 6, samt konklusjon for avhandlingen i sin helhet i kapittel 7.

Resultatene fra korrelasjonsanalyse og regresjonsanalyser, antyder at det ikke nødvendigvis foreligger direkte sammenhenger mellom de uavhengige variablene «tilknytning til tidligere

organisasjon», «relasjon til leder», «informasjon og kommunikasjon» og den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Dette med bakgrunn i følgende: «Tilknytning til tidligere organisasjon» hadde svært lav korrelasjon med den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». De uavhengige variablene «relasjon til leder» og «informasjon og kommunikasjon» hadde en relativt sterk korrelasjon til den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon», men korrelerte vesentlig mye sterkere med den uavhengige variabelen «opplevd rettferdighet» sett i forhold til den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Dette antyder at det kan være andre sammenhenger enn vi først antok i kapittel 3 da vi utformet forskningsmodell og hypoteser basert på teori på feltet. Antakelsene om at det kunne eksistere andre forklarende sammenhenger ble styrket ytterligere etter gjennomføringen av bivariat regresjonsanalyse. Dette da vi oppdaget også her at den uavhengige variabelen «tilknytning til tidligere organisasjon» så godt som ikke har forklaringskraft i forhold til den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Resterende uavhengige variabler tydet på å kunne forklare en viss andel av den avhengige variabelen, selv om noen av variablene har relativt lav forklaringskraft. «Opplevd rettferdighet» derimot viste seg å ha desidert sterkest forklaringskraft på den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Etter gjennomføring av multivariat regresjonsanalyse der vi undersøkte alle de uavhengige variablene samtidig opp mot den avhengige variabelen, oppdaget vi igjen at den uavhengige variabelen «opplevd rettferdighet» var den variabelen med desidert sterkest forklaringskraft på den avhengige variabelen. De andre uavhengige variablene forklarer imidlertid en svært liten del av den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Samtidig oppdaget vi at det kun var «opplevd rettferdighet», av de uavhengige variablene som hadde signifikansnivå under 0,05, slik at de andre uavhengige variablene ikke kan anses signifikante.

På bakgrunn av dette ser det ut til at det kun er den uavhengige variabelen «opplevd rettferdighet» som har direkte sammenheng med den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Videre kan det tyde på at den uavhengige variabelen «tilknytning til tidligere organisasjon» ikke har særlig forklaringskraft for noen av variablene, mens de uavhengige variablene «informasjon og kommunikasjon» og «relasjon til leder» tyder på å ha en forklaringskraft på «opplevd rettferdighet». Med andre ord kan det se ut til at «opplevd rettferdighet» kan fungere som en medierende variabel mellom de uavhengige variablene «informasjon og kommunikasjon» og «relasjon til leder», og den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Med dette er det i så tilfelle kun indirekte sammenhenger

mellom sistnevnte (Hair et al., 2019). På bakgrunn av ovenstående har vi utformet en respesifisert forskningsmodell. Modellen presenteres nedenfor.



Figur 8. Respesifisert forskningsmodell

Modellen ovenfor viser at det nå kun er to uavhengige variabler: «Relasjon til leder» og «informasjon og kommunikasjon». «Opplevd rettferdighet» er nå plassert som en mellomliggende variabel mellom de uavhengige variablene og den avhengige variabelen «jobbtfredshet etter en fusjon». «Tilknytning til tidligere organisasjon» er nå tatt helt ut av forskningsmodellen basert på at foregående analyser viser såpass svak forklaringskraft.

Når man gjennomfører en analyse som inkluderer mediator, undersøker man hvorvidt en eller flere uavhengige variabler X påvirker mediator M som videre påvirker avhengig variabel Y. Man kan også si at man undersøker hvorvidt en eller flere uavhengige variabler X påvirker avhengig variabel Y gjennom medierende variabel M. På den måten vil man også kunne omtale sammenhengen som en indirekte effekt mellom uavhengig og avhengig variabel (Hair et al., 2019). I vårt tilfelle er de uavhengige variablene «relasjon til leder» og «informasjon og kommunikasjon». Mediatoren er «opplevd rettferdighet», mens den avhengige variabelen er «jobbtfredshet etter en fusjon». Med dette ønsker vi å teste hvorvidt «relasjon til leder» og «informasjon og kommunikasjon» under fusjonsprosessen påvirker «opplevd rettferdighet», samt hvorvidt «opplevd rettferdighet» videre påvirker «jobbtfredshet etter en fusjon».

For å kunne gjennomføre analyser for denne forskningsmodellen og medfølgende antatte sammenhenger, benyttet vi et tilleggsprogram i SPSS kalt PROCESS makro. For å gjennomføre slik analyse må man velge et modell-nummer som tilsvarer den type forskningsmodell man ønsker å analysere. Ettersom vi ikke fant en modell som passet eksakt til vår forskningsmodell, valgte vi den med størst likhetstrekk, nummer 4. Her la vi inn «jobbtfredshet etter en fusjon» som avhengig variabel Y og «opplevd rettferdighet» som

mellomliggende variabel M. Vi kjørte to analyser der den ene hadde «informasjon og kommunikasjon» som uavhengig variabel X, og den andre hadde «relasjon til leder» som uavhengig variabel X. Ettersom nevnte modell ikke er eksakt lik som vår forskningsmodell, fikk vi også ut resultater som ikke var av betydning for oss. Disse resultatene har vi valgt å ikke presentere. Som kontroll gjennomførte vi også regresjonsanalyser som tok for seg «opplevd rettferdighet» som avhengig variabel og «relasjon til leder» og «informasjon og kommunikasjon» som uavhengige variabler hver for seg. Resultatene fra disse analysene ble det samme som ved bruk av PROCESS makro. Nedenfor presenteres en tabell med resultatene fra analysene.

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Beta-verdi</b>	<b>Signifikansnivå</b>
Relasjon til leder	0,52	0,59	<0,001
Informasjon og kommunikasjon	0,49	0,60	<0,001

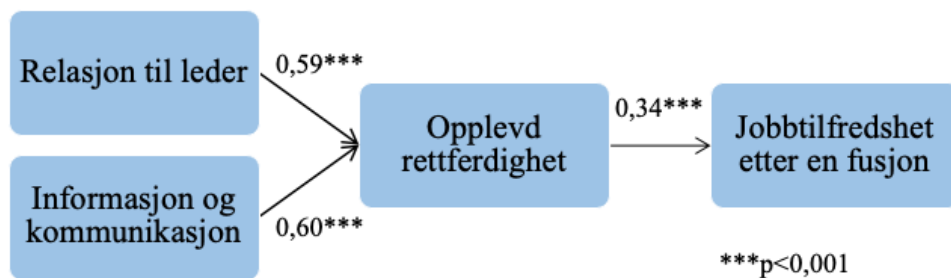
Tabell 25. Regresjonsanalyse: Relasjon mellom uavhengige og mellomliggende variabel

Som vi ser av tabellen, får vi en R<sup>2</sup>-verdi på 0,52 når vi ser på sammenhengen mellom den uavhengige variabelen «relasjon til leder» og mellomliggende variabel «opplevd rettferdighet», mens vi får en R<sup>2</sup>-verdi på 0,49 når vi ser på sammenhengen mellom «informasjon og kommunikasjon» og «opplevd rettferdighet». Dette innebærer at «relasjon til leder» kan forklare 52 % av «opplevd rettferdighet», mens «informasjon og kommunikasjon» kan forklare 49 % av «opplevd rettferdighet». Det interessante her er imidlertid betaverdiene. Som vi ser, får vi betaverdier på 0,59 og 0,60. Dette innebærer at de to uavhengige variablene har sterk innvirkning på den mellomliggende variabelen «opplevd rettferdighet». Videre ser vi at begge variablene har signifikansnivå på <0,001, som innebærer at sammenhengene er signifikante. Vi kan dermed trekke slutning om at det foreligger en sammenheng mellom både «relasjon til leder» og «opplevd rettferdighet» og mellom «informasjon og kommunikasjon» og «opplevd rettferdighet». Videre tester vi derfor den respesifiserte forskningsmodellen ved å se på sammenhengen mellom den mellomliggende variabelen «opplevd rettferdighet» og «jobbtilfredshet etter en fusjon». Resultatene vises i tabellen nedenfor.

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Beta-verdi</b>	<b>Signifikansnivå</b>
Opplevd rettferdighet	0,17	0,34	<0,001

Tabell 26. Regresjonsanalyse: Relasjon mellom mellomliggende og avhengig variabel

Tabellen viser en  $R^2$ -verdi på 0,17, som betyr at den uavhengige variabelen «opplevd rettferdighet» kan forklare 17 % av den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Videre viser tabellen en betaverdi på 0,34, som innebærer at den mellomliggende variabelen har relativt sterk innvirkning på den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Resultatene er også signifikante, da vi finner et signifikansnivå på  $<0,001$ . Med andre ord kan vi trekke slutning om at det foreligger en signifikant sammenheng mellom «opplevd rettferdighet» og «jobbtilfredshet etter en fusjon». Nedenfor ser man den respesifiserte forskningsmodellen med tilhørende resultater.



Figur 9. Respesifisert forskningsmodell med tilhørende resultater

I modellen ovenfor ser man at faktorene «relasjon til leder» og «informasjon og kommunikasjon» har piler til mellomliggende variabel «opplevd rettferdighet», med tilhørende betaverdier over sine respektive piler. Videre har «opplevd rettferdighet» pil til «jobbtilfredshet etter en fusjon» med tilhørende betaverdi. Ettersom det også her er merket med \*\*\*, er resultatet signifikant ved et signifikansnivå på  $<0,001$ . Resultatene er med andre ord også her signifikante.

