

982925

982614

BCR3100

Bacheloroppgave

Morphogenesis

—

Beginning of the shape

Markedshøyskolen

2014

”Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen.
Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller
anbefalinger”

Forord

Arbeidet med denne bacheloroppgaven har vært utrolig lærerikt, men også krevende. I et samfunn som preges mer og mer av endringer, var vårt mål at denne oppgaven skulle bidra til en økt forståelse av temaet endringsledelse. Vi har fordypet oss i et emne vi synes er spennende, og denne oppgaven har gitt oss verdifull faglig innsikt som vil komme godt med når vi nå skal ut i arbeidslivet.

Det er mange som har hjulpet oss og bidratt til at vi har oppnådd best mulig resultat i den prosessen vi har vært igjennom. Vi vil rette en stor takk til Jon-Arild Johannessen for å ha trudd på oss, gi oss nyttig og konstruktiv veiledning og inspirerende forelesninger under vår fordypning i endringsledelse.

Vi vil også takke Pronova BioPharma/BASF som tok godt imot oss og ga oss muligheten til å skrive denne oppgaven om deres organisasjon. Vi setter stor pris på deres imøtekommenhet og hjelp.

Denne oppgaven dedikeres til våre familier som har motivert oss, hatt en stor forståelse og støttet oss underveis i denne prosessen.

Sammendrag

Denne oppgaven tar utgangspunkt i Pronova Biopharma og den integrasjonsprosessen de har gått igjennom etter at de ble kjøpt opp av BASF.

Problemstillingen valgte vi ut fra vår nysgjerrighet på hva som er med på å skape en suksessfull endringsprosess, og hvordan man skal klare å holde på og motivere de ansatte underveis. For å svare på problemstillingen, hadde vi også tre forskningsspørsmål.

I teoridelen tar vi for oss hva endringsledelse er, før vi ser på temaene kommunikasjon i endring og motivasjon underveis i prosessen. Motstand er et underliggende tema som kan oppstå som følge av blant annet dårlig kommunikasjon eller usikkerhet. Temaet motstand faller naturlig inn under de allerede nevnte temaene, endringsledelse, kommunikasjon og motivasjon. Som en avslutning på teoridelen, har vi skrevet om fallgruver og utfordringer under gjennomføring av endringsprosesser. I tillegg til dette blir også teori om valgt metode lagt frem, samt fordeler og ulemper ved denne metoden tatt opp.

I vår analyse knytter vi teorien sammen med problemstillingen og de funnene vi har kommet frem til i våre undersøkelser. Det vil si at både dokumentasjonen vi har mottatt fra vår kontaktperson og samtalene med våre informanter, har vært viktig for vår analyseringsprosess.

Våre funn indikerer at høy grad av motivasjon har en positiv effekt på motstand, og at høy grad av motivasjon og lav grad av motstand igjen har en positiv effekt for å holde på de gode medarbeiderne.

Innhold

Forord	1
Sammendrag	2
Figurliste	4
1. Innledning	5
1.1. Bakgrunn for valg av tema	5
1.2. Problemstilling	5
1.3. Forutsetninger/avgrensninger	6
2. Pronova BioPharma	7
2.1. Bakgrunn/historie	7
2.2. BASF oppkjøp	7
2.3. BASF bakgrunn	7
2.4. Pronova	8
3. Teori	9
3.1. Endringsledelse	9
3.2. Kommunikasjon i endringsledelse	10
3.3. Motivasjon	13
3.4. Endring og motivasjon	17
3.5. Endring og motstand	18
4. Etikk	20
5. Metode	22
5.1. Valg av metode	22
5.2. Kvalitativ metode	23
5.2.1. Utvalgets størrelse og tilgang på informanter	23
5.2.2. Intervjumetode	24
5.3. Erfaringer av valgt metode	27
5.3.1. Fordeler og ulemper	27
6. Analyse	28
6.1. Hva fremmer og hemmer endringsprosesser	28
6.1.1. Hvordan motiverer Pronova/BASF de ansatte underveis	30
6.1.2. Hvordan håndterer Pronova/BASF motstand	31
6.1.3. Hva gjør Pronova/BASF for å holde på de gode medarbeiderne	32
7. Oppsummering	33
8. Konklusjon	34

9. Litteraturliste	36
--------------------------	----

Figurliste

Figur 1: Modell for endringsprosesser	6
Figur 2: Endring i retning av en formulert fremtid (Hennestad og Revang 2006, 82)	9
Figur 3: De tre grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 403)	10
Figur 4: Maslows modell over behovene i hierarkisk oppbygging (Brochs-Haukedal 2010, 117).....	13
Figur 5 Forventningsteori (Busch og Vanebo 2000, 228).....	14
Figur 6: Hertzberg motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 227)	16
Figur 7 Modell for endringsprosesser.....	35

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Vedlegg 2: Fargekodet intervjuer

Vedlegg 3: Statistikk

Vedlegg 4: Pulse Surveys

Vedlegg 5: Integration Timeline

1. Innledning

1.1. Bakgrunn for valg av tema

Bakgrunnen for vårt valg av temaet endringsledelse er vår interesse og nysgjerrighet rundt nettopp dette, og vi ønsker å lære mer om hva som fremmer og hemmer endringsprosesser. Endringsledelse er et aktuelt tema i dagens samfunn. Organisasjoner er i kontinuerlig utvikling, noe som påvirker individene i organisasjoner og samfunnet rundt. En annen bakgrunn for valg av tema er at vi ønsker å lære mer om hvordan ansatte påvirkes av endringsprosesser og hvilken påvirkning de gir tilbake på resultatet av prosessen.

1.2. Problemstilling

På bakgrunn av vårt interesseområde, har vi valgt følgende problemstilling med underliggende forskningsspørsmål:

Hva fremmer og hemmer endringsprosesser?

- Hvordan motiverer Pronova/BASF de ansatte underveis?
- Hvordan håndterer Pronova/BASF motstand?
- Hvordan jobber Pronova/BASF for å holde på de gode medarbeiderne?

Forskningsspørsmålene skal hjelpe å avgrense oppgaven. Vi har laget følgende modell til problemstillingen vår.



Figur 1: Modell for endringsprosesser

1.3. Forutsetninger/avgrensninger

Etttersom temaet endringsledelse og hva som fremmer og hemmer endringsledelse er et bredt tema, har vi valgt å avgrense problemstillingen med underliggende forskningsspørsmål. Det vil si at det kan være andre faktorer som også har påvirkning på endringsprosesser, men vi har valgt å fokusere kun på de faktorene som problemstillingen og forskningsspørsmålene reiser.

Oppgaven er også avgrenset til Pronovas integrasjon inn i BASF. Med andre ord vil hovedproblemstillingen omhandle hva som fremmer og hemmer endringsprosesser i BASF og Pronovas integrasjon. Vi vil også gjøre oppmerksom på at de resultatene vi finner i denne oppgaven ikke nødvendigvis er gjeldene i andre organisasjoner.

2. Pronova BioPharma

2.1. Bakgrunn/historie

Pronova BioPharma, heretter kalt Pronova, er en ledende aktør innenfor forskning, utvikling og produksjon av Omega 3 deriverte legemidler. Det vil si legemidler basert på Omega 3, som for eksempel Omacor.

Pronova som organisasjon har røtter tilbake til 1838 og har opp gjennom tidene vært gjennom flere sammenslåinger og oppkjøp. Pronova Biocare AS ble dannet av Norsk Hydro ASA i 1992 og i 1994 ble Omacor et godkjent legemiddel i Norge. Omacor er godkjent og solgt globalt og har blant annet blockbuster status i USA, hvor det er solgt under navnet Lovaza. Blockbusterstatus vil si at de har en omsetning på over 1 milliard dollar i året i USA. I 2004/2005 solgte Norsk Hydro ASA, Pronova Biocare til norske FERD Private Equity Fund. Som en følge av dette ble selskapet en del av Hercules fondet som er delvis eid av FERD. Dette førte til børsnotering i 2007 og Pronova Biocare endret navn til Pronova BioPharma ASA. (Pronova)

2.2. BASF oppkjøp

I Januar 2013 var det et faktum at Pronova var kjøpt opp av det tyske selskapet BASF og dermed også tatt av børs. Pronova som hadde vært en organisasjon med ca. 350 ansatte ble dermed en del av en organisasjon med 112 000 ansatte. Etter oppkjøpet ble det besluttet at Pronova skulle være kjernen i BASF sin plan for den globale satsingen på Omega 3-baserte produkter.

2.3. BASF bakgrunn

BASF ble etablert i Tyskland i 1865 og produserte opprinnelig fargestoffer. Dette har utviklet seg og BASF har ekspandert opp gjennom tiden. I dag er BASF et av verdens ledende kjemiske organisasjoner. De er etablert på alle kontinenter og har over 112 000 ansatte.

Strukturen i BASF består av følgende 5 segmenter: Chemicals, Performance Products, Functional Materials Solutions, Agricultural solutions og Oil & Gas. Disse fem segmentene er igjen delt i totalt 14 underliggende divisjoner.

Da Pronova ble kjøpt opp ble de del av segmentet Performance Products under divisjonen Nutrition and Health. (BASF)

2.4. Pronova

Da oppkjøpet var et faktum og integrasjonen skulle starte ble det etablert et team fra BASF som sammen med representanter fra Pronova skulle gjennomføre integrasjonen i Norge.

Noen strukturelle endringer måtte gjennomføres da avdelinger allerede eksisterte i BASF. Men disse strukturelle endringene har ikke ført til masseoppsigelser. Noen få har måttet gå, men det har hele tiden vært fokus på tryggheten til de ansatte. En av konsekvensene av oppkjøpet er at Pronova i Norge har blitt «Center of Excellence», noe som vil si at det er her tyngden av kompetanse og nyskaping skal være.

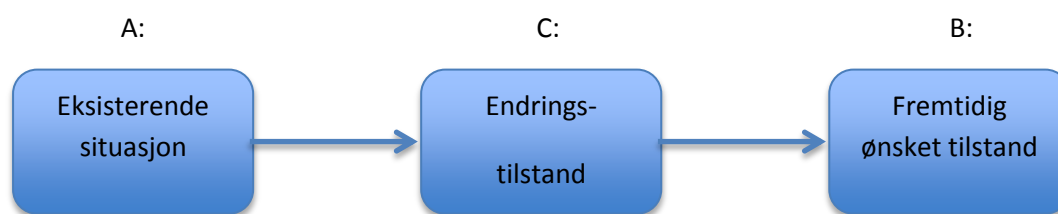
BASF har laget en struktur de kaller «Omega 3 Verbund», hvor Pronova Norge ble plassert øverts i hierarkiet som «Center of Excellence» og Pronova Kalundborg, samt BASF's fabrikk i Callanish ble liggende strukturelt under Pronova Norge.

De største forandringene for de ansatte har vært økt ansvar, nye rutiner og nye systemer som krever opplæring. Alle ansatte skulle få nye PCer og e-mail adresser. Det ble også innført et jobb evalueringssystem og en ny bonusordning. Samtidig gikk Pronova fra en liten organisasjon hvor beslutningsveiene var korte, til en internasjonal gigant med lengre og mer byråkratiske beslutningsveier.

3. Teori

3.1. Endringsledelse

En måte å se på endring på er som følger: ”En endring begynner med at organisasjonen befinner seg i en eksisterende tilstand (A). Den fremtidige ønskede tilstand (B) er slik organisasjonen ideelt sett er tenkt å være. Perioden mellom A og B er endringstilstanden eller endringsperioden (C).” (Hennestad og Revang 2006, 82) Det som har betydning for hvordan organisasjonen vil fungere i den ønskede situasjonen er utformingen og gjennomføringen av endringsprosessen, altså C.



Figur 2: Endring i retning av en formulert fremtid (Hennestad og Revang 2006, 82)

Endringsledelse handler i hovedsak om å lede gjennomføringen av en endring. Slik utviklingen i samfunnet er i dag, vil organisasjoner som ikke makter å endre seg miste sin konkurransedyktighet mot andre bedrifter som holder tritt med utviklingen. Det største konkurransefortrinnet en bedrift kan ha er å lære raskere enn sine konkurrenter. (Berg, Martinsen og Thompson 1998, 97)

Endring kan sies å typisk omhandle forhold som kan settes i flere forskjellige kategorier. Kategori en vil være endring av teknologi, strategi, oppgaver og/eller mål. Kategori to vil være endring av strukturen i organisasjonen og vil da også omhandle koordinering av arbeidsoppgaver, belønningssystemer, kontroll og styring. Kategori tre vil være endring i organisasjonens prosesser som omhandler læring, produksjon, kommunikasjon og beslutninger. Kategori fire vil være endring i kulturen til organisasjonen. Den siste kategorien, kategori fem, vil være organisasjonens demografi med utgangspunkt i rekruttering og ansatte som slutter. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 385-386)

Når en bedrift tar beslutning om å utføre en endring må de også ta hensyn til andre faktorer, som forventninger om at andre i bedriften skal være med på å gjøre en jobb, deres ønske om å være med på å gjøre denne jobben og forpliktelse til å jobbe for endringen. Disse er avhengig av hverandre, ”hvis f.eks. organisasjonsmedlemmene ikke forventer at en viss type organisasjonsmessig handling skal finne sted, så vil de være mindre motivert til å handle og vil ikke forplikte seg.” (Berg, Martinsen og Thompson 1998, 97)

Professor og psykolog Kurt Lewin beskrev organisasjonsendringer som bestående av tre faser.