## 6 Diskusjon

I dette kapitlet vil vi diskutere funnene våre fra analysene i kapittel 5 opp mot teorigrunnlaget i kapittel 2. Kapitlet er inndelt i fem underkapitler, basert på problemstillingen. Dette for å kunne svare på problemstillingens ulike deler underveis. Delkapittel 6.1 omhandler «tilknytning til tidligere organisasjon». Delkapittel 6.2 omhandler «informasjon og kommunikasjon», mens delkapittel 6.3 omhandler «relasjon til leder». Videre omhandler delkapittel 6.4 «opplevd rettferdighet» under fusjonsprosessen. På bakgrunn av at vi i kapittel 5 presenterte en respesifisert forskningsmodell, vil vi i delkapittel 6.5 også diskutere funnene fra analysene fra denne forskningsmodellen opp mot teorien i kapittel 2.

### 6.1 Tilknytning til tidligere organisasjon

I teorigjennomgangen trakk vi frem syv artikler som sentral forskning rundt jobbtilfredshet og fusjoner. Tre av disse tok blant annet for seg organisatorisk tilknytning, noe som antydnet at nettopp tilknytning til organisasjonen før fusjonen ville være av avgjørende betydning for den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. Blant annet nevnte Appelbaum et al. (2017) at mange ansatte føler at tidligere organisasjon er en del av deres identitet. Derfor vil endring, som en fusjon er, kunne påvirke den ansattes motstand mot endring, samt jobbtilfredshet etter en fusjon. Videre trakk Bartels et al. (2006) frem at jo sterkere tilknytning man har til organisasjonen, jo mer problematisk kan fusjonen oppleves. Deretter trakk vi frem Sung et al. (2015) som uttalte at mange ansatte, med sterk organisatorisk identifikasjon og tilknytning, etter en fusjon vil kunne fortsette å identifisere seg med tidligere organisasjon. På bakgrunn av dette formulerte vi, som nevnt i kapittel 3, følgende hypotese:

***H1** - Det er en sammenheng mellom tilknytning til tidligere organisasjon og de ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon.*

Etter gjennomføringen av spørreundersøkelsen, samt analysene og presentasjon av analysenes resultater, finner vi ingen sammenheng mellom disse variablene. Basert kun på teorifundamentet i kapittel 2, kan det tyde på at sammenhengen mellom «tilknytning til tidligere organisasjon» og «jobbtilfredshet etter en fusjon» er sterk, noe våre analyser avkrefter. Våre analyser viser tvert imot at faktoren «tilknytning til tidligere organisasjon» ikke kan forklare noe av faktoren «jobbtilfredshet etter en fusjon». Vi får dermed ikke støtte for hypotese 1. Våre funn er med andre ord i strid med den eksisterende forskningen vi har



trukket frem. Dette kan grunne i flere årsaker. For det første er det mulig at det faktisk ikke eksisterer en direkte sammenheng mellom de to faktorene, eller at det er andre mellomliggende forklaringsvariabler som ligger til grunn som vi ikke har med i denne avhandlingen. Samtidig får man ikke med alle aspekter ved en kvantitativ undersøkelse, slik som den vi har gjennomført. I tillegg til at vi ikke fant noen sammenheng mellom «tilknytning til tidligere organisasjon» og «jobbtilfredshet etter en fusjon», korrelerte «tilknytning til tidligere organisasjon» heller ikke signifikant med noen av de andre faktorene. Vi valgte dermed å ikke gå videre med denne faktoren da vi utarbeidet en respesifisert forskningsmodell. For å svare på problemstillingen når det gjelder organisasjonstilknytning, kan vi dermed konkludere med at ansattes «jobbtilfredshet etter en fusjon» ikke påvirkes av «tilknytning til tidligere organisasjon», basert på våre analyser.

## 6.2 Informasjon og kommunikasjon

Når vi ser på faktoren «informasjon og kommunikasjon» ut fra artiklene vi trakk frem i teorifundamentet i kapittel 2, ser vi at tre av de syv artiklene omhandler dette. Vi antok, basert på teori på feltet, at informasjon og kommunikasjon under fusjonsprosessen ville være av sentral betydning for den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. Blant annet viste Appelbaum et al. (2017) til at to-veis kommunikasjon med de ansatte under hele fusjonsprosessen bidro til følelse av inkludering, samt reduksjon av motstand mot endring. Zhu et al. (2004) refererte også til at nettopp kommunikasjon ville kunne ha direkte effekt på jobbtilfredsheten, noe som støttes av Isonne et. al. (2021). Som vi ser av Zhu et al. (2004) vil noen ansatte ha behov for mer informasjon og bedre kommunikasjon enn andre. Imidlertid vil dårlig formulert og lite gjennomtenkt informasjonsflyt i en fusjonsprosess kunne redusere jobbtilfredshet grunnet økt stress, misforståelser og usikkerhet. Derimot vil godt formulert og kommunisert informasjon, særlig to-veis kommunikasjon, kunne føre til en følelse av medvirkning i fusjonsprosessen (Zhu et al. 2004). Allerede i teorifundamentet oppdaget vi at «informasjon og kommunikasjon» ofte ble omtalt i sammenheng med medvirkning og kontroll, nettopp på bakgrunn av ovennevnte. Medvirkning og kontroll blir imidlertid også omtalt som rettferdighet. Likevel valgte vi å undersøke om, og hvorvidt, «informasjon og kommunikasjon» hadde direkte sammenheng med ansattes «jobbtilfredshet etter en fusjon». På bakgrunn av teori på feltet utformet vi følgende hypotese:

***H2** - Det er en sammenheng mellom informasjon og kommunikasjon under fusjonsprosessen og de ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon.*

Etter gjennomføring av diverse analyser og presentasjon av analysenes resultater, ser vi imidlertid at det kun eksisterer en svak sammenheng mellom de to faktorene. Derimot ser vi at «informasjon og kommunikasjon» har en sterk korrelasjon med nettopp «opplevd rettferdighet» under fusjonsprosessen. Dette er ikke spesielt overraskende, da teorien rundt «opplevd rettferdighet» og «informasjon og kommunikasjon» synes å ha en slags sammenheng allerede ved gjennomgang av forskningsartiklene. Med andre ord fikk vi ikke støtte for hypotese 2, men valgte på bakgrunn av analysenes resultater å utvikle en respesifisert forskningsmodell for å teste de oppdagede sammenhengene. Dette vil vi komme tilbake til i delkapittel 6.5.

### 6.3 Relasjon til leder

Angående relasjon til leder, så vi også her at tre av de syv artiklene vi trakk frem i kapittel 2 omhandlet nettopp dette. I likhet med foregående faktorer antok vi dermed at det forelå en direkte sammenheng mellom relasjon til leder og den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. Blant annet baserte vi dette på Isonne et al. (2021) sin uttalelse om nettopp dette. Zhu et al. (2004) skrev samtidig at ansatte som er stresset eller bekymret for situasjonen de står ovenfor grunnet fusjonen, vil kunne ha større behov for tilstedeværende og støttende ledelse. Sett i forhold til ansatte som ikke føler behov for fremtredende ledelse, vil slike mennesker også ha større behov for bedre informasjon og kommunikasjon underveis i fusjonsprosessen. På bakgrunn av teorien på feltet formulerte vi følgende hypotese:

***H3** - Det er en sammenheng mellom de ansattes relasjon til nærmeste leder og de ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon.*

I likhet med faktoren «informasjon og kommunikasjon», som nevnt i delkapittel 6.2, viste det seg at «relasjon til leder» har en svak sammenheng med «jobbtilfredshet etter en fusjon». Også her oppdaget vi, basert på analysene i kapittel 5, en sterk korrelasjon mellom relasjon til leder og opplevd rettferdighet under fusjonsprosessen. Vi fikk med andre ord ikke støtte for hypotese 3. I likhet med «informasjon og kommunikasjon», valgte vi også for «relasjon til leder» å teste ut sammenhengen med opplevd rettferdighet i en respesifisert forskningsmodell. Vi vil komme tilbake til dette i delkapittel 6.5.

## 6.4 Opplevd rettferdighet

Når det gjelder opplevd rettferdighet under fusjonsprosessen, var det også her tre av syv artikler som omhandlet dette. Vi oppdaget imidlertid at opplevd rettferdighet ofte ble omtalt i sammenheng med andre faktorer som informasjon og kommunikasjon, medvirkning, usikkerhet, men også alene. Blant annet viste Zhu et al. (2004) til at den ansattes mulighet til å påvirke bestemmelsen om fusjon, samt følelse av manglende kommunikasjon og kontroll, kan resultere i redusert jobbtilfredshet. Samtidig så vi av Appelbaum et al. (2017) at muligheten for å kunne dele bekymringer, komme med forslag, ideer og tilbakemeldinger ville kunne påvirke den ansattes følelse av medvirkning og kontroll, som ofte omtales som rettferdighet (Zhu et al. 2004). Slik følelse av rettferdighet tydet på å kunne påvirke opplevd jobbtilfredshet etter en fusjon. Dette ble også støttet av Chun (2009) som nevnte at den ansattes følelse av å være hensyntatt under fusjonsprosessen ville kunne spille en rolle for jobbtilfredsheten etter en fusjon. Som nevnt, oppdaget vi at rettferdighet ofte ble benyttet som et felles begrep for ansattes følelse av å kunne påvirke eller medvirke i avgjørelser, samt den ansattes følelse av kontroll i prosessen. På bakgrunn av forskningen på feltet ble følgende hypotese formulert: **H4** - *Det er en sammenheng mellom opplevd rettferdighet og de ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon.*

Etter gjennomføringen av analysene i kapittel 5, samt presentasjon av analysenes resultater, oppdaget vi i første omgang at opplevd rettferdighet delte seg i to dimensjoner i faktoranalysen. Dette var som nevnt i delkapittel 5.3.1 forventet fordi vi har med to aspekter av rettferdighet. Likevel samlet rettferdighet seg under kun én dimensjon i videre analyser. Vi så at opplevd rettferdighet var den eneste av de 4 faktorene som faktisk hadde en betydningsfull sammenheng med jobbtilfredshet etter en fusjon. Med andre ord fikk vi kun støtte for hypotese 4. Ut ifra teorien var det forventet å finne en sammenheng mellom disse faktorene. Samtidig oppdaget vi som nevnt også at både «informasjon og kommunikasjon», og «relasjon til leder» hadde sterke korrelasjoner med «opplevd rettferdighet». Dette kom heller ikke som noen overraskelse nettopp fordi rettferdighet ofte ble omtalt samtidig som andre faktorer i eksisterende forskning. Vi vil se videre på sistnevnte sammenhenger i delkapittel 6.5.

## 6.5 Respesifisert forskningsmodell

Som nevnt tidligere, oppdaget vi allerede ved gjennomgang av relevante forskning i kapittel 2, at «rettferdighet» ofte ble omtalt i sammenheng med andre faktorer. Dette tydet på at nettopp rettferdighet kunne ha en slags sammenheng med andre faktorer i en fusjonsprosess. Likevel valgte vi å undersøke alle valgte variabler hver for seg for å undersøke en eventuell direkte sammenheng mellom disse variablene opp mot «jobbtfredshet etter en fusjon».

Etter gjennomføring av både faktoranalyse, reliabilitetsanalyse, korrelasjonsanalyse og ulike regresjonsanalyser for de fire forventede sammenhengene med «jobbtfredshet etter en fusjon», oppdaget vi andre sammenhenger enn vi først antok. Vi fikk støtte for hypotese 3 om at «opplevd rettferdighet» har en sammenheng med «jobbtfredshet etter en fusjon», men ikke for de tre resterende hypotesene. Faktoren «tilknytning til tidligere organisasjon» viste seg å ikke ha noen signifikant sammenheng med noen av faktorene. Derimot så vi at «informasjon og kommunikasjon», samt «relasjon til leder», hadde svært sterke korrelasjoner til «opplevd rettferdighet», se delkapittel 5.5. Disse korrelasjonene var også høyere enn til «jobbtfredshet etter en fusjon». Samtidig så vi at disse sammenhengene også var svært signifikante. I den bivarierte regresjonsanalysen viste faktorene «informasjon og kommunikasjon», samt «relasjon til leder» seg å ha svak forklaringskraft på «jobbtfredshet etter en fusjon». I den multivariate regresjonsanalysen fikk vi også tilsvarende funn. I den stegvise regresjonsanalysen fikk vi kun ut «opplevd rettferdighet» som variabel, noe som viser at resterende faktorer har for svak forklaringskraft på «jobbtfredshet etter en fusjon». Etter en samlet vurdering av resultatene fra korrelasjonsanalysen og regresjonsanalysene, besluttet vi å utvikle en respesifisert forskningsmodell med nye sammenhenger. Disse ble videre testet. I denne respesifiserte modellen, som finnes i delkapittel 5.7, antok vi at det eksisterte en sammenheng mellom både «informasjon og kommunikasjon» og «relasjon til leder» og mellomliggende variabel «opplevd rettferdighet». Dette fikk vi bekreftet, da disse variablene viste seg å forklare henholdsvis 49,3 % og 51,6 % av «opplevd rettferdighet». Funnene var også svært signifikante. Som nevnt var ikke dette noen stor overraskelse, da vi i teorikapittelet omtalte blant annet Appelbaum et al. (2017) sin forskningsartikkel der det fremgår at muligheten til å kunne dele bekymringer, komme med forslag, ideer og tilbakemeldinger ville kunne påvirke den ansattes følelse av medvirkning og kontroll, som ofte omtales som rettferdighet (Zhu et al. 2004). For å kunne dele slike bekymringer, innspill og lignende, må det være en viss form for kommunikasjons- og informasjonsflyt mellom den ansatte og ledelsen. På den måten legges det samtidig opp til en viss relasjon til leder for å

kunne dele slike innspill. Også Chun (2009) uttalte at den ansattes følelse av å være hensyntatt under fusjonsprosessen ville kunne spille en rolle for jobbtilfredsheten etter en fusjon. Slik vi ser det, etter gjennomgang av eksisterende litteratur samt egen studie, vil også følelsen av å være hensyntatt likestilles til en viss grad med rettferdighet. Videre vil man måtte ha mulighet til å kunne dele sine meninger og få sin mening vurdert av ledelsen for å kunne føle seg hensyntatt og rettferdig behandlet. Dette vil igjen kunne påvirke endelig jobbtilfredshet etter en fusjon. Videre antok vi dermed en sammenheng mellom «opplevd rettferdighet» og «jobbtilfredshet etter en fusjon» slik som tidligere. «Opplevd rettferdighet» viser seg å forklare 16,6 % av «jobbtilfredshet etter en fusjon», og funnene er også svært signifikante. Se delkapittel 5.7. Dette innebærer imidlertid at det eksisterer flere variabler som kan forklare «jobbtilfredshet etter en fusjon», som vi ikke har med i denne undersøkelsen. Likevel kan vi konkludere med at både «relasjon til leder» og «informasjon og kommunikasjon» påvirker den ansattes «jobbtilfredshet etter en fusjon» i stor grad gjennom «opplevd rettferdighet» som mellomliggende variabel.

## 7 Konklusjon

I dette kapittelet vil vi presentere en konklusjon for denne avhandlingens problemstilling, basert på våre funn og eksisterende teori. I den forbindelse finner vi det naturlig å gjenta problemstillingen: «*Hvordan påvirkes ansattes jobbtilfredshet av organisasjonstilknytning, kommunikasjon, ledelse og opplevd rettferdighet under en fusjonsprosess?*» For å besvare alle aspekter av problemstillingen, deler vi den inn i fire deler. Dette for en mer oversiktlig fremstilling slik at hver faktors påvirkning på jobbtilfredshet etter en fusjon tydelig fremgår.

Av denne studien fremgår det at organisasjonstilknytning, eller «tilknytning til tidligere organisasjon», verken har direkte påvirkning på «jobbtilfredshet etter en fusjon», eller indirekte påvirkning gjennom noen av de andre variablene vi har inkludert. Dette til tross for at eksisterende forskning på feltet antyder en sammenheng mellom nevnte variabler. Med andre ord er våre funn i strid med eksisterende forskning. Dette kan skyldes ulike årsaker, blant annet det faktum at vi har gjennomført en kvantitativ undersøkelse som ikke kan dekke alle aspekter ved fenomenet. Basert på våre funn, trekker vi likevel den konklusjon at «tilknytning til tidligere organisasjon» ikke påvirker «jobbtilfredshet etter en fusjon».

Når vi ser på faktoren «ledelse» i problemstillingen, omtales dette i denne avhandlingen som den ansattes «relasjon til leder». Basert på våre analyser, ser vi at denne faktoren har en svak direkte påvirkning på den ansattes «jobbtilfredshet etter en fusjon». Vi ser imidlertid at faktoren «relasjon til leder» korrelerer svært sterkt med «opplevd rettferdighet». Av eksisterende forskning på feltet ble «opplevd rettferdighet» ofte omtalt i sammenheng med andre faktorer, som eksempelvis ledelse. Det er dermed naturlig at vi finner at «relasjon til leder» kan forklare kun en svært liten del av «jobbtilfredshet etter en fusjon» direkte, mens den indirekte sammenhengen med «opplevd rettferdighet» som mellomliggende variabel er svært mye sterkere. Vi fant nemlig etter restrukturering av forskningsmodellen, at «relasjon til leder» har svært sterk forklaringskraft for «opplevd rettferdighet». Med andre ord kan vi her konkludere med at «relasjon til leder» har en sterk påvirkningskraft på «jobbtilfredshet etter en fusjon», gjennom «opplevd rettferdighet» som mellomliggende variabel.

Videre, når det gjelder kommunikasjon, har vi i denne avhandlingen omtalt dette som «informasjon og kommunikasjon». Denne faktoren viste seg i våre analyser, i likhet med «relasjon til leder», å ha en svak direkte påvirkning på den ansattes «jobbtilfredshet etter en

fusjon». Også denne faktoren viste seg å ha en svært sterk korrelasjon med «opplevd rettferdighet». Dette av samme årsak som nevnt for «relasjon til leder» ovenfor. Med dette kan man si at også «informasjon og kommunikasjon» kun forklarer en liten del av «jobbtilfredshet etter en fusjon» direkte, mens den indirekte sammenhengen med «opplevd rettferdighet» som mellomliggende variabel er svært mye sterkere. Dette med bakgrunn i funn etter kjøring av analyser for den reviderte forskningsmodellen. Med andre ord kan vi her konkludere med at faktoren «informasjon og kommunikasjon» har en sterk påvirkningskraft på «jobbtilfredshet etter en fusjon», gjennom «opplevd rettferdighet» som mellomliggende variabel.

Avslutningsvis vil vi nå se på «opplevd rettferdighet» under fusjonsprosessen og dens påvirkning på ansattes «jobbtilfredshet etter en fusjon». Etter gjennomgang av flere analyser, viste det seg at «opplevd rettferdighet» var den eneste av de fire forventede direkte sammenhengene som faktisk viste en relativt sterk sammenheng med «jobbtilfredshet etter en fusjon». Basert på teorien på feltet var det naturlig å finne en direkte sammenheng her, og våre funn samsvarer med funn i eksisterende forskning på feltet. Dette er med på å styrke vår konklusjon om at «opplevd rettferdighet» under en fusjonsprosess har relativt sterk påvirkning på «jobbtilfredshet etter en fusjon».

## 8 Praktiske implikasjoner

Basert på eksisterende forskning rundt fusjoner og jobbtilfredshet, ser vi at en stor andel fusjoner og oppkjøp feiler. Dette til tross for en stabil økning av fusjoner og oppkjøp de siste tiårene. Samtidig ser vi en økende interesse rundt det menneskelige aspektet ved fusjoner, og hvorvidt menneskelig svikt kan bidra til mislykkede fusjoner. Vår studie bidrar til å belyse ulike menneskelige faktorer under en fusjonsprosess, som potensielt kan spille en rolle for den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. Dette vil bidra til å gi ledelsen i Norges organisasjoner bedre forståelse av hva som er viktig i en fusjonsprosess, fra et menneskelig perspektiv.