Figur 3: De tre grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 403)

Fase en kalles opptiningsfasen. I denne fasen skal motivasjon for endring skapes. Dette gjøres ved å skape psykologisk trygghet for eksempel ved å forsøke å dempe den redsel og redusere uvilje som kan oppstå. Her kan det også fokuseres på de forhold som forblir stabile, altså de forhold som ikke endrer seg. Fase to kalles endringsfasen. Her vil de tiltak som skal skape nye holdninger og adferd iverksettes. Dette kan være tiltak innenfor endringer i struktur, kommunikasjon og opplæring igangsettes. Fase tre kalles nedfrysingsfasen. Dette er evalueringsfasen hvor alle gjennomførte tiltak blir vurdert og evaluert. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 402-403)

3.2. Kommunikasjon i endringsledelse

I dette kapittelet tar vi for oss hva kommunikasjon er og hvorfor dette er viktig, spesielt i en situasjon der organisasjonen er i endring. God kommunikasjon betyr at både leder og medarbeidere må involvere hverandre. Ansatte trenger informasjon fra ledere vedrørende hva som foregår i organisasjonen og lederne på sin side trenger innspill fra medarbeiderne om ideer, forbedringer og synspunkter fra de som daglig jobber med det bedriften tilbyr sine kunder. Det er på denne måten ledere kan ta beslutninger som fører til at organisasjonen når sine mål.

Det er etablert flere forskjellige definisjoner på kommunikasjon. En definisjon kan være: ”Informasjonsflyten og utvekslingen av ideer og synspunkter mellom ledere og medarbeidere, og også kommunikasjonen mellom enkeltpersoner og grupper på forskjellige nivåer og i ulike enheter eller deler av organisasjonen.” (Erlie 2012, 17)

Ofte er ordet kommunikasjon og informasjon brukt om hverandre. Vi velger å skille mellom disse to, for å unngå misforståelser. Vi anser kommunikasjon som en handling der informasjon blir formidlet. ”I kommunikasjon er informasjon viktig, både den informasjonen vi benytter i våre vurderinger, og den informasjonen vi overfører til andre” (Johannessen og Olsen 2008, 101) Med dette mener vi at kommunikasjon handler om å dele informasjon og at adferden og budskapet kan påvirke mottakerens oppfattelse.

En organisasjon som skal gjennom eller er under en endring er avhengige av å ha gode medarbeidere som er motiverte til å jobbe sammen for å nå målene til bedriften, samtidig som de skal omstille seg til de endringene som skjer. En annen definisjon kan være ”organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of independent relationships to cope with environmental uncertainty” (Goldhaber 1993, 14) Med andre ord er kommunikasjon en prosess for å skape og dele informasjon i forskjellige nettverksrelasjoner for å dempe usikkerhet. En god intern kommunikasjon er viktig for å ”identifisere, opprette og vedlikeholde et godt forhold mellom organisasjonen og dens medarbeidere, til gjensidig nytte for å takle usikkerhet i omgivelsene” (Erlie 2012, 17)

Et viktig poeng med god kommunikasjon er at den bidrar til å redusere usikkerhet. Ved en endringsprosess kan de menneskene som arbeider i organisasjonen oppleve store forandringer. Dette kan føre til usikkerhet og de involverte kan føle seg utrygge. I en slik situasjon er god kommunikasjon avgjørende for å gi de ansatte svar på eventuelle spørsmål de sitter med og dekke mangelen på kunnskap. ”(...) det er viktig med god toveis kommunikasjon for å redusere usikkerheten og løse medarbeiderne gjennom omstillingsprosessen” (Erlie 2012, 20) Det er også viktig at organisasjonen er klar over at det er satt ned politiske krav og lovverk for å beskytte de ansatte i en endringsprosess. De ansatte har krav på informasjon i omstillingsprosesser og organisasjonen kan risikere å bli dømt hvis disse kravene ikke blir tilfredsstillt. Dette er definert i §4-2 og §8 i Arbeidsmiljøloven. Arbeidsgiver står ansvarlig om

medarbeiderne får fysiske eller psykiske komplikasjoner og lidelser grunnet omstillingsprosessen. (Erlie 2012, 21)

Kommunikasjon skal også bidra til å øke motivasjonen i organisasjonen. Ved for eksempel å ha klare arbeidsoppgaver og at det er tydelig kommunisert hvordan disse oppgavene skal utføres, og samtidig ha medarbeidersamtaler som fungerer godt, kan dette være med på å øke motivasjonen, både for ansatte og ledere. Det å skape en kultur der det er åpne dører, hvor de ansatte føler at de kan ta opp problemer, nye ideer, ris og ros med ledelsen, er viktig for at ansatte og bedriften skal oppnå sine mål.

Behovet for kommunikasjon dreier seg både om fakta og følelser. Å vite hva som er målet med det man gjør, bidrar til å skape motivasjon. Å ha et godt mellommenneskelig forhold til sine kollegaer og sin nærmeste overordnede skaper trivsel i hverdagen og øker sjansene for at man gjør en god jobb. Å ha et fortrolig og tillitsfullt forhold til noen på jobben er også nødvendig for å kunne luften ut eventuelle frustrasjoner før de vokser til store problemer.”
(Erlie 2012, 29)

For å kunne være en effektiv leder er det flere egenskaper som bør være til stede. En leder må ha tillit til at medarbeiderne kan sine arbeidsoppgaver og ha forståelse for deres behov. Kommunikasjon generelt og spesielt kommunikasjon som ansees som viktig for endringsprosessen anbefales å fremkomme med åpenhet, glede og positivitet. Dette kan virke positivt og ha god effekt for ledere. Igjen er det viktig å understreke at kommunikasjon går begge veier. En relasjon mellom mennesker som jobber sammen bør være preget av tillit, støtte og gjensidig respekt. (Grenness 1999, 110)

Dårlig kommunikasjon kan fremme konflikter og ha negativ effekt på endringsprosesser. Manglende kommunikasjon kan føre til mistriivsel, redusert produktivitet i organisasjonen og eventuelle endringer kan bli motarbeidet. Dette er en konsekvens av at de ansatte ikke blir involvert og de kan føle seg stresset og utelatt. Kommunikasjonen internt kan bidra til å redusere følelsen av utrygghet, skape motivasjon og øke kunnskap om organisasjonens mål. Ved store endringer er den interne kommunikasjonen ekstra viktig for å ivareta akkurat dette. Det må komme tydelig frem hvordan strukturen er i organisasjonen og hos hvem ansvaret for å dele informasjon ligger, dette kan være en eller flere personer. (Erlie 2012, 32)

I tilfeller hvor det er lite eller dårlig kommunikasjon i endringsprosesser kan rykter oppstå. Rykter kan ha både positiv og negativ effekt. På den ene siden kan det hjelpe ansatte i å skape mening og tilhørighet i grupper og det kan kompensere for det de ansatte føler er mangelfull eller utydelig informasjon. For noen kan det dempe usikkerhet hvis de føler seg presset. På den andre siden er det falsk informasjon som blir spredt og dette kan skape splid mellom ansatte og i grupper. Lederens forsøk på å dele informasjon blir undergravd av negative rykter og angst og/eller usikkerhet kan oppstå. Ryktene oppstår ofte som en følge av usikkerhet og ledelsen bør ha en forståelse for hvorfor de oppstår for å kunne redusere den negative effekten. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 298)

3.3. Motivasjon

Det finnes mange teorier og mye forskning som omhandler individer og motivasjon. De forskjellige teoriene har forskjellig utgangspunkt. Noen tar utgangspunkt i individers behov, som for eksempel Maslows behovs hierarki. Andre tar utgangspunkt i forventninger som for eksempel Victor Vrooms forventningsteori.

Maslows behovshierarki er en av de mest omdiskuterte innenfor organisasjonslære. Maslow antar at menneskers behov kan forklares ved å settes i et hierarki, vi har valgt å fremstille det som en pyramide som følger:



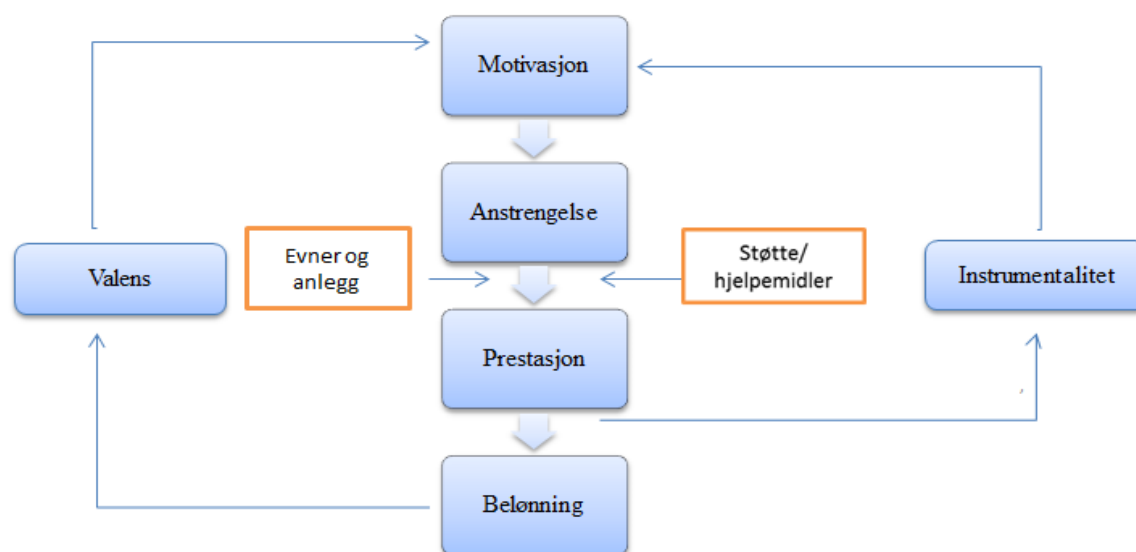
Figur 4: Maslows modell over behovene i hierarkisk oppbygging (Brochs-Haukedal 2010, 117)

Maslows teori går ut på at mennesker har fem grunnleggende behov, som beskrevet i modellen over. Disse fem behovene er satt i et hierarki og logikken til Maslows modell er at behovene må dekkes fra bunn og opp.

Det vil si at behovene som er på nivå to, tre, fire eller fem ikke påvirker atferd før alle underliggende behov er dekket. Denne teorien er svært omdiskutert og Maslow er kritisert for sin upresise formulering av de forskjellige behovene. Samtidig er det vanskelig å fastslå empirisk om de ulike behovene er ordnet hierarkisk. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 221-222)

Vi har valgt å ta med denne teorien, selv om den er av eldre dato og kritisert, av den grunn at vi ønsker å vise de ulike teoriene på dette området og Maslows behovshierarki er blant de mest kjente. De forskjellige teoriene viser, selv om de er kritisert, hvor forskjellige mennesker er og hvor vanskelig det kan være å vite hvordan man skal motivere forskjellige individer i en organisasjon. Det er jo av akkurat denne grunn at forskning på område er så omdiskutert. Teorier som Maslows behovshierarki, Vrooms forventningsteori og Hertzbergs tofaktor-teori er likevel fundamentet og grunnlaget for mange studier på området og bidrar til et utgangspunkt til forståelse av hva som kan motivere og drivkreftene til forskjellige individer. De sistnevnte teoriene utdypes nedenfor.

Vrooms forventningsteori tar utgangspunkt i individers atferd og at individer velger en atferd som videre fører til belønninger som ansees som attraktive. Denne teorien kan beskrives etter følgende modell:



Figur 5 Forventningsteori (Busch og Vanebo 2000, 228)

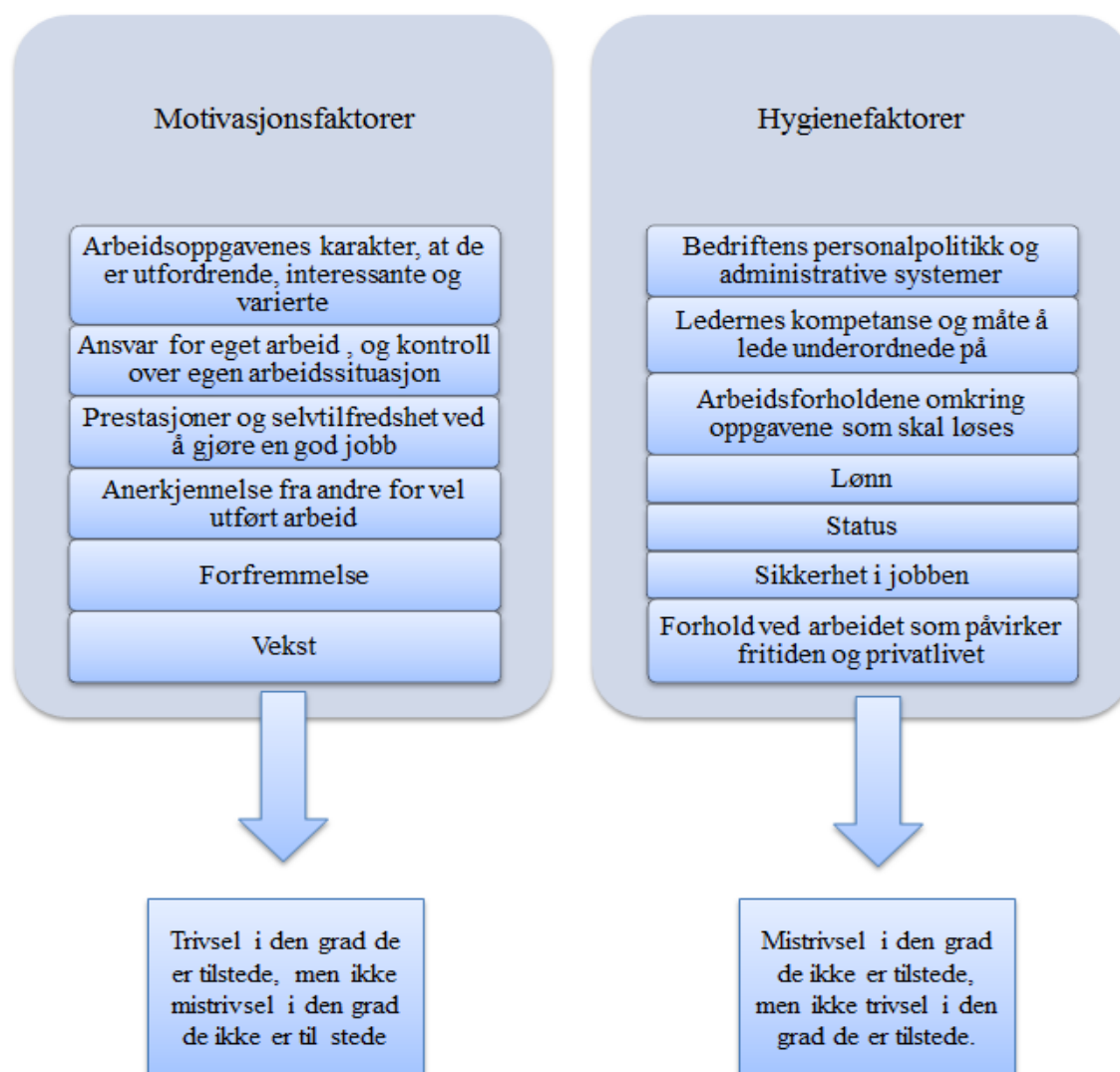
I følge Vrooms forventningsteori sier valens noe om hvordan en spesifikk belønning blir verdsatt av individet som mottar belønningen. Valens beskriver med andre ord styrken i hvor mye en person verdsetter et gitt resultat. Det vil si at for å oppnå høy motivasjon må man ha høy valens. Instrumentalitet er sammenhengen mellom faktisk prestasjon og belønning. Det vil si at høy motivasjon krever mer enn bare høy valens, den krever også høy instrumentalitet. Altså, høy valens og høy instrumentalitet, fører ifølge Vrooms forventningsteori til økt motivasjon. (Vroom 1964, 17-18)

Det er likevel ikke gitt at høy motivasjon fører til høy ytelsesgrad. Hvis individet ikke har tilstrekkelig med hjelpemidler eller planleggingen ikke er tilstrekkelig god, kan dette redusere ytelsesgraden selv om motivasjonen er sterk. (Busch og Vanebo 2000, 228)

Ved å se på behovsteori og forventningsteori så er forutsetningene for hva som kan bidra til å motivere mer tydelig. Men hva kan organisasjoner gjøre for å benytte slike forutsetninger og hva kan organisasjoner gjøre for å motivere sine medarbeidere. Også her er det mye forskning som berører temaet. En viktig og grunnleggende tankegang innenfor dette område er det Fredrick Herzberg som har kommet med. Han la fundamentet for det som kan kalles moderne tenkning på området trivsel, mistrivsel og motivasjon. Herzberg gjennomførte sine studier på 1960-tallet og den grunnleggende ideen for hans studie var at økt trivsel ville føre til økt motivasjon og økt produktivitet.

Herzbergs utgangspunkt i sine studier var å se på forhold som gjorde at ansatte var misfornøyde og hva som skjedde hvis disse forholdene ble endret. Konklusjonen av studiene ble ikke det Hertzberg forventet å finne. Det viste seg at det som skapte mistrivsel og det som skapte tilfredshet hadde utgangspunkt i forskjellige forhold. Med andre ord, det å endre de forholdene som skapte mistrivsel og utilfredshet betydde ikke nødvendigvis at de ansatte ville bli mer tilfreds eller motivert.

På bakgrunn av dette studiet ble følgende modell etablert:



Figur 6: Herzberg motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer (Jacobsen og Thorsvik 2013, 227)

Modellen viser det Herzberg kaller motivasjonsfaktorer og hygienefaktorer. Motivasjonsfaktorene er de faktorene som skaper trivsel når de er tilstede, det er derimot ikke gitt at de skaper mistrivsel når de ikke er tilstede. Hygienefaktorene er de faktorene som skaper mistrivsel når de ikke er til stede, men det er ikke gitt at de skaper trivsel om de er til stede. Altså skiller Herzberg på tilfredshet og mistrivsel. Det kan godt være at en ansatt ikke er tilfreds, det betyr ikke nødvendigvis at han mistrives selv om han ikke er tilfreds. (Herzberg 1968, 53-62)

Herzbergs tofaktor-teori har vært grunnlag for studier i mange land, og selv om kulturelle forskjeller ligger til grunn så er det en tendens at arbeidsoppgaver kobles mot tilfredshet og forholdene rundt arbeidsoppgavene knyttes til mistrivsel. Derfor,

med utgangspunkt i dette, kan det støttes opp under argumenter at det er viktig for motivasjonen hvordan individer oppfatter sine egne arbeidsoppgaver, hvordan utviklingsmulighetene oppgavene gir, hvor utfordrende de oppleves og mestring knyttet til egne arbeidsoppgaver. Samtidig har tofaktor-teorien blitt kritisert på bakgrunn av Herzbergs fremgangsmåte og metode. Det finnes tilsvarende studier med annen metode som utgangspunkt hvor resultatene har vist en annen tendens enn Herzbergs studier. Likevel er Herzbergs studier mye brukt som fundament for en rekke motivasjonsstudier. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 227-228)

3.4. Endring og motivasjon

Jacobsen skriver i sin bok Organisasjonsendringer og endringsledelse at for å få til vellykkede endringsprosesser så må man ha aksept for endringen fra både medarbeidere og andre sentrale aktører. Det må opparbeides et engasjement og interesse for den endringen som skal gjøres. (Jacobsen 2012, 163) Ved å oppnå eierskap til endringen kan det videre føre til økt motivasjon for å jobbe mot et best mulig resultat. Dette fordi den ansatte opplever å utvikle seg, skape sin egen fremtid, samtidig som den ansatte føler en mestringsfølelse av å bli inkludert og sitte med evner og kompetanse som er nyttig for organisasjonen. (Jacobsen 2012, 177-178)

Ved å delta i endringsprosesser så bidrar dette til å dekke den fasen som vi i kapittel 3.1 og i figur 3 kalte ”opptiningsfasen”, og dette er en nødvendighet for å få til en positiv endringsprosess.

Gjennom deltakelse trekkes ansatte ut av den daglige virksomheten, man bli satt til å jobbe med ukjente og usikre oppgaver, og slik eksponeres man direkte for hvordan endring virker. Slik skapes over tid en aksept for den usikkerheten som ligger innebygd i all endring. (Jacobsen 2012, 178)

”Tilbakemelding har betydning for en rekke prosesser i arbeidslivet, slik som motivasjon, læring, karriere, opplevd selvaktelse og opplevd rettferdighet.” (Grenness 1999, 185) Ledere som motiverer, lytter godt og har en toveis kommunikasjon med medarbeiderne vil kunne få en høyere troverdighet.

Tilbakemeldinger er en avgjørende faktor i lærende prosesser. For å kunne vurdere sin egen prosess og ta lærdom av den er tilbakemelding i form av informasjon vesentlig. Tilbakemeldinger bidrar til utvikling underveis, reduserer usikkerhet og fremmer læring ved å tydeliggjøre hva som forventes og definerer mål. (Nordhaug 2002, 198)

Det vil si at det å benytte tilbakemeldinger som bevisst virkemiddel i endrings- og læringsprosesser kan ha en positiv virkning på effekten av prosessen.

”Nesten all bevisst atferd er betinget av motivasjon” (Busch og Vanebo 2000, 216)
Motivasjon er ofte en forklaring på hva vi gjør og hvorfor vi gjør det. Det kan sees på som drivkraften til våre handlinger. Derfor vil ikke vår handling og motivasjon baseres kun på organisasjonsmessige betingelser, men personlige forutsetninger vil også ligge til grunn. Samtidig må det tas høyde for at alle mennesker er forskjellige og har forskjellig behov, ergo vil utgangspunktet for hva som motiverer forskjellige mennesker være forskjellig. (Busch og Vanebo 2000, 216)

3.5. Endring og motstand

Motstand mot endring kommer først og fremst av usikkerhet om fremtiden til enkeltpersoner når organisasjonen de jobber i skal foreta en endring. Mennesker er generelt skeptisk og redd for det ukjente, altså forandringen som skal skje eller er i ferd med å skje. Det kan gå på usikkerheten vedrørende økonomi, relasjoner som blir truet eller rett og slett vaner siden noen mennesker ikke er endringsvillige og ikke klarer å erkjenne endringsbehov. (Hennestad og Revang 2012, 178-181)

I en endringsprosess kan det være krevende å være leder. Lederen må forholde seg til avgjørelser fra toppledelsen og samtidig være tilstede når det oppstår usikkerhet hos medarbeiderne. Hvis denne usikkerheten ikke blir identifisert kan den føre til motstand. I en slik situasjon er det viktig å ikke misbruke den makten en har som leder, men vise tillit til medarbeiderne, ta i mot deres synspunkter og diskutere på en likeverdig måte. På denne måten vil de ansatte føle seg mer verdsatt og forståelsen for endringen og hvorfor den er nødvendig kan fremmes ved at de får ta del i diskusjoner. Samtidig kan økt grad av involvering fremme tilhørighet og skape en gjensidig forpliktelse. (Grenness 1999, 110)

Motstand behøver nødvendigvis ikke å være negativt. Det som skaper en sammenheng i en organisasjon er ideer, adferd og fremtreden og det er også derfra motstand kommer. Derfor burde organisasjoner utnytte dette så godt som mulig i endringsarbeid. (Hennestad og Revang 2012, 182) Det kan også føre til at flere sider av endringen belyses slik at prosessen blir diskutert og innspill som ikke tidligere er vurdert kan fremkomme. Med andre ord, motstand kan være bra for et vellykket resultat.

Derimot kan motstand være destruktivt i tilfeller hvor ansatte er mer opptatt av egne interesser og ikke ser på hva som er organisasjonens beste. Destruktiv motstand bør ikke ignoreres, for et vellykket utfall må motstanden håndteres. Tydelig kommunikasjon og deling av informasjon tidlig i prosessen kan redusere usikkerhet, misforståelser kan unngås og herav kan motstand unngås. Involvering av de ansatte kan også bidra til å redusere negative effekter som fører til motstand. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 395-396)

Det kan benyttes flere forskjellige strategier for å dempe denne motstanden. Kommunikasjon, som beskrevet i kapittel 3.2, opplæring og delaktighet kan bidra til å dempe denne motstanden. Opplæring kan være tidkrevende og kostbart, men ved å sørge for at de ansatte får tilstrekkelig opplæring blir unødvendig frustrasjon fjernet og de ansatte kan konsentrere seg om jobben sin istedenfor å gå rundt og være frustrert. Delaktighet skaper engasjement og forpliktelse og under store endringer kan det å involvere de ansatte på de oppgavene som står de nærme skape eierskap til de beslutninger som tas. Eierskap og engasjement kan igjen redusere risikoen for motstand. Det å involvere de ansatte kan derimot føre til at beslutninger tar lenger tid og det kan føre til en del innspill som ledelsen ikke finner relevant da behovene og ønskene er forskjellige i utgangspunktet (Brochs-Haukedal 2010, 339)

4. Etikk

Etikk var et viktig tema for oss da vi gjennomførte vårt studie. Teoretisk sett handler etikk om hva vi kan og ikke kan gjøre mot hverandre, det er et skille på riktig og galt i forholdet mellom individer.

Etikk for oss handlet om å ha respekt for organisasjonen, respekt for informantene og respekt for den informasjonen vi fikk. Det handlet også om å imøtekomme organisasjonens ønsker og sette disse sammen med våre ønsker for hva denne oppgaven skulle fremme. Vi gjorde det derfor tidlig klart hva vi ønsket å studere og hvordan vi skulle gå frem, samtidig ga vi tidlig uttrykk for at vi ønsket å vite hva Pronova forventet av oss slik at vi kunne gjøre vårt beste for å imøtekomme disse forventningene.

Ingen av informantene ble presset til å komme med informasjon og alle informantene ble møtt med respekt, uavhengig av den informasjonen vi fikk. Vi gikk ikke inn på personsensitive opplysninger og informantene bestemte selv hva slags informasjon de ville dele. Informantene våre var anonyme og det ble ikke oppbevart noen form for personsensitiv informasjon som kunne gjøre det mulig og identifisere de.