I vår studie, fant vi at relasjon til leder, samt informasjon og kommunikasjon under en fusjonsprosess, har svært sterk innvirkning for den ansattes opplevde rettferdighet under en fusjonsprosess. Videre fant vi at opplevd rettferdighet har sterk innvirkning på den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. Dette samsvarer med eksisterende forskning, noe som støtter våre funn. På bakgrunn av dette vil vi nå presentere vårt budskap til ledelsen av Norges organisasjoner som vurderer en fusjon for sin organisasjon.

På bakgrunn av denne empiriske studien, er det flere faktorer vi ønsker å trekke frem som viktige ved vurderingen av hvordan en eventuell fusjon bør gjennomføres. Dette med tanke på det menneskelige aspektet, for å redusere muligheten for en mislykket fusjon grunnet menneskelig svikt. Først og fremst vil vi trekke frem den ansattes mulighet til å ytre sine tanker og meninger, stille spørsmål, og få nødvendig og korrekt informasjon underveis i prosessen. Slike forhold viser seg nemlig å ha en positiv innvirkning for den ansattes følelse av medvirkning og kontroll, også omtalt som opplevd rettferdighet. Videre ser vi at to-veis kommunikasjon, samt følelsen av å bli hørt og hensyntatt, er viktig for den ansattes følelse av inkludering i prosessen. Videre vil slik følelse av rettferdighet under fusjonsprosessen påvirke den ansattes jobbtilfredshet etter fusjon. Som eksisterende forskning viser, vil de ansattes jobbtilfredshet ha innvirkning på hvorvidt det menneskelige aspektet ved fusjonen er vellykket eller ikke. Dermed kan man si at det menneskelige aspektet bør vektlegges ved vurdering av gjennomføring av en fusjon.

For å kunne gjøre dette, finner vi det nødvendig at ledelsen underveis i fusjonsprosessen jevnlig holder de ansatte oppdatert om viktig informasjon, samt fremmer muligheten til å stille spørsmål og komme med innspill underveis. På den måten vil det kunne skapes en form



for to-veis kommunikasjon der den ansatte føler seg hensyntatt, hørt og inkludert, noe som igjen vil kunne bidra til økt følelse av medvirkning og kontroll. I tillegg vil en leder som er flink til å kommunisere med sine ansatte, gi følelse av inkludering og lignende, ha potensiale til å bygge opp en sterk relasjon til sine ansatte. Ved god relasjon mellom leder og ansatt vil det kunne bygges opp et tillitsbånd, som vil kunne bidra til at den ansatte føler tillitt til at lederens avgjørelse om deres rolle er den beste i gitt situasjon. Slik relasjon vil videre kunne bidra til at de ansatte er mer tilbøyelige til endringer, da de stoler på at avgjørelsene som blir tatt er gode. På den måten vil den ansattes opplevde rettferdighet av fusjonsprosessen kunne økes, som igjen har direkte innvirkning på den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon. Videre vil god informasjonsflyt, kommunikasjon og følelse av rettferdighet også kunne være med på å redusere den ansattes motstand mot endring, slik at endringene underveis i fusjonsprosessen vil kunne gå enklere og mer smertefritt for ledelsen og organisasjonen i sin helhet. Dette også ved at eventuell usikkerhet blant de ansatte reduseres vesentlig når man får mulighet til å stille spørsmål og får den informasjonen hver enkelt føler behov for. Der det er mulig kan man også kartlegge den enkeltes ansattes tanker og usikkerheter rundt fusjonen i forkant, slik at ledelsen underveis i fusjonsprosessen kan tilpasse informasjonen til sin gruppe med ansatte, og eventuelt tilpasse seg til enkelte ansatte som viser større behov for ekstra støtte fra ledelsen.

Kort oppsummert bør Norges organisasjoner sørge for å ha en støttende og tilstedeværende ledelse underveis i hele prosessen, slik at gode relasjoner opprettholdes eller bygges. Dermed vil følelsen av opplevd rettferdighet i fusjonsprosessen kunne bidra til god jobbtilfredshet etter gjennomføring av en fusjon, noe som igjen vil kunne være med på å redusere sannsynligheten for å mislykkes med fusjonen.

## 9 Studiens begrensninger

I dette kapittelet vil vi presentere begrensninger ved studien. Dette basert på våre erfaringer underveis, samt mottatte tilbakemeldinger fra respondenter angående selve spørreundersøkelsen.

I vår forskning valgte vi å sette søkelys på fire faktorer innenfor det menneskelige aspektet ved fusjoner. Disse fire faktorene ble dermed de uavhengige variablene i vår forskningsmodell, og var ment å forklare den avhengige variabelen «jobbtilfredshet etter en fusjon». Til tross for at disse fire faktorene er brede og tar for seg mye, er det fortsatt mange andre aspekter som kan påvirke jobbtilfredshet, men også om en fusjon blir vellykket. Dersom vi hadde tatt for oss fenomenet «fusjon og jobbtilfredshet» med en kvalitativ tilnærming, kan det hende vi ville avdekket flere aspekter og sammenhenger. I tillegg ville vi mulig fått både grundigere og bredere informasjon rundt hvilke faktorer som påvirker den ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon og på hvilken måte.

Videre har vi i denne studien kun fokusert på ett ledelsesnivå, nærmeste leder. Gjennom en fusjonsprosess foregår det store organisatoriske omveltninger, og ledelsen høyt opp i systemet vil ha sterk innflytelse på fusjonsprosessen (Kusstatcher & Cooper, 2005). Gjennom en fusjonsprosess må ledelsen ta hensyn til flere interessenter, som både eiere, kunder og ansatte, samt at det er økonomiske og juridiske spørsmål i tilknytning til fusjonen (Chun, 2009). Da vi gjennomførte vår spørreundersøkelse, tok flere respondenter kontakt med oss. Noen av respondentene fortalte blant annet at de opplevde nærmeste ledelse som flinke, men at ledelsen høyere opp i hierarkiet var dårlige på å gi informasjon og tok avgjørelser på bekostning av de ansatte, noe som skapte misnøye. Ettersom vi kun inkluderte et ledelsesnivå i vår undersøkelse, fikk vi ikke kartlagt hvordan ulike ledelsesnivåer og deres håndtering av fusjonen har påvirket de ansattes jobbtilfredshet etter en fusjon.

Angående spørreundersøkelsen ble denne blant annet sendt ut til organisasjoner vi på forhånd visste hadde vært gjennom en fusjon. Da mange av disse organisasjonene hadde fusjonert for flere år tilbake, er det mulig at de ansatte som var misfornøyde med fusjonen allerede har sluttet i organisasjonen. Dermed er det mulig at respondentene som ble værende i organisasjonen etter fusjonen, opplevde fusjonen som noe positivt til en viss grad. Med andre ord kan det hende at ansatte som har opplevd misnøye gjennom fusjonsprosessen har sluttet,

og dermed ikke blir representert i vår undersøkelse. Dette kan ha ført til en overrepresentasjon av ansatte som er tilfreds med fusjonsprosessen og dermed også har høyere jobbtilfredshet.

Videre var det, så vidt undertegnende har erfart, ikke noen mulighet i nettskjema.no for å hindre at personer, som ikke oppfylte spørreundersøkelsens vilkår, fikk svart. Dette førte til at respondenter som ikke var ansatt på fusjonstidspunktet, og derfor ikke har vært gjennom en fusjon, kunne klikke seg gjennom hele spørreskjemaet. Likevel gav ikke dette undersøkelsen noen videre problemer, da disse respondentene hadde levert sitt svar uten å svare på spørreundersøkelsens videre spørsmål. Da vi rensket datasettet bestemte vi oss for å slette disse respondentene, da de ikke var relevante for videre analyser.

Avslutningsvis har studien begrensninger i form av at vi benyttet et ikke-sannsynlighetsutvalg ved bekvemmelighetsutvalg. Med bakgrunn i det, reduseres mulighetene for å kunne generalisere funnene. Med andre ord er det vanskelig å kunne generalisere våre funn til å kunne gjelde alle ansatte i Norge som har vært gjennom en fusjonsprosess (Selnes, 1999). Likevel ble dette et nødvendig valg vi måtte foreta oss, da vi forsto at vi ikke ville få et tilstrekkelig antall respondenter ved bruk av sannsynlighetsutvalg med enkel tilfeldig trekning.

## 10 Videre forskning

Etter gjennomføring av vår studie og avhandling har vi gjort oss flere tanker rundt hva det kunne vært interessant å undersøke videre. I dette kapittelet vil vi presentere våre forslag til videre forskning.