Begrepene reliabel og troverdig kommer gjerne frem når en undersøkelse skal vurdere kvaliteten av resultatene. Dette går på graden av etterprøvbarhet, altså at andre forskere skal kunne være i stand til å komme frem til de samme resultater og konklusjoner som vi kom frem til ved bruk av de samme metodene og kildene som vi brukte.

I kvalitativ forskning har det vært en svakhet at det har vært en mangel på tradisjonell etterprøving av resultatene. I kvalitativ forskning har tradisjonell etterprøving av resultatene gått på "(...) at det er undersøkelsespersonene, subjektene, som selv utfører kontrollen av påliteligheten. Dette skjer for eksempel gjennom kontinuerlige feedback-prosesser mellom forsker og intervjuet (...) (Askheim og Grenness 2008, 22-23) Det er derfor andre måter å sikre kvaliteten på arbeidet på og det er å gjøre prosessen maksimal transparent. Derfor har vi valgt å beskrive hvordan vi har gått frem i denne prosessen så detaljert som mulig fra start til slutt.

Forskningen må også være valid. Det vil si at undersøkelsens resultater må være gyldige. Våre resultatet reflekterer hensikten med undersøkelsen og det er dette validitet handler om i denne sammenhengen. Vi kan også vurdere validiteten ved å se

på sammenhengen mellom problemstillingen vår, den metoden vi valgte, gjennomføringen og de konklusjonene vi kom frem til. Dette kalles overflatevaliditet og ”dreier seg om hvor tillitsvekkende en undersøkelse virker.” (Askheim og Grennes 2008, 24)

Vi har også vært opptatt av å gjengi riktig og relevant data der det har vært viktig å forstå helheten og resultatet. Men analysering av data som vil gi en reduksjon av detaljer, gjør det ikke mulig å gjengi alt fullstendig. (Jacobsen 2013, 50)

Vi har ingen motiv eller fordel i å manipulere data, og all data og informasjon som vi har samlet inn i denne undersøkelsen er anonymisert, av hensyn til informantene, og tilgjengelig.

5. Metode

5.1. Valg av metode

Innenfor samfunnsvitenskapelig metode finnes det to retninger, kvalitativ og kvantitativ metode. Disse metodene er ikke veldig ulike, og de er ansett som like verdifulle metoder for å samle inn empiri på, men de egner seg til å belyse ulike typer problemstillinger. (Jacobsen 2005, 20) Ved valg av metode legges det vekt på problemstillingen og hvordan vi best mulig finner svar på denne. Ved kvalitativ metode benytter man seg mest av observasjoner, samtaler, tekster, lyd og bilde og en viktig del av arbeidet består av fortolkning av dataene. ”Det som kjennetegner kvalitative metoder, er at vi forsøker å få mye informasjon (data) om et begrenset antall personer – betegnet som informanter” (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 104) Kvantitativ metode inkluderer gjerne mange enheter og kan trekke slutninger på vegne av større grupper for eksempel en befolkning.

Fordelen med kvalitativ datainnsamling er altså åpenhet og fleksibilitet, mens fordelene med kvantitativ datainnsamling er at man kan inkludere mange enheter i undersøkelsen og blant annet trekke slutninger om hva som er typisk for hele befolkningen eller spesielle grupper. (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010, 364)

Før valg av metode visste vi at vi hadde et begrenset antall informanter. Det var naturlig å benytte kvalitativ metode i vår oppgave. Kvantitativ metode var ikke et alternativ da vi ikke hadde tilgang til nok informanter. Det ville også vært vanskelig å komme i dybden hos hver enkelt informant ved kvantitativ metode fordi det ikke gir mulighet til å stille oppfølgings spørsmål og skape den tilliten informantene trenger for å åpne seg og snakke mer fritt.

Innenfor kvalitativ metode er det flere retninger å ta innenfor kvalitative design. Ved valg av metode er det hovedsakelig problemstillingen som bestemmer hvilken metode som passer best, men ved valg av design er det andre kriterier som blir ilagt. For eksempel kan ressurser og tidsbegrensninger bidra til om det skal benyttes fenomenologisk design eller etnografisk design. Etnografisk design omhandler tolkning, ofte via observasjoner, av sosiale grupper, sosiale system og av kultur. Fenomenologisk design er mer som et vitenskapssyn, men kan også tilhøre kategorien kvalitative design. Denne varianten av kvalitativ design omhandler hvordan folk

oppfatter virkeligheten på bakgrunn av underliggende antagelser. (Askheim & Grennes 2008, 69-73)

Vi benyttet oss av casedesign, denne type design er ofte benyttet innenfor organisasjonsstudier. Typisk for casedesign er at informasjonen blir innhentet via case eller et mindre antall enheter. Det gir ofte mye informasjon selv om området er avgrenset. Når casedesign benyttes er det for å oppnå mest mulig informasjon om et bestemt case, tema. Det kan likevel ansees å være en svakhet for casedesign at resultatet på et casestudie ikke kan benyttes til å si noe om et annet casestudie. (Askheim & Grennes 2008, 70-72)

5.2. Kvalitativ metode

5.2.1. Utvalgets størrelse og tilgang på informanter

Det kan være vanskelig å avgjøre hvor mange intervjuer som er tilstrekkelig for å få nok informasjon, det avhenger av problemstilling og den informasjon hver informant kommer med. Men typisk i mindre prosjekter er et sted mellom 10 og 15 informanter, så fremt det er tilgang til det. Hvis det skulle forekomme at det stadig kommer frem ny informasjon, kan det være aktuelt å øke antall informanter. Derfor er det ikke unormalt at størrelsen på utvalget først blir bestemt ved slutten av undersøkelsene. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 104-105)

Vi benyttet oss av 13 informanter til vår oppgave. Seks informanter fra Pronovas kontorer på Lysaker og syv informanter fra Pronovas kontorer og fabrikkanlegg i Sandefjord. 12 av disse var intervjuobjekter. Den siste informanten deltok ikke direkte i intervjuene, men bidro med å skaffe oss grunnleggende informasjonen og helhetlige forståelsen.

For å få tilstrekkelig informasjon hadde vi informanter fra de fleste avdelingene i Pronova. Informantene ble nøye utvalgt ut i fra hvilken stilling de hadde i Pronova og hvilken delaktighet de hadde i integrasjonsprosessen. De dekket forskjellige type stillinger, både ledere for de forskjellige avdelingene og under-ledere eller ansatte i avdelingene. Vi har valgt å ikke utdype hvor mange de er i de forskjellige avdelingene på bakgrunn av anonymiteten til informantene, samtidig hadde ikke dette betydning for resultatet på vårt studie. Vi var også opptatt av å få tilgang til informanter som var direkte involvert i integrasjonsteamet og informanter som var direkte berørt av integrasjonen. Vi gjorde det tidlig klart at hvis vi så at dette ikke var tilstrekkelig så måtte vi ha tilgang til flere informanter.

Ved utvalg av informanter laget vi først en liste med mulige kandidater. Alle kandidatene på listen mottok en mail fra vår kontaktperson i Pronova som ga de en kort beskrivelse av oppgaven vår og informasjon om hvordan informasjonshenting ville foregå. Allerede på dette stadiet ble det gjort klar at alle ville forbli anonyme i oppgaven. De kunne ut i fra denne mailen ta et valg om de ønsket å delta eller ikke. De som ønsket å delta tok kontakt direkte med oss og avtalte tid. Interessen for å delta var stor og i løpet av en uke hadde vi avtalt å møte det vi anså som et tilstrekkelig utvalg å starte med, 12 stykker.

5.2.2. Intervjumetode

I kvalitative undersøkelser finnes det forskjellige måter for å samle inn data på. Dette kan for eksempel være dybdeintervjuer hvor det intervjues en til en, observasjoner, fokusgrupper eller gruppeintervjuer bestående av som oftest 6-10 deltakere. Fokusgrupper eller gruppeintervju har til hensikt å gi oss et oversiktsbilde av hvilke ulike oppfatninger det er blant for eksempel ansatte og begrunnelse til disse oppfatningene. (Askheim & Grenness 2008, 87-92)

Ut i fra problemstillingen vår bestemte vi oss for å gjennomføre prosessen med semistrukturerte dybdeintervjuer. (Se vedlegg 1) Semistrukturerte intervjuer ville skaffe oss mest informasjon ettersom informantene fikk muligheten til å snakke mer fritt og intervjuene ble mer som en samtale hvor vi la føringen. Semistrukturerte dybdeintervjuer kan skape en god balanse mellom fleksibiliteten et åpent intervju gir, og standardiseringen et helstrukturert intervju gir. Vi vil understreke at intervjuguiden kun ble brukt som en mal for å sikre at de vesentlige spørsmålene ble stilt. Vi valgte bort gruppeintervju og fokusgrupper for det ville ikke gitt oss den nærheten vi ville oppnå for å få informantenes egne opplevelser og tanker rundt integrasjonen og spørsmålene som ble stilt, samtidig er det større risiko for ”gruppepress”. Observasjoner var ikke et tema for vår oppgave da dette ikke ville gitt svar på vår problemstilling. I dybdeintervjuer er det også mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål for å være sikre på at vi har forstått hva informanten mener og for å unngå tolkninger, i motsetning til fokusgrupper hvor dette kan være mer krevende (Askheim & Grenness 2008, 88)

Intervjuguiden ble utformet på bakgrunn av informasjonen vi mottok fra bedriften på forhånd og inneholdt spørsmål vi ønsket å stille og temaer vi ønsket å belyse. I våre forberedelser var det viktig å hele tiden være bevisst på vår problemstilling, det vil si

at i prosessen hvor vi laget intervjuguiden hadde vi hele tiden fokus på hva samtalene skulle bidra til og vårt mål med samtalen. Vi reviderte intervjuguiden underveis i prosessen for å tilpasse den til våre informanter etter hvert som vi erfarte hvilke spørsmål som ga relevant og utfyllende informasjon og hvilke spørsmål som ikke ga relevant informasjon i henhold til problemstillingen.

Dybdeintervju krever mye av oss som intervjuer. Vi må under hele intervjuet lytte aktivt til informanten, observere og ha en høy grad av tilstedeværelse. (Askheim & Grenness 2008, 89) For at vi skulle være best mulig forberedt og skjerpet til hvert intervju hadde vi stort sett kun ett intervju om dagen. Av praktiske årsaker var det noen dager der vi hadde to intervju på en dag, men vi hadde likevel god tid mellom intervjuene til å ”nullstille” oss.

Alle intervjuene ble tatt opp på en båndopptaker og transkribert direkte etter hvert intervju. Ingen informasjon ble lagret, alle informantene forble anonyme og ingen informasjon var personsensitive. Vi unngikk derfor meldeplikten det medfører å ta opp samtaler digitalt. Det ble ikke nevnt navn eller annen sensitiv informasjon som kan lede tilbake til kandidaten under opptakene. I forkant av hvert intervju ble informanten opplyst om hva prosjektoppgaven gikk ut på, informantens betydning for oppgaven, informantens rettigheter og vår behandling av mottatt informasjon. Vi ga ikke kandidatene nummer eller andre identifiserbare opplysninger og opptakene ble slettet umiddelbart etter transkribering. Det ble, grunnet personvernloven, aldri oppbevart noen opptak. Informantene fikk informasjon vedrørende sine rettigheter ved våre opptak og besluttet selv om de syntes det var greit eller ikke. I følge lov om behandling av personopplysninger står det:

§31 – Meldeplikt

den behandlingsansvarlige skal gi melding til datatilsynet før

- a) behandling av personvernopplysninger med elektroniske hjelpemidler.
- b) Opprettelse av manuelt personregister som inneholder sensitive personopplysninger. (Lovdata)

Det er også i følge personopplysningsloven krav om samtykke om å delta i undersøkelsen fra informant hvis det er mulig å identifisere vedkommende. Som vi skrev over var deltakelsen i vår undersøkelse frivillig og informanten fikk tilstrekkelig

informasjon før vi satte i gang. ”Samtykke skal være en frivillig, uttrykkelig og informert erklæring fra den opplysningene gjelder, om at vedkommende godtar behandling av opplysninger om seg selv.” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 96) Da det ikke stilles krav til hvordan samtykket mottas valgte vi å forta denne delen muntlig på forhånd av hvert intervju da dette var mindre formelt og passet best til det inntrykket vi ønsket å gi.