I denne avhandlingen undersøkte vi fusjon og jobbtilfredshet generelt, uten å spesifisere fusjonstype. Vi ser imidlertid at dette kunne vært interessant å undersøke nærmere. Dette med tanke på hvordan ulike fusjonstyper kan spille inn på de ansattes jobbtilfredshet. Det kan som nevnt være flere årsaker til at organisasjoner velger å fusjonere. Det kunne vært interessant å undersøke hvorvidt det er forskjell mellom jobbtilfredsheten til de ansatte som har gått gjennom en horisontal, vertikal, konglomerat eller konsentrisk fusjon (Kusstascher & Cooper, 2005). Kanskje det er slik at en horisontal fusjon kan føre til større misnøye blant de ansatte, da dette er en situasjon hvor selskaper innenfor samme industri og bransje går sammen. Her kan det være naturlig å tenke seg at det kan bli stor konkurranse blant de ansatte fra de tidligere organisasjonene da de har jobbet med de samme tingene tidligere. Eventuelt at de ansatte kan føle seg urettferdig behandlet dersom det eksempelvis er lønnsforskjeller for samme type arbeid. Et forslag til en problemstilling innenfor dette området kunne vært: *«Vil ulike fusjonstyper ha forskjellig innvirkning på de ansattes jobbtilfredshet?»*

Videre kunne man utført en kvalitativ undersøkelse hvor man gikk mer i dybden både blant de ansatte og ledelsen. Ved å utføre kvalitative intervjuer kunne man fått et dypere innblikk i hvordan den enkelte ansatte opplevde fusjonsprosessen, og i hvilken grad dette påvirket jobbtilfredsheten. Dette er også interessant, sett i forhold til tilbakemeldinger som noen av respondentene kom med. Flere av de som kom med tilbakemeldinger hadde følt seg godt ivaretatt av nærmeste leder, men opplevde at ledelsen høyere opp i hierarkiet tok lite hensyn. Slike faktorer rundt fusjon og jobbtilfredshet fikk vi ikke avdekket i vår kvantitative undersøkelse, da det ikke er mulig å dekke alle aspekter i en slik studie. Et forslag til problemstilling innenfor dette området kunne vært: *«I hvilken grad har de ulike ledelsesnivåene påvirket den ansattes jobbtilfredshet gjennom fusjonen?»*

Videre kunne man sett på hvordan planleggingsprosessen før en fusjon påvirker selve fusjonsprosessen, og om en lang planleggingsfase fører til en mer vellykket fusjonsprosess enn en kort planleggingsfase. Det kan være naturlig å anta at dersom fusjonsprosessen har en lang planleggingsfase, så vil også de ulike stegene i prosessen være nøye planlagt og godt

kommunisert. Nøye planlegging vil også kunne føre til at ledelsen har bedre kontroll over hva som skal skje, og når. På den måten vil ledelsen kunne informere de ansatte godt underveis, og forberede dem på hva som kommer til å skje, noe som vil kunne resultere i mindre usikkerhet, stress og forvirring. Dette vil dermed mulig kunne føre til at jobbtilfredsheten blir høyere, sett i forhold til ved en kort planleggingsfase, og fusjonsprosessen vil kunne bli mer vellykket. Vi foreslår dermed følgende problemstilling: *«Vil fusjonsprosesser med en lang planleggingsfase føre til at de ansatte har høyere jobbtilfredshet enn ansatte som går gjennom fusjonsprosesser med kort planleggingsfase?»*

## Referanser

Appelbaum, S. H., Karelis, C., Le Henaff, A., & McLaughlin, B. (2017). Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: part 1. *Industrial and Commercial Training*, 49(2), 87–92. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0032>

Appelbaum, S. H., Karelis, C., Le Henaff, A., & McLaughlin, B. (2017). Resistance to change in the case of mergers and acquisitions: part 2. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 139–145. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0033>

Bansal, A. (2020). Thinking of mergers and acquisitions? Think of justice: a people perspective. *International Journal of Manpower*, 41(4), 435–456. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2019-0087>

Bar-Halm, A. (2019) Organizational commitment: The Case Of Unrewarded Behavior. Hentet fra: [https://doi.org/10.1142/9789813232167\\_0003](https://doi.org/10.1142/9789813232167_0003)

Bartels, J., Douwes, R., Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization. *British Journal of Management*, 17(S1), S49–S67. Hentet fra: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00478.x>

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). *Business research methods* (Fifth ed.). Oxford: Oxford University Press.

Berry, W. (1993). The Substantive Meaning of Regression Assumptions. In *Understanding Regression Assumptions*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412986427.n5>

Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables* (1st ed.). Wiley. Hentet fra: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy2.usn.no/lib/ucsn-ebooks/reader.action?docID=1776320#>

Boye, K., & Meyer, C. (2008). *Fusjoner og oppkjøp* (Rev. utg.] ed.). Oslo: Cappelen akademisk.

Brochs-Haukedal, W. (2010). *Arbeids- og lederpsykologi* (8. utg., p. 527). Cappelen akademisk.

Brouthers, K. D., van Hastenburg, P., & van den Ven, J. (1998). If most mergers fail, why are they so popular? *Long Range Planning*, 31(3), 347–353. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80002-2](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80002-2)

Chun, R. (2009). A corporate's responsibility to employees during a merger: organizational virtue and employee loyalty. *Corporate Governance (Bradford)*, 9(4), 473–483. <https://doi.org/10.1108/14720700910985016>

Dahlum, S. (2022) *Validitet* i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 10. mars 2022 fra <https://snl.no/validitet>

Fjeldstad, Ø. & Lunnan, R. (2018). *Strategi* (2. utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis*. (8.utg). Cengage Learning EMEA

Holtebekk, T. & Linder, J. (2020) *Fusjon - kjernefysikk*. Hentet 26. januar 2022 fra <https://snl.no/fusjon - kjernefysikk>

Isonne, C., Nardi, A., de Soccio, P., Zerbetto, A., Giffi, M., Sindoni, A., Marotta, D., Baccolini, V., Migliara, G., Mete, R., Marzuillo, C., Villari, P., Salis, G., Moirano, F., & De Vito, C. (2021). Job Satisfaction Among Employees After a Merger: A Cross-Sectional Survey in the Local Health Unit of Sardinia Region, Italy. *Frontiers in Public Health*, 9, 798084–798084. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.798084>

Johannesen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2020). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kusstatscher, V., & Cooper, C. (2005). *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions* (New Horizons in Management series). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Lamond, D., & Spector, P. E. (2000). *Taking stock of the Job Satisfaction Survey: Its validity and reliability in a different time and place*. Hentet fra:

[https://www.researchgate.net/publication/236111545\\_Taking\\_Stock\\_of\\_the\\_Job\\_Satisfaction\\_Survey\\_Its\\_Validity\\_and\\_Reliability\\_in\\_a\\_Different\\_Time\\_and\\_Place](https://www.researchgate.net/publication/236111545_Taking_Stock_of_the_Job_Satisfaction_Survey_Its_Validity_and_Reliability_in_a_Different_Time_and_Place)

Lepold, A., Tanzer, N., Bregenzer, A., & Jiménez, P. (2018). The Efficient Measurement of Job Satisfaction: Facet-Items versus Facet Scales. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(7), 1362. <https://doi.org/10.3390/ijerph15071362>

Lien, L., & Jakobsen, E. (2015). *Ekspansjon og konsernstrategi* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

LIN, L., Lee, C. F., & Kuo, H. C. (2013). *Merger and acquisition: Definitions, motives, and market responses*. *Encyclopedia of finance*, 541.

Mauritzen, E. (2001, 13.juni). *Fusjon mellom selskaper – en oversikt*. Hentet fra <https://www.jusstorget.no/fusjon-mellom-selskaper-en-oversikt/>

NESH. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. (5.utg). Oktan Oslo AS. Hentet fra: <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>

Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The Consequences of Technostress for End Users in Organizations: Conceptual Development and Empirical Validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417–433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>

Ringdal, K. (2013). *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg., p. 531). Fagbokforlaget.



Selnes, F. (1999). *Markedsundersøkelser* (4. utg., p. 480). Tano Aschehoug.

Spector, P. (1994) *Paul Spector: Industrial and organizational psychology*. Job satisfaction survey. Hentet fra: <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/>

Sung, W., Woehler, M. L., Fagan, J. M., & Labianca, G. (2015). Individuals' Responses to Organizational Mergers. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 13851. Hentet fra: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.13851abstract>

Svartdal, F. (2020) Reliabilitet i Store norske leksikon på snl.no. Hentet 9. mars 2022 fra <https://snl.no/reliabilitet>

Sørebø, A. M., (2012) *En innføring i kvantitativ dataanalyse med SPSS-17.0*

Yousef, D. A. (2017) Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local Government, *International Journal of Public Administration*, 40:1, 77-88, DOI: [10.1080/01900692.2015.1072217](https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1072217)

Zhu, Y., May, S. K., & Rosenfeld, L. B. (2004). Information Adequacy and Job Satisfaction during Merger and Acquisition. *Management Communication Quarterly*, 18(2), 241–270. <https://doi.org/10.1177/0893318904267722>

## Vedlegg 1. Invitasjon til spørreundersøkelse

### **E-post:**

Hei,

Denne undersøkelsen sendes ut i forbindelse med vår mastergradsavhandling ved Universitetet i Sørøst-Norge, campus Ringerike. Undersøkelsen omhandler ansattes jobbtilfredshet etter fusjon og tar omtrent 5 minutter å gjennomføre. Her finner du undersøkelsen: <https://nettskjema.no/a/248039>.

Håper du kan ta deg tid til å delta.

Dersom du har spørsmål til undersøkelsen, må du gjerne ta kontakt med oss på:

[Caroline.h.thommesen@gmail.com](mailto:Caroline.h.thommesen@gmail.com) eller [Evelynm.k@hotmail.com](mailto:Evelynm.k@hotmail.com)

Det bes om at undersøkelsen besvares innen fredag 25.03.2022.

Med vennlig hilsen

Caroline Holth Thommesen og Evelyn Mercedes Kvambe

### **Publisert i andre kanaler:**

Hei,

Er du ansatt i en bedrift som har fusjonert og var ansatt på fusjonstidspunktet? Da håper vi at du kan svare på en spørreundersøkelse om jobbtilfredshet etter fusjon. Undersøkelsen tar omtrent 5 minutter å gjennomføre. Her finner du den: <https://nettskjema.no/a/248039>.

Undersøkelsen gjennomføres som ledd i vår mastergradsavhandling ved Universitetet i Sørøst-Norge.

## Vedlegg 2. Informasjonsskriv NSD

Her kommer informasjon om undersøkelsen. Undersøkelsen begynner på side 3.

### **Vil du delta i forskningsprosjektet «Fusjon og jobbtilfredshet»?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan ansattes jobbtilfredshet påvirkes av ledelse, kommunikasjon og opplevd rettferdighet under en fusjonsprosess.