Ved å ta opp intervjuene ble det vanskeligere å tillegge informanten våre meninger eller holdninger og vi kunne gå direkte til kilden for å finne nøyaktig informasjon ved transkribering. Ved å bruke opptak unngikk vi også feilinformasjon og faren for å miste informasjon. Med å miste informasjon mener vi at vi glemmer eller ikke får skrevet ned viktige opplysninger. Det er også vanlig å bruke kamera for å filme intervjuet, men dette var ikke aktuelt for oss på grunn av at det ville gitt en helt annen atmosfære under intervjuet og på grunn av anonymiteten og hensyn til informanten. ”De færreste liker avmaktsfølelsen man får av å være overvåket uten å kunne påvirke situasjonen verken i øyeblikket eller ved bruk av materialet senere” (Askheim & Grenness 2008, 89)

I tillegg til opptakene valgte vi at en av oss skulle skrive mens den andre gjennomførte intervjuene. Grunnlaget for dette var at det er vanskelig å huske alt som blir sagt i et intervju og det ville lette transkriberingsarbeidet i ettertid. Ved transkribering av kvalitative undersøkelser skal data analyseres og fortolkes. Alle intervjuene ble transkribert og analysert hver for seg. (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 369-378) Det ble laget et sammendrag med relevant informasjon til hvert enkelt intervju. Siden vi benyttet oss av semistrukturerte dybdeintervjuer var jobben med å få oversikten over de forskjellige svarene stor. For å kunne strukturere svarene vi hadde fått og for å få en helhetlig oversikt ble hvert sammendrag fargekodet ut ifra tema. (Se vedlegg 2) Hvis et svar kunne passe til flere tema ble de merket i flere farger. Fargekodingen av intervjuene hadde til hensikt å gjøre analyse prosessen enklere for oss og samtidig redusere muligheten for å gå glipp av viktig informasjon. Det gjorde det lettere å få oversikt og vi kunne ut ifra dette lage en enkel statistikk på informasjonen vi fikk fra våre informanter. (Se vedlegg 3)

Pronova ga oss fullt innsyn i relevante dokumenter som var tilgjengelig. Blant den tilgjengelige dokumentasjonen var integrasjonsplaner, power-point fra utviklingsfasen, resultater fra de første pulse surveys, gap-analyse og milepælsplan.

5.3. Erfaringer av valgt metode

5.3.1. Fordeler og ulemper

Vi valgte kvalitativ metode fordi vi mente dette ville gi oss den nærheten vi ville ha med informantene, fleksibilitet i forhold til både intervjumetode og muligheten til å endre problemstillingen underveis om dette ville vært nødvendig. (Jacobsen 2005, 129) Som vi har skrevet tidligere hadde vi behov for å endre intervjuguiden underveis etter hvert som vi erfarte hvilke spørsmål som ga svar på vår problemstilling, og omformulere eller ta bort spørsmål som vi erfarte ikke ga relevant informasjon for vår oppgave.

Ulempen med dybdeintervjuer er at de tar mye lengre tid enn for eksempel en fokusgruppe. (Askheim & Grenness 2008, 90-91) Vi hadde, som skrevet tidligere, intervjuer både på Lysaker og i Sandefjord, og med kun ett eller to intervjuer per dag tok det forholdsvis lang tid å gjennomføre alle intervjuene. Fordelen med å gjøre det på denne måten var at vi fikk god tid på å transkribere hvert intervju umiddelbart, og vi var fokuserte til neste intervju. En annen ulempe kan være at det blir vanskelig å analysere dataene vi har fått inn for intervjuene kan være veldig forskjellige.

En annen ulempe med kvalitativ metode er at forholdet vi har til problemstillingen og informantene blir for nær. Dette kan føre til at vi rasjonaliserer og forsvarer samtidig som vi mister evnen til å reflektere over det vi observerer med et kritisk øye.

(Askheim & Grennes 2008, 130) Under gjennomføringen av våre intervjuer opplevde vi ikke dette som et problem. Informantene var trygge på seg selv og det var ikke behov for å jobbe oss inn i gruppen for å få nødvendig informasjon. Vi var også ekstra fokusert på akkurat dette da en av oss hadde kjennskap til flere av informantene på forhånd. Dette kjennskapet opplevde vi ikke gjorde oss til en av gruppen eller at vi kom for nært, men det bidro til en lettere og mer avslappet tone under intervjuet.

6. Analyse

6.1. Hva fremmer og hemmer endringsprosesser

Som vi skrev i innledningen så vil vi understreke at resultatene i denne analysen ikke nødvendigvis kan benyttes i andre organisasjoner. Ved store endringsprosesser, slik som denne integrasjonsprosessen, vil det alltid være behov for interne analyser og undersøkelser for å finne hvilke behov de ansatte har. Vi ønsker likevel å påpeke at de funnene vi har er gjeldene i denne organisasjonen og flere av våre funn er godt forankret i teori, noe vi viser i dette kapittelet.

Videre i vår analyse kommer vi til å referere til integrasjonsteamet når vi går gjennom hvilke tiltak BASF sammen med Pronova har gjort. Integrasjonsteamet ble opprettet av BASF for denne integrasjonen og både ansatte fra Tyskland og Norge var representert i teamet.

Før Pronova og BASF startet integrasjonsprosessen sjekket integrasjonsteamet pulsen i organisasjonen. Dette ble gjort ved å gjennomføre en «pulse survey» som var en undersøkelse bestående av spørsmål og svaralternativer med glideskala. «Surveyen» hadde til hensikt å se på trivsel, motivasjon, ønske om å bytte jobb og se på om de ansatte var fornøyd med informasjon og kommunikasjon. (Se vedlegg 4) Den første «pulse surveyen» ble foretatt allerede i desember 2012 før oppkjøpet var et faktum. På dette tidspunktet lå det i kortene at oppkjøpet kom til å bli reelt og den neste «pulse surveyen» ble foretatt etter at oppkjøpet var bestemt. I det påfølgende året etter oppkjøpet har det jevnlig blitt gjennomført «pulse surveys». Resultatene av «pulse surveyene» ble også gjennomgått for de ansatte.

Integrasjonsteamet utviklet også en «Integration timeline» som hadde til hensikt å vise de forskjellige fasene og viktige datoer i forhold til integrasjonen. (Se vedlegg 5) Vi kan trekke paralleller mellom denne og Figur 3: De tre grunnleggende faser i en organisasjonsutviklingsprosess. (Jacobsen og Thorsvik 2013, 403) side 6. Selv om tidslinjen og figuren ikke er identiske kan paralleller trekkes mellom fase en og to i figur 3 og tidslinjen. I figur 3 er den første fasen opptiningsfasen og det er her motivasjon for endring skapes og usikkerhet reduseres. I «integration timeline» er den første fasen «preparation phase», og det var i denne fasen integrasjonsteamet gjennomførte sin første «pulse survey». Integrasjonsteamet var også tidlig ute med å kommunisere til de ansatte at det ble lagt vekt på trygghet og at ingen skulle miste jobben. Igjen kan vi trekke en parallell til opptiningsfasen i Figur 3, som har til

hensikt å fokusere på de forhold som forblir stabile. Fase to i Figur 3 omhandler de elementer som går på struktur, kommunikasjon og opplæring. Ved å se på fase to og tre i «integration timeline» ser vi at det her er lagt vekt på kommunikasjon og deling av informasjon både når det gjelder ny organisasjon og struktur. Det er i disse fasene hovedsakelig lagt vekt på, fra integrasjonsteamets side, kommunikasjon og opplæring for å håndtere usikkerhet. Dette kommer frem i de «milestones» som er vist i tidslinjen, hvor de enkelte «milestones» i all hovedsak omhandler sosiale begivenheter og deling av informasjon.

Et av spørsmålene vi stilte under intervjuene omhandlet temaet opplæring. Flertallet av informantene, hele 8 av 11 stykker, som igjen tilsvarer 73 %, uttrykte at de opplevde opplæringen som utilstrekkelig. Dette ble utdypet med at opplæringen ikke har vært grundig nok og at det virket mer viktig å hake av for fullførte oppdrag istedenfor å fokusere på kvalitet.

Et av elementene integrasjonsteamet la vekt på for en vellykket integrasjon var kommunikasjon. Det å være tidlig ute med informasjon og kommunisere jevnlig til de ansatte ble ansett som å være et av suksesskriteriene. Et av tiltakene som ble innført for å bidra til god kommunikasjon var «Town Hall meeting», som ble holdt en gang i måneden. Disse møtene kan sammenlignes med allmøter og var en arena for integrasjonsteamet til å dele informasjon, samtidig som de ansatte kunne stille spørsmål.

Flertallet av de vi intervjuet uttrykte at de var fornøyd med kommunikasjonen, men selv om de var fornøyde med dette så var det delte meninger når vi spurte om de hadde mottatt tilstrekkelig informasjon. Flere av informantene, 5 stykker (42%), uttrykte at selv om det var god kommunikasjon mellom integrasjonsteam, ledelse og ansatte manglet det likevel informasjon til tider. Og det ble gjentatte ganger nevnt at det aldri vil bli nok informasjon. Dette ble utdypet med at i begynnelsen kom noe informasjon litt sent og dette førte til usikkerhet. Dette kan stilles opp i mot antagelsen om at kommunikasjon er avgjørende for å gi de ansatte svar på eventuelle spørsmål de sitter med som vist til i teoridelen.

Flertallet påpekte at det ikke hadde oppstått negativitet og rykter underveis i integrasjonen. Syv stykker understrekte at de ikke hadde opplevd negativitet eller rykter. Selv om det ble uttrykt at det ikke hadde oppstått negativitet eller rykter ble det likevel påpekt av et mindretall at det hadde vært noe snakk i gangene, men det ble

også understreket at dette ikke var ondsinnede rykter men mer nysgjerrighet rundt BASF som eier. Dette sammenfaller med et av poengene vi belyste i kapittel 3.2 Kommunikasjon i endringsledelse, avsnitt 8, hvor vi viser til at lite eller dårlig kommunikasjon i endringsprosesser kan føre til rykter. I Pronovas tilfelle hvor de ansatte var godt fornøyd med kommunikasjonen, kan vi trekke en sammenheng mellom at de ansatte var godt fornøyde med kommunikasjonen og at det oppsto lite rykter.

6.1.1. Hvordan motiverer Pronova/BASF de ansatte underveis

Som nevnt tidligere så startet integrasjonsteamet med å undersøke hvordan stemningen i organisasjonen var allerede under startfasen av oppkjøpet. I «pulse surveyen» var motivasjon et av de belyste temaene, så integrasjonsteamet fikk tidlig oversikt over hvor motiverte de ansatte var. Resultatet av «pulse surveyen» viser at de ansatte var motiverte og engasjerte i jobben sin. Det kom også frem ved den andre undersøkelsen at forståelsen rundt BASF som eier var positiv. Integrasjonsteamet fortsatte gjennom hele integrasjonen å gjennomføre jevnlig «pulse surveys». Det ga integrasjonsteamet muligheten til å følge opp eventuelle endringer vedrørende de ansattes motivasjon og forhold til BASF.

Det ble tidlig i prosessen lagt vekt på trygghet og kommunisert at ingen skulle miste jobbene sine. Likevel oppsto det usikkerhet, særlig i en av avdelingene, da det ikke var klart hvordan denne kom til å bli ivaretatt siden BASF hadde en tilsvarende avdeling. For å håndtere dette ble det holdt et eget møte med avdelingen for å dempe usikkerheten. Da det ikke lenger var tvil om at de skulle bli, fikk de også reise til Ludwigshafen for å møte tilsvarende avdeling der og skape kontaktpunkter i BASF-systemet.

Fra integrasjonsteamets side ble det hovedsakelig lagt vekt på kommunikasjon, i følge våre informanter. Da de ansatte kan sies å ha vært relativt motiverte med utgangspunkt i «pulse surveyen» har det ikke blitt gjennomført så mange tiltak på dette området. Det har ikke vært behov for store tiltak for å skape motivasjon, men det har isteden for blitt fokusert på kommunikasjon og informasjonsdeling for å dempe usikkerhet.

Til å begynne med gikk en fra integrasjonsteamet rundt på Lysaker for å snakke med hver enkelt ansatt om hva slags betydning integrasjonen hadde for de. Dette ble ikke gjort i Sandefjord, men våre funn viser at det var større usikkerhet til oppkjøpet på

Lysaker mens i Sandefjord ble det sett på som mer positivt. Det ble også et delegert ansvar til avdelingsledere å dele informasjon og bidra til å motivere ansatte i sin avdeling.

Som tidligere skrevet i teoridelen om endring og motivasjon er det viktig å oppnå eierskap til endringen da dette igjen kan føre til økt motivasjon. Dette kan knyttes til integrasjonsteamets involvering av de ansatte. Alle informantene uttrykte at de følte seg involvert, direkte eller indirekte. Det vil si at de på ett eller annet tidspunkt følte å ha bidratt i integrasjonen.

6.1.2. Hvordan håndterer Pronova/BASF motstand

I våre funn kom det klart frem at motstand ikke var et kritisk element i integrasjonen. Det kan være flere årsaker til dette. Usikkerhet har vært et viktig element i integrasjonen. Dette kan være en sentral forklaring på at integrasjonsteamets hovedvekt på kommunikasjon og deling av informasjon har hatt en positiv betydning for å redusere nettopp denne usikkerheten, dette er også forklart i teoridelen om endring og motstand. Flertallet av informantene uttrykte at de var fornøyd med kommunikasjonen og informasjonen, selv om det også ble uttrykt at det var ønskelig med mer informasjon. Henholdsvis 8 av 12 (67 %) var fornøyd med kommunikasjonen, og 7 av 12 (58%) var fornøyd med informasjonen. Vi ønsker å presisere at flere av informantene, 4 av 5, som ikke sa seg helt fornøyd, påpekte at det aldri vil bli nok informasjon. Samtidig følte alle informantene seg involvert på en eller annen måte. Involveringen sammen med kommunikasjon kan som nevnt i teoridel bidra til å dempe motstand.

Også her var «Town Hall meetings», «pulse survey» og avdelingsmøter virkemidler for å avdekke og for å redusere usikkerhet og eventuell motstand.