I dette skrevet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Undersøkelsen inngår som del av avsluttende mastergradsavhandling i vår utdanning i økonomi og ledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Opplysningene fra denne undersøkelsen skal kun benyttes til dette formål. Følgende problemstilling benyttes for avhandlingen:

*«Hvordan påvirkes ansattes jobbtilfredshet av ledelse, kommunikasjon og opplevd rettferdighet under en fusjonsprosess?»*

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Sørøst-Norge, Handelshøyskolen, er ansvarlig for prosjektet. Forskerne er Caroline Holth Thommesen & Evelyn Mercedes Kvambe, under veiledning av Professor Øystein Sørebo.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi har spurt ansatte i en fusjonert organisasjon som våre respondenter. Alle ansatte som har vært ansatt i en organisasjon under en fusjonsprosess og som fortsatt jobber i fusjonert organisasjon, inviteres til å delta.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

I denne undersøkelsen vil vi benytte elektronisk spørreskjema på nettskjema.no. Undersøkelsen består av ulike temaer med tilhørende påstander, samt noen spørsmål om din bakgrunn. Alle påstandene skal besvares på en skala fra 1-7, der 1 er svært uenig, og 7 er svært enig. Undersøkelsen tar omtrent 5 minutter. Dine svar vil registreres elektronisk.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det er kun forskerne, og eventuelt veileder Øystein Sørebo, som har tilgang til dataene. Dine kontaktopplysninger vil lagres på egen liste adskilt fra øvrige data. Deltakere av undersøkelsen vil ikke kunne gjenkjennes ved eventuell publisasjon.

### Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 1.juni 2022. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger slettes.

### Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Sørøst-Norge, Handelshøyskolen har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### Dine rettigheter

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

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

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Sørøst-Norge, Handelshøyskolen, ved Øystein Sørebo.  
Kontaktopplysninger: [Oystein.Sorebo@usn.no](mailto:Oystein.Sorebo@usn.no), 31 00 87 40.
- Vårt personvernombud: Paal Are Solberg.  
Kontaktopplysninger: [Paal.A.Solberg@usn.no](mailto:Paal.A.Solberg@usn.no), 35 57 50 53.

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- Personverntjenester på epost ([personverntjenester@sikt.no](mailto:personverntjenester@sikt.no)) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Øystein Sørebo  
(Veileder)

Caroline Holth Thommesen  
(Student/Forsker)

Evelyn Mercedes Kvambe  
(Student/Forsker)

### Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Fusjon og jobbtilfredshet*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

- Jeg samtykker til å delta i undersøkelsen.

## Vedlegg 3. Godkjenning fra NSD

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## Vurdering

### Referansenummer

310809

### Prosjekttittel

Fusjon og jobbtilfredshet: Et personlighetsperspektiv

### Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Handelshøyskolen / Institutt for økonomi, markedsføring og jus

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Øystein Sørebo, oystein.sorebo@usn.no, tlf: 31008740

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Caroline Holth Thommesen, caroline\_thommesen@hotmail.com, tlf: 99473378

### Prosjektperiode

01.03.2022 - 01.06.2022

### Vurdering (1)

---

#### 23.02.2022 - Vurdert

#### OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger, særlige kategorier av personopplysninger om

helse frem til 01.07.2022.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

For alminnelige personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

For særlige kategorier av personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes uttrykkelige samtykke, jf. personvernforordningen art. 9 nr. 2 bokstav a, jf. personopplysningsloven § 10, jf. § 9 (2).

#### PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Nettskjema.no er databehandler i prosjektet. Vi legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Vi vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Kontaktperson hos oss: Anne Lene L. Nymoen  
Lykke til med prosjektet!

## Vedlegg 4. Spørreundersøkelse

Side 2

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

### Samtykkeerklæring \*

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Fusjon og jobbtilfredshet*, og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til å delta i undersøkelsen

 Sideskift

Side 3

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

### Var du ansatt i organisasjonen på fusjonstidspunktet? \*


Ja

Nei

 Sideskift

Side 4

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

 Dette elementet vises kun dersom alternativet «Nei» er valgt i spørsmålet «Var du ansatt i organisasjonen på fusjonstidspunktet?»

Du fyller dessverre ikke kriteriene for denne undersøkelsen.



Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

**i** Dette elementet vises kun dersom alternativet «Ja» er valgt i spørsmålet «Var du ansatt i organisasjonen på fusjonstidspunktet?»

Vi ønsker at du svarer raskt og intuitivt på påstandene. Det er ikke noe som er rett eller galt svar. Svar kun det første som faller deg inn når du leser påstandene.

Du vil nå bli presentert ulike temaer med tilhørende påstander. Hver påstand besvares på en skala fra 1-7, der 1 er svært uenig og 7 er svært enig.

### Ditt forhold til organisasjonen før fusjonen

	1 Svært uenig	2 Ganske uenig	3 Litt uenig	4 Verken eller	5 Litt enig	6 Ganske enig	7 Svært enig
Før fusjonen ville jeg gjerne tilbringe resten av min arbeidskarriere i organisasjonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Før fusjonen følte jeg at organisasjonens problemer var mine egne.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Før fusjonen følte jeg meg som en "del av familien" i organisasjonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Før fusjonen følte jeg meg "følelsesmessig tilknyttet" til organisasjonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Før fusjonen var organisasjonen av stor personlig betydning for meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Før fusjonen følte jeg en sterk tilhørighet til organisasjonen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Informasjon og kommunikasjon

	1 Svært uenig	2 Ganske uenig	3 Litt uenig	4 Verken eller	5 Litt enig	6 Ganske enig	7 Svært enig
Jeg er fornøyd med informasjonen jeg fikk gjennom fusjonsprosessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er fornøyd med kommunikasjonsflyten gjennom fusjonsprosessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er fornøyd med informasjonen rundt aktivitetene i bedriften under fusjonsprosessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er fornøyd med behandlingen av mine forslag/innspill under fusjonsprosessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Ditt forhold til nærmeste leder under fusjonsprosessen

	1 Svært uenig	2 Ganske uenig	3 Litt uenig	4 Verken eller	5 Litt enig	6 Ganske enig	7 Svært enig
Jeg er fornøyd med relasjonen jeg hadde til lederen min under fusjonsprosessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er fornøyd med støtten jeg fikk fra lederen min under fusjonsprosessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er fornøyd med min leders åpenhet under fusjonsprosessen dersom det oppsto problemer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er fornøyd med hvordan leder tilrettelegger for samarbeid mellom kolleger.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg får konstruktive tilbakemeldinger fra lederen min	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Opplevd rettferdighet

Ta utgangspunkt i hvordan situasjonen var under fusjonsprosessen.

	1 Svært uenig	2 Ganske uenig	3 Litt uenig	4 Verken eller	5 Litt enig	6 Ganske enig	7 Svært enig
Det ble tatt jobb-beslutninger på en objektiv måte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det ble sørget for at alle ansattes bekymringer ble hørt før jobb-beslutninger ble tatt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Det ble samlet nøyaktig og fullstendig informasjon før jobb-beslutninger ble tatt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avgjørelser ble begrunnet og det ble gitt tilleggsinformasjon når ansatte ba om det.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alle jobb-beslutninger ble innført likt for alle berørte ansatte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ansatte hadde anledning til å utfordre eller klage på avgjørelser som ble tatt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble jeg behandlet med vennlighet og omtanke.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble jeg behandlet med respekt og verdighet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble mine personlige behov tatt hensyn til.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble jeg behandlet på en sannferdig måte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble mine rettigheter som ansatt tatt hensyn til.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble konsekvensene av avgjørelsene diskutert med meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avgjørelsen om jobben min ble tilstrekkelig begrunnet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Når avgjørelser om jobben min ble tatt, fikk jeg forklaringer som ga mening for meg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg ble forklart veldig tydelig enhver avgjørelse som ble tatt om jobben min.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Opplevd jobbtilfredshet

	1 Svært uenig	2 Ganske uenig	3 Litt uenig	4 Verken eller	5 Litt enig	6 Ganske enig	7 Svært enig
Jeg føler at jobben min er meningsfull.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker arbeidsoppgavene mine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg er stolt av jobben min.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jeg liker jobben min.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

 Sideskift

Side 8

Obligatoriske felter er merket med stjerne \*

Du vil nå få spørsmål om din bakgrunn.

Hvilket kjønn er du?

Mann

Kvinne

Annet

Hva er din alder?

Yngre enn 25 år

25 - 35 år

36 - 45 år

46 - 55 år

Eldre enn 55 år

Hva er ditt høyeste utdanningsnivå?

Videregående

Bachelorgrad

Mastergrad

Doktorgrad

Hvor mange år hadde du jobbet i organisasjonen før fusjonen?

Vennligst oppgi hele år.

Hvordan vil du karakterisere jobben din?

- Faglig
- Administrasjon
- Forskning
- Ledelse
- Produksjon
- Helse og omsorg
- Salg og service
- Sikkerhet
- Håndverker
- Annet

I hvilken grad vil du si at du er berørt av fusjonen?

1 er i svært liten grad, mens 7 er i svært stor grad.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

## Vedlegg 5. Opprinnelige måleskalaer

### **Affective Commitment Scale Items:**

1. I would be very happy to spend the rest of my career in this organization.
2. I really feel as if this organization's problems are my own.
3. I do not feel like «part of my family» at this organization (R).
4. I do not feel «emotionally attached» to this organization (R).
5. This organization has a great deal of personal meaning for me.
6. I do not feel a strong sense of belonging to this organization (R).

### **Profil analysis of job satisfaction – facet-item measurement**

**Table 2.** Comparison of the Profile Analysis of Job Satisfaction (PAJS) and the PAJS-Facet-Item (PAJS-FI) <sup>1</sup>.