Det at motstand ikke har vært karakterisert som et kritisk element betegner vi som et interessant funn, fordi informantene uttrykte misnøye rundt opplæring, samtidig som det også ble påpekt at BASF gikk bort fra sitt ord med tanke på at de ansatte skulle få beholde lønnen sin, som et eksempel. Angående opplæringen syntes 8 av 12 (67 %) at den ikke har vært tilstrekkelig. Flere av informantene uttrykte også at beslutningsveien har blitt adskillelig mye lengre og at organisasjonen i dag oppleves som byråkratisk. Et betydelig flertall, hele 11 av 12 (92 %), av informantene har fremmet sin frustrasjon rundt de nye systemene som har blitt innført og tilhørende opplæring. Selv om det ble uttrykt misnøye rundt disse temaene førte det ikke til

videre motstand. Det kan være flere årsaker til dette men ut i fra informasjonen vi har fått fra våre informanter og på bakgrunn av teorien så kan vi knytte funnene til at de ansatte har vært motivert fra begynnelsen (ref. «pulse survey») og at kommunikasjon og informasjonsdeling har blitt vektlagt i integrasjonen.

6.1.3. Hva gjør Pronova/BASF for å holde på de gode medarbeiderne

Det å holde på de gode medarbeiderne virket ikke å være en utfordring for flertallet av informantene uttrykte at de var motiverte til å bidra i integrasjonen. Dette har vi tolket ut i fra den høye motivasjonen samtidig som et av spørsmålene i datainnsamlingen gikk direkte på om de hadde vurdert å slutte. Henholdsvis 10 av 12 (83 %) uttalte at de var motivert til å bidra under integrasjonen, hvor de to siste informantene uttrykte at de var motivert i perioder.

Integrasjonsteamet kartla tidlig i prosessen interessen til de ansatte for å bli i organisasjonen. Likevel ønsket BASF å tilby «stay-on» pakker til nøkkelansatte. Disse pakkene hadde forskjellig innhold men likheten var at den som signerte mottok et beløp og knyttet seg til å bli i organisasjonen til en gitt dato. Det har blitt uttrykt at disse pakkene burde kommet tidligere i prosessen da det kunne ha bidratt til å unngå at en person gikk. De informantene vi snakket med ga uttrykk for at pakkene ikke var grunnlaget for deres motivasjon og at de var motiverte til å bli, og bidra uavhengig av økonomiske pakker.

7. Oppsummering

I begynnelsen av integrasjonsprosessen sjekket integrasjonsteamet pulsen i organisasjonen via såkalte «pulse surveys». Den første «pulse surveyen» ble fortatt i desember 2012 og det påfølgende året ble det jevnlig gjennomført undersøkelser. Integrasjonsteamet var tidlig ute med å kommunisere til de ansatte at det ble lagt vekt på trygghet og at ingen skulle miste jobben. Likevel oppsto det usikkerhet i en av avdelingene, og dette ble håndtert ved at det ble holdt et eget møte for å redusere usikkerheten. Det ble også lagt vekt på kommunikasjon og deling av informasjon både når det gjelder ny organisasjon, struktur og opplæring for å håndtere usikkerhet. Flertallet av informantene uttrykte at de opplevde opplæringen som utilstrekkelig.

Det å være tidlig ute med informasjon og kommunisere jevnlig til de ansatte ble ansett som å være et av suksesskriteriene. Et av tiltakene til å bidra til god kommunikasjon var «Town Hall Meetings». På Lysaker gikk en fra integrasjonsteamet rundt og snakket med hver enkelt ansatt. Dette ble ikke gjort i Sandefjord men her var også usikkerheten mindre. Flertallet påpekte også at det ikke hadde oppstått negativitet eller rykter underveis selv om det ble fremmet av et mindretall at det var noe snakk i gangene.

I våre funn kom det tydelig frem at motstand ikke var et kritisk element under integrasjonen. Integrasjonsteamets hovedvekt på kommunikasjon og deling av informasjon kan ha hatt en positiv betydning for å redusere dette. Informantene uttrykte misnøye rundt opplæring samtidig som det ble påpekt at BASF gikk bort fra sitt ord, beslutningsveien ble lengre og mer byråkratisk og det var frustrasjon rundt de nye systemene. Selv om det ble uttrykt misnøye rundt disse temaene førte det ikke til videre motstand.

Det å holde på de gode medarbeiderne virket ikke å være en utfordring da informantene uttrykte at de var motiverte til å bidra i integrasjonen. Alle informantene ga uttrykk for at de følte seg involvert til å bidra på et eller annet tidspunkt i integrasjonen. BASF tilbydde likevel «stay-on» pakker til nøkkelansatte. Det har blitt uttrykt at disse pakkene burde kommet på et tidligere tidspunkt.

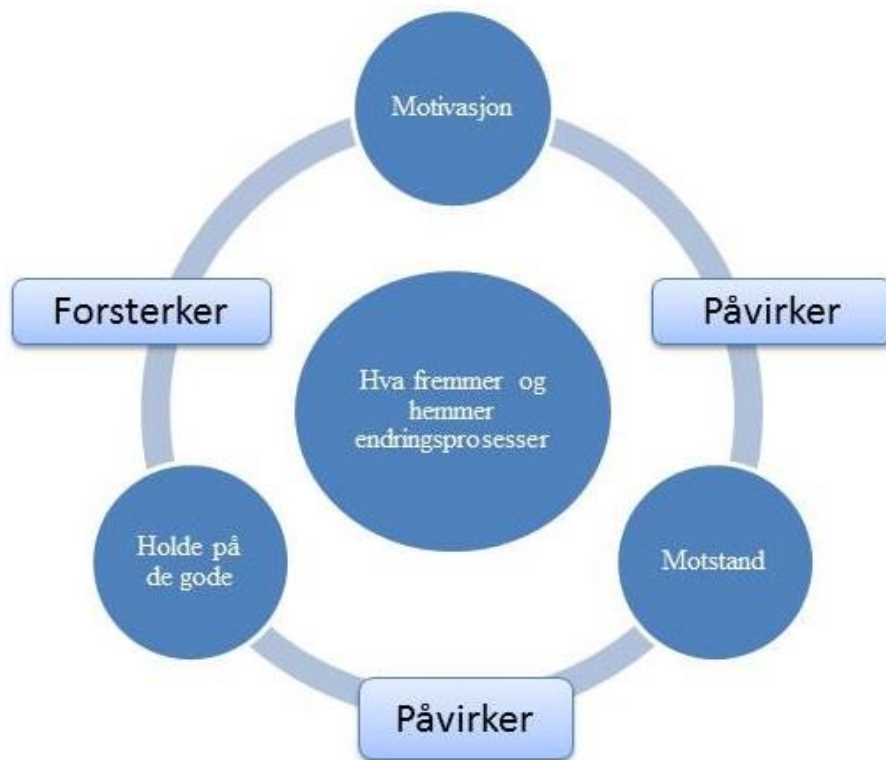
8. Konklusjon

Målet for oppgaven var å undersøke hva som fremmer og hemmer endringsprosesser i Pronova/BASF, med utgangspunkt i underliggende forskningsspørsmål: Hvordan de motiverer de ansatte, hvordan de håndterer motstand og hvordan de holder på de gode medarbeiderne?

Oppgavens funn indikerer at Pronovas ansatte var tilstrekkelig motiverte før oppkjøpet fant sted. Denne motivasjonen kan endre seg underveis, og for noen kan tilstrekkelig usikkerhet redusere motivasjon og i verste fall føre til motstand. Dette var ikke et tilfelle hos Pronova. Da det oppsto usikkerhet ble dette stort sett tatt tak i. I de fleste tilfellene ble det håndtert ved å kommunisere og dele informasjon slik at usikkerheten ble tilstrekkelig redusert.

Vår undersøkelse viser også at samtlige av informantene følte seg direkte eller indirekte involvert, dette i tillegg til god kommunikasjon, kan være en sentral forklaring for at motivasjonen opprettholdes. Selv om noen av informantene uttrykte at de opplevde at det kom lite informasjon, var de fleste likevel godt fornøyd med kommunikasjonen. Kommunikasjon er en betydelig del av endringsprosesser og vi kan på bakgrunn av teorien i vår oppgave og informantenes tilbakemeldinger konkludere med at dette kan ha vært medvirkende til den høye motivasjonen, den lave grad av motstand og til å holde på de gode medarbeiderne. Samtidig kan vi ikke konkludere med hva som hadde vært tilfelle hvis informantene hadde opplevd at graden av kommunikasjon hadde vært mindre tilfredsstillende.

Det som var interessant var at informantene uttrykte misnøye rundt opplæring, frustrasjon grunnet de nye systemene og tilhørende opplæring, samtidig som det ble påpekt at beslutningsveien hadde blitt adskillelig lengre og mer byråkratisk. Dette betegner vi som et interessant funn, selv om informantene uttrykte misnøye på disse punktene, førte ikke dette til økt motstand eller redusert motivasjon. Dette kan vi sette i sammenheng med vår modell, figur 3, hvor motivasjon påvirker motstand. Med tilstrekkelig høy motivasjon i en tidlig fase, kan vi konkludere med redusert sannsynlighet for at motstand får rotfeste.



Figur 7 Modell for endringsprosesser

Vi kan konkludere med at mangelen på motstand og den høye motivasjonen til de ansatte, har hatt en positiv effekt da det ikke har resultert i oppsigelser. Den positive effekten kan derimot ikke motbevises i vår undersøkelse da vi ikke har noen funn for det motsatte. Vi kan dermed videre konkludere med at mangelen på motstand ikke har negativ effekt, men vi kan ikke konkludere med at motstand har negativ effekt.

Undersøkelsen viste også at BASF tilbydde pakker til nøkkelpersonell for å holde på disse. De informantene som ga uttrykk for å ha mottatt slike pakker, vektla at disse pakkene ikke hadde noen betydning for deres motivasjon til å bli. Her kan vi igjen trekke paralleller til figur 1, hvor høy grad av motivasjon og lav grad av motstand påvirker organisasjonens evne til å holde på de gode medarbeiderne. Det at de ansatte ønsker å bli, at det er lav grad av turnover, forsterker igjen motivasjonen og du får en positiv syklus.

9. Litteraturliste

- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Berg, Morten, Øyvind Martinsen og Geir Thompson. 1998. *Ledelse, kompetanse og omstilling*. Oslo: Gyldendal akademiske AS.
- Brochs-Haukedal, William. 2010. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8. utg. CAPPELEN DAMM AS.
- Busch, Tor og Jan Ole Vanebo. 2000. *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Universitetsforlaget.
- Erlien, Bente. 2012. *Intern kommunikasjon*. 4.utg. Oslo: Universitetsforlaget AS
- Grennes, Carl Erik. 1999. *Kommunikasjon i organisasjoner*. 7.utg. Oslo: Abstrakt forlag as.
- Goldhaber, Gerhard M. 1993. *Organizational Communication*. WCB Brown & Benchmark Publishers.
- Hennestad, Bjørn W. og Øivind Revang. 2012. *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hertzberg, Frederick. 1968. "One More Time: How Do You Motivate Employees". *Harward Business Review*. January/February Vol. 46:53-62. Business Source Complete (3866617)
- Personopplysningsloven. 2000. *Meldeplikt*. Justis- og beredskapsdepartementet. Lesedato: 04.04.2014. Lovdata: <http://www.lovdata.no/all/tl-20000414-031-006.html>
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Utg. 2. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2012. *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Utg. 2. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Jacobsen, Dag og Jan Thorsvik. 2013. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Utg. 4. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Johannessen Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Abstrakt forlag AS.

Johannesen, Jon-Arild og Bjørn Olsen. 2008. *Positivt lederskap*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Nordhaug, Odd. 2002. *LMR Ledelse av Menneskelige Ressurser*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Vroom, Victor H. 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.

BASF. About BASF. Lesedato 02.03.2014:

<http://www.basf.com/group/corporate/en/about-basf/index?mid=0>

Store Norske Leksikon. 2013. "Pronova BioPharma". Lesedato 02.03.2014:

http://snl.no/Pronova_BioPharm

Intervjuguide: Berørte

1. Hvilken stilling hadde du da denne endringen ble satt i gang?
 - a. Hva innebærer denne stillingen? (Ansvar)
2. Hvilken stilling har du i dag?
 - a. Hva innebærer denne stillingen? (Ansvar)
3. Har du blitt involvert i planlegging og gjennomføring av implementering?
4. Hvordan har gjennomføringen foregått?
 - a. Hvor mye har du vært involvert?
 - b. Hvordan har de rundt deg blitt involvert?
5. Når ble implementeringen avsluttet?
 - a. Blir dere fortsatt fulgt opp?
 - b. Hvordan?
6. Hvordan har det blitt kommunisert internt etter oppkjøpet?
 - a. Hvordan ble selve oppkjøpet kommunisert?
 - b. Hvordan ble oppkjøpet mottatt?
 - c. Har det oppstått rykter?
 - i. Hva har det betydd for deg? (Særlig de beste)
 - d. Har det blitt opprettet noen kommunikasjonskanaler for å komme med spørsmål og tilbakemeldinger?
 - i. Hvordan har dette fungert?
 - ii. Hva slags kanaler?
 - iii. Har du benyttet deg av disse?
 1. Hvorfor?
 2. Fikk du noe ut av det?
 - e. Hvordan har kommunikasjon blitt brukt fra starten til nå?
 - i. Har kommunikasjon vært viktig for deg?
7. Hva tenker du om omstruktureringen? (som var en følge av integrasjon)
 - a. Hva har det betydd for din avdeling?
 - b. Har noen i din avdeling blitt erstattet internt fra BASF?
 - i. Hvordan har dette blitt mottatt?
 - c. Har noen i din avdeling blitt sagt opp?
 - i. Hvordan ble dette mottatt?
 - d. Har det oppstått rykter?
 - i. Hvordan har dette vært håndtert?
8. Når oppkjøpet var offisielt, hvordan ble dette mottatt?
 - a. Oppsto det negativitet rundt temaet?