Facet of Job Satisfaction	PAJS—Facet Scale Measurement	PAJS-FI—Facet-Item Measurement
Information and communication	Three single-items (Sample item: I am ... with the information about activities in the company.)	I am ... with information and communication (activities in company, treatment of my suggestions, information from the management, information about innovations).
Demanding work	Three single-items (Sample item: I am ... with my work domain.)	I am ... with how demanding my job is (work domain, responsibility).
Relationship to direct colleagues	Four single-items (Sample item: I am ... with the support of my direct colleagues.)	I am ... with the relationship to my direct colleagues (team spirit, work atmosphere, division of work, support).
Relationship to direct supervisor	Four single-items (Sample item: I am ... with the support of my supervisor.)	I am ... with the relationship to my direct supervisor (support, openness for problems, arrangement of cooperation between colleagues, praise, criticism).
Organization and management	Three single-items (Sample item: I am ... with the image of the company.)	I am ... with the organization and management (effort regarding employees, participation possibilities, image).
Chances of making career	Five single-items (Sample item: I am ... with my chances of moving up in my company compared to my colleagues.)	I am ... with the chances of moving up and making career (compared to my colleagues, to colleagues from similar companies, to friends, possibility of making my desired career, possibility of further education).
Working conditions	Three single-items (Sample item: I am ... with my working tools and materials.)	I am ... with the working conditions (working tools and materials, working environment, work applications, personal design freedom).
Decision range	Three single-items (Sample item: I am ... with my participation possibilities concerning my work domain.)	I am ... with the decision range (classification of work tasks, possibility of participation).
Working and vacation times	Four single-items (Sample item: I am ... with the planning of my vacation times.)	I am ... with working and vacation times (working hours, consideration of wishes in organizing working hours, vacation times, organization of breaks).
Compensations of the employer	Three single-items (Sample item: I am ... with the payment compared to my colleagues.)	I am ... with compensations of the employer (financial, social, job security).
General framework conditions	Three single-items (Sample item: I am ... with the extended benefits offered to me.)	I am ... with extended benefits (flexible working-time models, burnout-packages, workplace health management).

<sup>1</sup> The three points "... " refer to the rating-scale from "1, very satisfied" to "5, unsatisfied". An example for the rating of a single-item of the facet "organization and management" with a rating of "very satisfied" is "I am very satisfied with the image of the company".

## **The justice scale**

### Disruptive justice

1. My work schedule is fair.
2. I think that my level of pay is fair.
3. I consider my work load to be quite fair.
4. Overall, the rewards I receive here are quite fair.
5. I feel that my job responsibilities are fair.

### Formal procedures

6. Job decisions are made by the general manager in an unbiased manner.
7. My general manager makes sure that all employee concerns are heard before job decisions are made.
8. To make job decisions, my general manager collects accurate and complete information.
9. My general manager clarifies decisions and provides additional information when requested by employees.
10. All job decisions are applied consistently across all affected employees.
11. Employees are allowed to challenge or appeal job decisions made by the general manager.

### Interactional justice

12. When decisions are made about my job, the general manager treats me with kindness and consideration.
13. When decisions are made about my job, the general manager treats me with respect and dignity.
14. When decisions are made about my job, the general manager is sensitive to my personal needs.
15. When decisions are made about my job, the general manager deals with in a truthful manner.
16. When decisions are made about my job, the general manager shows concern for my rights as an employee.
17. Concerning decisions made about my job, the general manager discusses the implications of the decisions with me.
18. The general manager offers adequate justification for decisions made about my job.



19. When making decisions about my job, the general manager offers explanations that make sense to me.
20. My general manager explains very clearly any decision made about my job.

**Job satisfaction scale**

<p align="center"><b>JOB SATISFACTION SURVEY</b>  Paul E. Spector  Department of Psychology  University of South Florida  Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</p>		
<p align="center">PLEASE CIRCLE THE ONE NUMBER FOR EACH QUESTION THAT COMES CLOSEST TO REFLECTING YOUR OPINION ABOUT IT.</p>		<p align="center">Disagree very much  Disagree moderately  Disagree slightly  Agree slightly  Agree moderately  Agree very much</p>
1	I feel I am being paid a fair amount for the work I do.	1 2 3 4 5 6
2	There is really too little chance for promotion on my job.	1 2 3 4 5 6
3	My supervisor is quite competent in doing his/her job.	1 2 3 4 5 6
4	I am not satisfied with the benefits I receive.	1 2 3 4 5 6
5	When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive.	1 2 3 4 5 6
6	Many of our rules and procedures make doing a good job difficult.	1 2 3 4 5 6
7	I like the people I work with.	1 2 3 4 5 6
8	I sometimes feel my job is meaningless.	1 2 3 4 5 6
9	Communications seem good within this organization.	1 2 3 4 5 6
10	Raises are too few and far between.	1 2 3 4 5 6
11	Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted.	1 2 3 4 5 6
12	My supervisor is unfair to me.	1 2 3 4 5 6
13	The benefits we receive are as good as most other organizations offer.	1 2 3 4 5 6
14	I do not feel that the work I do is appreciated.	1 2 3 4 5 6
15	My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape.	1 2 3 4 5 6
16	I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with.	1 2 3 4 5 6
17	I like doing the things I do at work.	1 2 3 4 5 6
18	The goals of this organization are not clear to me.	1 2 3 4 5 6

## Vedlegg 6. Kodebok

En spørreundersøkelse omkring ansattes jobbtilfredshet etter fusjon (id 248039) - 29.03.2022  
08:01

* Variabel	Etikett
Samtykke	Samtykkeerklæring
1	Jeg samtykker til å delta i undersøkelsen
Ansatt	Var du ansatt i organisasjonen på fusjonstidspunktet?
1	Ja
2	Nei
Tilkn1	Før fusjonen ville jeg gjerne tilbringe resten av min arbeidskarriere i organisasjonen.
Tilkn2	Før fusjonen følte jeg at organisasjonens problemer var mine egne.
Tilkn3	Før fusjonen følte jeg meg som en «del av familien» i organisasjonen.
Tilkn4	Før fusjonen følte jeg meg «følelsesmessig tilknyttet» til organisasjonen.
Tilkn5	Før fusjonen var organisasjonen av stor personlig betydning for meg.
Tilkn6	Før fusjonen følte jeg en sterk tilhørighet til organisasjonen.
1	1 Svært uenig
2	2 Ganske uenig
3	3 Litt uenig
4	4 Verken eller
5	5 Litt enig
6	6 Ganske enig
7	7 Svært enig
Inf_kom1	Jeg er fornøyd med informasjonen jeg fikk gjennom fusjonsprosessen
Inf_kom2	Jeg er fornøyd med kommunikasjonsflyten gjennom fusjonsprosessen
Inf_kom3	Jeg er fornøyd med informasjonen rundt aktivitetene i bedriften under fusjonsprosessen
Inf_kom4	Jeg er fornøyd med behandlingen av mine forslag/innspill under fusjonsprosessen

- 1 1 Svært uenig
- 2 2 Ganske uenig
- 3 3 Litt uenig
- 4 4 Verken eller
- 5 5 Litt enig
- 6 6 Ganske enig
- 7 7 Svært enig

Led1 Jeg er fornøyd med relasjonen jeg hadde til lederen min under fusjonsprosessen

Led2 Jeg er fornøyd med støtten jeg fikk fra lederen min under fusjonsprosessen

Led3 Jeg er fornøyd med min leders åpenhet under fusjonsprosessen dersom det oppsto problemer

Led4 Jeg er fornøyd med hvordan leder tilrettelegger for samarbeid mellom kolleger.

Led5 Jeg får konstruktive tilbakemeldinger fra lederen min

- 1 1 Svært uenig
- 2 2 Ganske uenig
- 3 3 Litt uenig
- 4 4 Verken eller
- 5 5 Litt enig
- 6 6 Ganske enig
- 7 7 Svært enig

Rettf1 Det ble tatt jobb-beslutninger på en objektiv måte.

Rettf2 Det ble sørget for at alle ansattes bekymringer ble hørt før jobb-beslutninger ble tatt.

Rettf3 Det ble samlet nøyaktig og fullstendig informasjon før jobb-beslutninger ble tatt.

Rettf4 Avgjørelser ble begrunnet og det ble gitt tilleggsinformasjon når ansatte ba om det.

Rettf5 Alle jobb-beslutninger ble innført likt for alle berørte ansatte.

Rettf6 Ansatte hadde anledning til å utfordre eller klage på avgjørelser som ble tatt.

Rettf7 Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble jeg behandlet med vennlighet og omtanke.

Rettf8 Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble jeg behandlet med respekt og verdighet.

- Rettf9 Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble mine personlige behov tatt hensyn til.
- Rettf10 Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble jeg behandlet på en sannferdig måte.
- Rettf11 Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble mine rettigheter som ansatt tatt hensyn til.
- Rettf12 Når avgjørelser om jobben min ble tatt, ble konsekvensene av avgjørelsene diskutert med meg.
- Rettf13 Avgjørelsen om jobben min ble tilstrekkelig begrunnet.
- Rettf14 Når avgjørelser om jobben min ble tatt, fikk jeg forklaringer som ga mening for meg.
- Rettf15 Jeg ble forklart veldig tydelig enhver avgjørelse som ble tatt om jobben min.

- 1 1 Svært uenig
- 2 2 Ganske uenig
- 3 3 Litt uenig
- 4 4 Verken eller
- 5 5 Litt enig
- 6 6 Ganske enig
- 7 7 Svært enig

Tilf1 Jeg føler at jobben min er meningsfull.

Tilf2 Jeg liker arbeidsoppgavene mine.

Tilf3 Jeg er stolt av jobben min.

Tilf4 Jeg liker jobben min.

- 1 1 Svært uenig
- 2 2 Ganske uenig
- 3 3 Litt uenig
- 4 4 Verken eller
- 5 5 Litt enig
- 6 6 Ganske enig
- 7 7 Svært enig

Kjonn Hvilket kjønn er du?