- i. Hvordan ble dette håndtert?
9. Har motivasjon vært et tema før og under implementering?
 - a. Hva har blitt diskutert og gjort?
 - b. Har de gjort noe for å motivere deg for å bli?
 - c. Har du vært motivert til å bidra i integrasjonen?
10. Ny adm.dir som er tysk. Har det ført til forandring?
 - a. Hva betyr det for deg?
 - b. Integrere BASF-kultur?
11. Som en konsekvens av integrasjonen har det blitt innført nye systemer. Hvilken betydning har dette for deg?
 - a. Hvem har besluttet det?
 - b. Hva synes du om dette?

Intervjuguide: Medvirkende

1. Hvilken stilling hadde du da denne endringen ble satt i gang?
 - a. Hva innebærer denne stillingen? (Ansvar)
2. Hvilken stilling har du i dag?
 - a. Hva innebærer denne stillingen? (Ansvar)
3. Har du vært medvirkende i planlegging og gjennomføring av integrasjonsprosessen?
4. Hva slags rolle hadde du i endringsprosessen?
 - a. Hva innebærer denne rollen? (Ansvar)
5. Hvordan har planleggingen av integrasjonen foregått?
 - a. Hvor lang tid har blitt brukt på planlegging?
 - b. Hvor mange har vært involvert?
 - c. Har det vært en fast gruppe under hele endringen?
 - d. Hvordan er gruppen sammensetning? (Kriterier: hvem og hvorfor)
 - e. Har det vært involvert konsulenter?
 - f. Hvor mye har de ansatte vært involvert?
 - g. Hvordan har informasjonsflyten vært i avdelingen?
6. Hvordan har gjennomføringen foregått?
 - a. Hvor lang tid har implementeringen tatt?
 - b. Hvor mange har vært involvert? (Flere/mindre enn i planleggingsfasen?)
 - i. Hva er årsaken til involvering av de nye? (Kriterier: hvem og hvorfor?)
 - c. Har ditt ansvar forandret seg fra planleggingsfasen?
 - d. Har dere holdt tidsskjema?
 - i. Hvis ikke: Hva har gått galt og hvorfor?
 - e. Hvor mye har de ansatte vært involvert?
 - f. Hvordan har dere involvert de ansatte?
7. Når avsluttet dere implementeringen?
 - a. Hva gjør dere for å evaluere prosessen?
 - b. Hvordan følges dette opp videre?
8. Hvordan har det blitt kommunisert internt etter oppkjøpet?
 - a. Hvordan ble selve oppkjøpet kommunisert?
 - b. Hvordan ble oppkjøpet mottatt?
 - c. Har det oppstått rykter?
 - i. Hva har det betydd for deg? (Særlig de beste)
 - d. Gjorde dere noe for å unngå at det oppsto rykter?
 - e. Har det vært opprettet noen kommunikasjonskanaler for de berørte for å komme med spørsmål og tilbakemeldinger?
 - i. Hvordan har dette fungert?

- f. Hvordan har kommunikasjon blitt brukt i planleggingsfasen?
 - g. Hvordan har kommunikasjon blitt brukt i gjennomføringsfasen?
 - i. Hva tror du kommunikasjon har betydd for et vellykket resultat?
 - ii. Hvor mye har dere lagt vekt på kommunikasjon?
9. Hva slags føringer har BASF lagt på forhånd?
- a. I planleggingsfasen?
 - b. For internkommunikasjon?
 - c. For struktur?
 - d. I hvor stor grad endres kulturen?
10. Hvor mange ansatte fra PB måtte gå på grunn av omstrukturering?
- a. Be disse erstattet internt fra BASF?
 - b. Hvordan ble dette mottatt?
 - i. Har det oppstått rykter?
 - ii. Hvordan har dette vært håndtert?
 - c. Hva har dere gjort for å unngå at gode medarbeidere blir usikre på sin stilling og posisjon i firmaet? (Usikkerhet= Risiko for oppsigelse)
 - d. Er dette noe dere har fokusert på underveis?
 - i. Har dere hatt noen konkrete tiltak for å sikre at ansatte ikke slutter?
11. Har de ansatte fått anledning til å bidra?
- i. Har de ansatte vært motivert til å bidra?
 - ii. Hvordan har dere jobbet for å involvere de ansatte?
 - 1. Hvorfor?
12. Har motivasjon vært et tema før og under implementering?
- a. Hva har blitt diskutert og gjort?
 - i. Hvorfor?
13. Ny tysk ledelse. Hva slags forhold har du til det?
- a. Hva synes du?
 - b. Har det påvirket arbeidsdagen?

Intervju 1

1. Har du blitt involvert i planlegging og gjennomføring av implementering?
 1. Nei ikke i planlegging og gjennomføring, men vært med i presentasjoner, bli kjent med oppkjøperen underveis. Men det har sikkert de fleste. Men ikke vært en del av integrasjonsteamet.
 - b. Hvor mye føler de at de har blitt involvert?
 1. Ja, både og. Noen som har vært mer involvert enn andre. Vi som ikke har vært i integrasjonsteamet har kanskje i den tidlige fasen følt at ikke har ikke vist om alt, men det har sikkert vært meningen kanskje.
 - c. Hvordan tenker du om den involveringen, Kunne du tenkt at det hadde vært mer, mindre?
 1. Føler det har vært greit
2. Hvordan har gjennomføringen foregått?
 - i. Over all, så mener man at integrasjonen har vært veldig smooth, en del forvirringer usikkerhet i starten spesielt.
 - b. Hvordan har dere blitt involvert?
 - i. Integrasjonsteamet har hele tiden prøvd å få med alle, hatt regelmessige oppdateringer, de fleste har fått en del informasjon om det som skjer. Noe som ikke har blitt fortalt med en gang og det er det som har skapt litt usikkerhet, men sånn er det jo alltid når man ikke vet helt hva man går til. Alle har blitt involvert og fått informasjon. Ingen har blitt holdt utenfor.
3. Når ble implementeringen avsluttet?
 - a. Blir dere fortsatt fulgt opp?
 - i. Ja, har også nå sånne town hall meetings, hvor man fremdeles går igjennom hvilke prosesser som er fullført og hvem som henger igjen og litt sånn fremtidsplaner. Og det er veldig bra, at de ikke bare har sluttet nå når vi er en del av BASF og "now your on your own."
4. Hvordan har det blitt kommunisert internt etter oppkjøpet? Rett etter oppkjøpet?
 1. Ble vel annonsert, jeg husker ikke helt egentlig. Vi hadde en sånn samling hvor ble, tror det var på alle sider, hvor alle ble samlet og ble informert om det alle sammen.
 - b. Hvordan ble oppkjøpet mottatt?
 - i. Blandede meninger, finansiell eier før, mens nå mer kjemi eier, jeg tror noen mente kanskje at åj nå er det et kjemi-selskap som har overtatt et

legemiddelselskap, er det noe bra? Mens andre så på det som bra at det er bedre å ha en eier som forstår hva vi drev med og ikke bare var interessert i penger. Så tror det var litt delte meninger.

c. Har det oppstått rykter?

1. Nja, vet ikke jeg. Det har vært mye diskusjoner om hva som kommer til å skje, om det kommer til å bli organisasjonsendringer, det er vel det som har vært det store spørsmålet egentlig.

ii. Hva har det betydd for deg?

1. Ser på det som en god ting, vært et lite firma, blitt kjøpt opp av en stort firma, bringer med seg nye muligheter. Norsk firma som ikke er norsk lenger, men tror det er positivt.

2. Hvis det har vært noen rykter: Prøvd å fokusere på at det er positivt og ikke er noe negativt, jeg har tenkt at jeg må være open minded, og se hva godt som kan komme ut av det.

d. Har det blitt opprettet noen kommunikasjonskanaler for å komme med spørsmål og tilbakemeldinger?

1. Regelmessig pulse-surveys, quiz, der de har testet klimaet. Det er ikke sånn at du skriver alt du har på hjertet, men det har de gjort veldig regelmessig, hvor de har testet liksom klimaet. Også har en i intergrasjonsteamet som har vært flink til å gått rundt å spurt om hvordan vi har det og om vi har noe på hjertet. osv. En fast som jeg kjenner til som har gått rundt å sjekket stemmingen.

ii. Hvordan har dette fungert?

1. Litt plagsom å måtte gå igjennom, men skjønner at det er viktig for bedriften å få de dataene. Det tar jo ikke så lang tid, men det er jo klart det er jo de samme spørsmålene man går igjennom hver gang. Men det har gått veldig greit. Er anonymt, så kan være ærlig.

iii. Hva slags kanaler?

1. Spørre session (town hall meeting) på de samlingene vi har hatt annen hver fredag, så da er det liksom at man kan komme opp med hva man ønsker. Vi har jo også Bolle hver fredag, da er det også update, kan da også komme med ting. Og det har fungert ganske greit.

iv. Har du benyttet deg av disse?

- a. Ja han som kommer rundt å spurt, er på tomannshånd, ikke alltid man vil snakke foran alle andre på hva du tenker og om du er redd for å miste jobben, da er du kanskje litt mer interessert i å være under fire øyne, så jeg snakket med den personen og det synes jeg var veldig greit at han gikk rundt å snakket med folk.
- e. Hvordan har kommunikasjon blitt brukt i planleggingsfasen?
 1. Har du fått god kommunikasjon i denne fasen: Føler ikke jeg var så med akkurat da, men etter hvert så skjønnte man mer om hvordan det var og hva som skulle skje. Jeg kom kanskje inn i en litt senere fase.
- f. Hvordan har kommunikasjon blitt brukt i gjennomføringsfasen?
 - i. Føler ikke noe spesielt for det egentlig, Får dere nok info når det skjer ting? Jeg følte kanskje at det manglet litt, var selvfølgelig noe spørsmål, men de var flinke til å si noe men det var det samme de sa hver gang, det var liksom ikke noe nytt. Hva skjer liksom?
 - ii. Hva tror du kommunikasjon har betydd for et vellykket resultat?
 1. Jeg tror det har veldig mye å si at man involverer alle de ansatte og på en måte betrygge alle at dette er en bra prosess og for å unngå rykter og snakk i gangene, sånn at alle føler at de er med.
5. Hva tenker du om omstruktureringen?
 - i. I starten sa de at ingen kom til å miste jobbene sine. Men det var en som gikk. Det var en stor usikkerhet om hva som skjer med forskningsavdelingen og når lederen måtte forlate selskapet ble vi litt skeptiske. Dere sa at ingen måtte gå, hvorfor skjer dette? Det vet jeg at flere har snakket om og at det er uventet da.
 - b. Hva har det betydd for din avdeling?
 1. En avdeling fikk ny leder. Vi har jo en sånn inovation management som har flere små avdelinger under seg og hele den ble jo litt omstrukturert. Men ellers, det daglige arbeidet ble ikke særlig påvirket, bare at noen personer ble byttet ut.
 - c. Har noen i din avdeling blitt sagt opp?
 - i. Hvordan ble dette mottatt?
 1. I startet var det uventet, men jeg synes at sånn som det ble gjort, sånn som organisasjonen ser ut nå, at det var et godt

valg. Make sense. Har mye med personer å gjøre også, de satte inn riktig person istedenfor han som sluttet i jobben og det har jo mye å si også.

d. Har det oppstått rykter?

1. Ja. Når han som ledet forskningsavdelingen måtte gå så var det ikke så mange som viste om det på forhånd tror jeg så da ble dette bare annonsert i town hall meeting, og da var det mange som ble sjokkert da. Også da har det jo blitt litt snakk om det i ettertid, for de fikk beskjed om at ingen måtte gå.

ii. Hvordan har dette vært håndtert?

1. Vet ikke, kanskje akkurat i den situasjonen har gått stille avgårde, egentlig vet vi ikke om han valgte å gå selv eller om han måtte gå, det vet hvert fall ikke jeg, har ikke blitt tatt opp noe særlig, det har bare blitt dysset ned tror jeg.

6. Når oppkjøpet var offisielt, hvordan ble dette mottatt?

a. Oppsto det negativitet rundt temaet?

1. Ja, blitt en del ekstra arbeid, de sier business as usual, men det er veldig mye andre ting man må gjøre under en integrasjonsfase da. Man skal lære seg nye systemer forholde seg til som et annet selskap har hatt. For noen har det vært veldig mye ekstra jobb. Men det er forskjellig fra avdeling til avdeling.

ii. Hvordan ble dette håndtert?

1. Det har vært veldig sånn: Nå må dere bare jobbe på, så blir det bedre snart. Neste måned blir det så mye bedre., sånn har det vært. Men tror alle har vært innforstått med at de må gjøre en ekstra innsats.

b. Har du fått anledning til å bidra?