- 1 Mann
- 2 Kvinne
- 3 Annet

Alder           Hva er din alder?

- 1            Yngre enn 25 år
- 2            25 - 35 år
- 3            36 - 45 år
- 4            46 - 55 år
- 5            Eldre enn 55 år

Utdann         Hva er ditt høyeste utdanningsnivå?

- 1            Videregående
- 2            Bachelorgrad
- 3            Mastergrad
- 4            Doktorgrad

Ar\_Arb         Hvor mange år hadde du jobbet i organisasjonen før fusjonen?

Jobb\_Kar       Hvordan vil du karakterisere jobben din?

- 1            Faglig
- 2            Administrasjon
- 3            Forskning
- 4            Ledelse
- 5            Produksjon
- 6            Helse og omsorg
- 7            Salg og service
- 8            Sikkerhet
- 9            Håndverker
- 10          Annet

Berort         I hvilken grad vil du si at du er berørt av fusjonen?

- 1            1
- 2            2
- 3            3
- 4            4
- 5            5
- 6            6
- 7            7

## Vedlegg 7. Gjennomsnittsverdier og erstatningsverdier

Benyttede erstatningsverdier basert på gjennomsnittsverdi		
	<b>Gjennomsnittsverdi</b>	<b>Benyttet erstatningsverdi</b>
Tilknytning til tidligere organisasjon <sup>4</sup>	5,08	5
Informasjon og kommunikasjon <sup>1</sup>	4,31	4
Relasjon til leder <sup>5</sup>	4,67	5
Opplevd rettferdighet <sup>1</sup>	4,00	4
Opplevd rettferdighet <sup>2</sup>	3,54	4
Opplevd rettferdighet <sup>3</sup>	3,56	4
Opplevd rettferdighet <sup>4</sup>	3,81	4
Opplevd rettferdighet <sup>5</sup>	3,62	4
Opplevd rettferdighet <sup>6</sup>	3,49	3
Opplevd rettferdighet <sup>11</sup>	4,84	5
Opplevd rettferdighet <sup>13</sup>	4,04	4
Opplevd rettferdighet <sup>15</sup>	3,66	4
Jobbtilfredshet etter en fusjon <sup>2</sup>	5,81	6

## Vedlegg 8. Håndtering av manglende verdier

Variabel	Før endring		Etter endring	
	Antall svar (218)	Antall manglende svar	Antall svar (215)	Antall manglende svar
Tilknytning til tidligere organisasjon1	218	0	215	0
Tilknytning til tidligere organisasjon2	218	0	215	0
Tilknytning til tidligere organisasjon3	218	0	215	0
Tilknytning til tidligere organisasjon4	216	2	213	2
Tilknytning til tidligere organisasjon5	218	0	215	0
Tilknytning til tidligere organisasjon6	218	0	215	0
Informasjon og kommunikasjon1	217	1	214	1
Informasjon og kommunikasjon2	218	0	215	0
Informasjon og kommunikasjon3	218	0	215	0
Informasjon og kommunikasjon4	218	0	215	0
Relasjon til leder1	218	0	215	0
Relasjon til leder2	218	0	215	0
Relasjon til leder3	218	0	215	0
Relasjon til leder4	218	0	215	0
Relasjon til leder5	217	1	214	1
Opplevd rettferdighet1	215	3	214	1
Opplevd rettferdighet2	215	3	214	1
Opplevd rettferdighet3	214	4	213	2
Opplevd rettferdighet4	215	3	214	1
Opplevd rettferdighet5	214	4	213	2
Opplevd rettferdighet6	215	3	214	1
Opplevd rettferdighet7	215	3	215	0
Opplevd rettferdighet8	215	3	215	0
Opplevd rettferdighet9	215	3	215	0
Opplevd rettferdighet10	215	3	215	0
Opplevd rettferdighet11	214	4	214	1
Opplevd rettferdighet12	215	3	215	0
Opplevd rettferdighet13	214	4	214	1
Opplevd rettferdighet14	215	3	215	0
Opplevd rettferdighet15	213	5	213	2
Jobbtilfredshet etter en fusjon1	216	2	215	0
Jobbtilfredshet etter en fusjon2	215	3	214	1
Jobbtilfredshet etter en fusjon3	216	2	215	0
Jobbtilfredshet etter en fusjon4	216	2	215	0

## Vedlegg 9. Reliabilitet

### Tilknytning til tidligere organisasjon

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.866	6

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tilkn1	24.70	34.976	.454	.880
Tilkn2	25.82	33.579	.485	.878
Tilkn3	24.74	31.490	.743	.830
Tilkn4	24.94	30.006	.793	.820
Tilkn5	25.22	30.810	.775	.824
Tilkn6	24.71	31.563	.782	.825

### Informasjon og kommunikasjon

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	4

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Inf_kom1	12.06	21.870	.883	.902
Inf_kom2	12.14	21.189	.889	.900
Inf_kom3	12.34	21.805	.894	.898
Inf_kom4	12.57	24.554	.719	.952

### Relasjon til leder

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.941	5

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Led1	18.77	42.777	.882	.921
Led2	19.04	41.573	.881	.920
Led3	19.11	41.311	.839	.929
Led4	19.18	42.766	.833	.929
Led5	19.14	44.308	.777	.939



## Opplevd rettferdighet

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	15

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Rettf1	56.06	356.655	.761	.964
Rettf2	56.52	354.055	.799	.963
Rettf3	56.49	352.718	.811	.963
Rettf4	56.25	353.065	.812	.963
Rettf5	56.43	364.022	.590	.967
Rettf6	56.57	359.274	.686	.965
Rettf7	55.70	351.960	.805	.963
Rettf8	55.48	349.297	.853	.962
Rettf9	55.85	357.548	.771	.964
Rettf10	55.59	351.702	.868	.962
Rettf11	55.22	355.387	.795	.963
Rettf12	56.30	348.565	.805	.963
Rettf13	56.01	346.612	.871	.962
Rettf14	55.93	350.108	.834	.963
Rettf15	56.39	347.847	.844	.962

## Jobbtilfredshet

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	4

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Tilf1	17.46	10.838	.851	.910
Tilf2	17.46	11.885	.836	.917
Tilf3	17.53	11.017	.808	.925
Tilf4	17.38	11.022	.886	.899

## Vedlegg 10. Diskriminant validitet – Faktoranalyse

Rotert component matrix med 6 forhåndsbestemte faktorer

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component					
	1	2	3	4	5	6
Tilkn1	-.021	.070	.588	.159	.011	-.350
Tilkn2	-.018	.040	.586	-.213	-.216	.157
Tilkn3	.041	.151	.832	-.009	-.058	.040
Tilkn4	-.002	.056	.881	-.050	.003	.058
Tilkn5	-.010	-.111	.885	.007	.046	.020
Tilkn6	.030	.062	.874	-.011	.039	-.024
Inf_kom1	.282	.252	-.041	.844	.055	.125
Inf_kom2	.356	.257	-.059	.816	.078	.123
Inf_kom3	.305	.232	-.055	.835	.073	.161
Inf_kom4	.470	.138	-.013	.622	.155	.214
Led1	.383	.809	.080	.215	.132	.003
Led2	.457	.749	.078	.247	.161	.068
Led3	.400	.738	.024	.276	.095	.076
Led4	.303	.789	.065	.203	.124	.190
Led5	.347	.719	.150	.096	.173	.251
Rettf1	.514	.248	.067	.305	.203	.492
Rettf2	.566	.171	-.048	.314	.141	.581
Rettf3	.599	.241	-.015	.244	.126	.522
Rettf4	.600	.253	-.038	.313	.139	.449
Rettf5	.340	.216	.114	.247	.094	.577
Rettf6	.560	.060	-.011	.277	.093	.442
Rettf7	.764	.355	.047	.153	.147	.078
Rettf8	.816	.327	.029	.153	.181	.079
Rettf9	.818	.256	.059	.077	.070	.051
Rettf10	.832	.302	.038	.157	.116	.133
Rettf11	.797	.332	-.043	.119	.129	.029
Rettf12	.798	.150	.001	.132	.118	.214
Rettf13	.822	.154	-.030	.330	.154	.123
Rettf14	.746	.186	-.043	.301	.240	.165
Rettf15	.730	.143	.000	.425	.162	.194
Tilf1	.222	.112	-.079	.104	.877	.036
Tilf2	.144	.118	-.034	.045	.881	.092
Tilf3	.197	.102	.074	.063	.857	.098
Tilf4	.148	.124	-.093	.072	.911	.035

## Vedlegg 11. Korrelasjonsanalyse med signifikansnivå

		Tilknytning til tidligere organisasjon	Informasjon og kommunikasjon	Relasjon til leder	Opplevd rettferdighet	Jobbtilfredshet etter fusjon
<b>Tilknytning til tidligere organisasjon</b>	Pearson Correlation	1	-.06	.12	.01	-.07
	Signifikans-nivå		.37	.08	.93	.33
<b>Informasjon og kommunikasjon</b>	Pearson Correlation	-.06	1	<b>.59**</b>	<b>.70**</b>	<b>.29**</b>
	Signifikans-nivå	.37		<.001	<.001	<.001
<b>Relasjon til leder</b>	Pearson Correlation	.12	<b>.59**</b>	1	<b>.72**</b>	<b>.36**</b>
	Signifikans-nivå	.08	<.001		<.001	<.001
<b>Opplevd rettferdighet</b>	Pearson Correlation	.01	<b>.70**</b>	<b>.72**</b>	1	<b>.41**</b>
	Signifikans-nivå	.93	<.001	<.001		<.001
<b>Jobbtilfredshet etter fusjon</b>	Pearson Correlation	-.07	<b>.29**</b>	<b>.36**</b>	<b>.41**</b>	1
	Signifikans-nivå	.33	<.001	<.001	<.001	