1. Hatt ganske mange presentasjoner. Helt sånn basic ting jeg har vært med på egentlig, som mange andre også har vært med på.

ii. Har du vært motivert til å bidra?

1. Ja jeg tror de fleste har vært positive til det, har tenkt at vi skal vise oss frem og vise hva vi er flinke på å osv.. Har vært en god stemning rundt det egentlig.

7. Har motivasjon vært et tema før og under implementering?

i. Ja. Lederen vår har vært opptatt av at vi ikke skal miste håpet og at det kommer et lys i enden av tunnelen og det var vært litt sånn motivational talks.

b. Har de gjort noe for å motivere deg for å bli?

Det ble dannet en ny stor avdeling som heter innovasjon management og i januar i år ble det arrangert en hel dag det vi var sammen både faglig, sosialt og moro. Det er sikkert en hensikt bak det

Intervju 2

1. Har du blitt involvert i planlegging eller gjennomføring av implementering?

1. Ja det har jeg.

b. Hvor mye har du vært involvert?

1. Føler jeg har vært mye involvert..

2. Når ble implementeringen avsluttet?

1. Integrasjonen foregår fortsatt. Veldig mye som gjenstår. Mye nytt som kommer som vi ikke har vist om før så er fortsatt integrasjon.

3. Hvordan har det blitt kommunisert internt etter oppkjøpet?

1. Allmøte, alle ble samlet på alle siter på en og samme dag, reiste fra site til site. Veldig bra arrangert og veldig bra opplegg.

b. Hvordan ble oppkjøpet mottatt?

1. De fleste har skjont at vi trenger en ny eier lenge og har ligget i kortene lenge også at vi får en ny eier. Større forståelse her på Lilleaker enn andre for vi er mer på ledelsen. Virker som det ble tatt greit i mot, mye usikkerhet selvfølgelig, hva skjer? kjemi – pharma. Mye usikkerhet i begynnelsen.

c. Har det oppstått rykter?

1. Ikke som jeg fikk med meg. R&D var usikker lenge før de fikk bekreftelse fra BASF ledelsen at de ønsket å satse videre på de.

d. Har det blitt opprettet noen kommunikasjonskanaler for å komme med spørsmål og tilbakemeldinger?

1. Epost adresse publisert på intranett og egen intranettside. Allmøte en

gang i mnd der integrasjon har vært tema. Pulse surveys.

ii. Hvordan har dette fungert?

1. Vet ikke hvor mange som har brukt intranett og epost, men ser på puls s. at kommunikasjonen har blitt bedre, resultatene der har gått opp, på bakgrunn av allmøtene også ved hjelp av at de har gått rundt å pratet.

iii. Har du benyttet deg av disse?

1. Har ikke hatt behov.

e. Hvordan har kommunikasjon blitt brukt fra starten til nå?

1. R&D var jo usikker så der tok lederen et eget møte med de. Fokus på å prate med avdelinger og de som er usikker. Den nye lederen har også blitt flink til å tilpasse seg nye kulturen, går mye rundt.

4. Hva tenker du om omstruktureringen? (som var en følge av integrasjon)

1. Havnet langt nede i BASF organisasjonen. Ser på det som en utfordring. Beslutninger blir ikke tatt like raskt som tidligere. Hvem tar beslutninger? Litt vanskelig.

b. Hva har det betydd for din avdeling?

1. Vår jobb har blitt endret veldig. Har vikar på grunn av omorganisering.

c. Har det oppstått rykter?

1. Nei. I begynnelsen var det litt usikkerhet, men vi fikk fort avkrefte det at noen skal gå og at organisasjonen skal være sånn som den er. Noen justeringer har det vært i ledelsen. De har holdt det de har lovet.

d. Oppsto det negativitet rundt temaet?

1. Ikke rundt dem som eier, mer systemer og strukturen og det hierarkiske strukturen rundt. Nå er vi ikke 300 ansatte, men vi er 130.000 ansatte.

5. Har motivasjon vært et tema før og under implementering?

1. Absolutt, i alle fall personlig.

b. Hva har blitt diskutert og gjort?

1. Jeg jobbet meg ihjel så vi fikk inn vikar. Kommunikasjon hovedsakelig, R&D har vært i Ludwigshafen for å møte R&D der, prøvd å få en del kontaktpunkter ut i BASF systemet. Flere avdelinger som har slitt, administrasjon og logistikk, nye oppgaver og nye systemer så de som har blitt presset mest. Fokuserert på kommunikasjon og også fått inn en ny person der, en delegate fra Italia som kan systemene.
- c. Har du vært motivert til å bidra i integrasjonen?
 1. Nei. Det har gått mye på arbeidsmengden i perioder. Man ser en del opplevd litt disrespect fra BASF for det er jo et stort dyr som kommer å spiser oss. Håndtert: tja, tiden får vise.
6. Ny adm.dir . Har det ført til forandring?
 1. Egentlig ikke så veldig mye. Jeg jobber like tett med han som han som var før. Etter hvert. For han har blitt mer integrert i Pronova, men i begynnelsen så hadde jeg ingenting med han å gjøre. Han ser oss og bruker oss mer.
- b. Integrere BASF-kultur?
 1. Vi vet egentlig ikke enda. Det vi opplever i det daglige er ukultur ang mail. Vi har etterlevd verdiene våre, men i BASF er ikke sånn. De er mer kryss av, nå er jeg ferdig med det. Håper ikke det påvirker Pronova. Får ikke den respekten vi har hatt fra de utenfor.
7. Som en konsekvens av integrasjonen har det blitt innført nye systemer. Hvilken betydning har dette for deg?
 - a. Hva synes du om dette?
 - i. Både og. Ser potensiale i det, men det er store komplekse system som Pronova ikke får brukt til det fulle. Mister mange ting som har vært godt gjennomarbeidet og gjort hverdagen til lederne mye enklere. Blir satt 10 år tilbake i tid på systemer. Har kommet mye lenger i mange HR prosesser enn BASF har gjort. Det er et stort stort minus.
 - ii. også. Hadde også kick off, det er jo også et signal da, viser en motivasjon for å bli. Hvis de plutselig hadde sagt vi ikke hadde fått hatt kick off så hadde det blitt litt sånn... Kick off i fjor: info om

8. Ny ledelse, utenlandsk ledelse her, merker dere det?

1. Ja. Merker at du har blitt oppkjøpt når man setter inne en tysk sjef med en gang, da blir det store endringer. Kulturen er veldig forskjellig, så vi merker et ganske godt. Store forskjeller, vi er veldig avslappet i forhold til tyskere. Han har også tilpasset seg litt den norske kulturen.

9. Basf-kultur:

a. Snikende basf kaffekopper, kultur; vært flinke til å være som vi pleier. Flere møter med tyskland, og merker de tilpasser seg mer oss og det er hyggelig.

10. Beholdt Pronova verdiene?

a. Kommer nye verdier, men skal sikkert ha basf company verdier. Kan de ikke, kan pronova sine tror jeg. Det er så stort og pompøst.

11. Frustrert over de nye systemene som vi må lære oss, de tyske systemene har vært en kilde til frustrasjon da de er litt mer tungvint. Lederne har skjönt at det er vanskelig, men vi har forstått at det er noe vi må igjennom.

12. Er det grei stemning nå?

a. Ja tror stemningen er opprettholdt, men ser alltid noen som kommer og går. Men det er det jo sånn det er

Intervju 3

1. Har du vært medvirkende i planlegging og gjennomføring av integrasjonsprosessen?

1. Ja. Alle ansatte har vel det. Jeg har vært mer med fordi jeg har hatt roller i integrasjonsprosessen.

2. Hvordan har det blitt kommunisert internt etter oppkjøpet?

1. Den faglige delen og den andre delen (hele integrasjonsprosessen) Vi hadde vår lille del. Jeg opplevde kommunikasjonen som bra. Få personer.

b. Hvordan ble selve oppkjøpet kommunisert?

1. Husker nesten ikke men tror det var greit.

c. Hvordan ble oppkjøpet mottatt?

1. Litt forsiktig, har med hvem som kjøpte oss opp. Et oppkjøp var ikke utenkelig, kom ikke som en bombe. PB var et firma som hadde suksess og ikke så veldig stort heller. Var overraskende at det var BASF. Kjemi-legemiddel.

d. Har det oppstått rykter?

1. Ja, rykter eller spekulasjoner. Ikke som har påvirket meg.
Litt med at BASF ikke driver med det vi driver med. Skal vi drive med det vi har gjort frem til nå? Hva vil de med oss, vil de fortsette med alt det vi gjør?
- ii. Hva har det betydd for deg?
 1. Litt i avdelingen min. Mye av det vi driver med går gjennom Regulatory affairs, hvilken vei BASF vil gå vil kunne påvirke oss.
- e. Gjorde dere noe for å unngå at det oppsto rykter?
 1. Prøve så godt man kan å konsentrere seg om det man skal levere, for vi vet ikke hva som skjer om et år. Det som mangler kanskje er å vite hva som skjer i det lengre løp. Positiv effekt at vi fikk tildelt flere oppgaver. Kompetanse som de vil bruke til andre ting.
- f. Har det vært opprettet noen kommunikasjonskanaler for de berørte for å komme med spørsmål og tilbakemeldinger?
 1. Ja. Det er flere helt sikkert. Kommunikasjon er en rød tråd. Det er så mye nytt så man greier ikke forholde seg til alt. Strever med å vite hvor man får informasjon. Pulse survey for å måle stemningen. Har ikke kommet så mye ut av de.
3. Hva slags føringer har BASF lagt på forhånd?
 1. Ikke så store. Vi gjør mye av det samme som vi gjorde før, jobber uberørt. Har litt samarbeid men ikke mye
4. Hvor mange ansatte fra PB måtte gå på grunn av omstrukturering?
 1. Nei, men en som sluttet i prosessen uavhengig av oppkjøp. Men den stillingen har ikke blitt erstattet.
5. Har du vært motivert til å bidra?
 1. I utgangspunktet ja, og erfaringen umiddelbart. Nysgjerrighet og interesse for hva den andre gjengen gjør. Selv om man er forsiktig og det er usikkert det hele. Hverdags ting som har påvirket oss negativt. Famlar rundt, vet ikke hvor man skal spørre om ting. Ikke aktiv motstand, men flere som strever. Alle mann løper rundt. Skal inn i et system som vi ikke skjønner. Skulle ønske en litt annerledes planlegging på forhånd.
6. Ny utenlandsk ledelse. Hva slags forhold har du til det?
 1. Her vil jeg ikke knytte noe spesielt til at det er tysk, det er annerledes men kan ikke knytte noen tyske merkelapper på

det. Ingen store kulturforskjeller. Like store forskjell uansett land, Sverige, Norge, England. Tenkte først at tyskere var mer likt oss, europere, mer lik nordmenn. Tyskmenn: ryddig ordentlig og strukturert. Godt organisert, klare linjer og tydelig i organisasjonen. Venter enda på å kjenne igjen dette. Har jobbet internasjonalt før, så er vel vant til det.

7. Hvordan er det med de nye systemene:

1. Påvirker dage veldig. Stor utfordring, de er ny og de er mange og det har vært vanskelig å finne og få informasjon og opplæring. Hverdaglige ting som er vanskelig å få hjelp med.

8. Har du vurdert å slutte:

1. Vet ikke om jeg kan knytte det til dette, men en medvirkende faktor. I avdelingen: vet ikke konkret om noen, men ser på pulse survey at det er noen som har vært på lav skala.

9. Hvordan er stemningen:

På det faglige synes vi det er bra, til og med fått tilført nye oppgaver, noe som sier vi gjør en bra jobb og at vi kan brukes til mer. Stillingen som vi ikke får tilbake som påvirker stemningen. Usikkerhet til retning på hvor BASF vil ta videre. Systemene i det daglige. Ålreit men litt avventende. Kommunikasjon har vært en rød tråd. Mye frustrasjon rundt nye systemer fremdeles.

Intervju 4

Har du blitt involvert i planlegging og gjennomføring av implementering?

- Har vært involvert og har hatt ansvar. Problemet i begynnelsen var at vi ikke skjønte hva de mente med integrasjonen.

Hva har utfordringene vært?

- Vi forsto ikke hva de mente med integrasjon. Vi hadde forskjellig syn på hva integrasjon var enn de... utfordring var veldig mye knyttet til at BASF ønsket fokus på en strukturell endring. Organisasjonen forsto ikke fokuset på forskjellige ting, pc mobil osv.

- Nye Systemer
- Når integrasjonskontorer og styringsgruppe/soundboard forsvant ble stående litt alene. Hadde ikke selv satt målene, måtte fortsette med de 324 go tools og det var litt rart. Før målene var oppnådd og før midten av peeken ble de faset ut.
- Noen ting et lite selskap ikke så meningen i, men et stort selskap har rutiner.
- Vanskelig for organisasjonen å se logikken i det
- Mye på arbeidsmengde
- Har "policy" på at de ikke beholder ceo i bedrifter de tar over. Ble uro rundt det, han som alle var knyttet til forsvant og ble erstattet med en ny person fra Tyskland, og hvordan skulle det bli? men det ble bra likevel, folk skjønte.
- Gikk gjennom faser: 1. Nekter endring 2. Orker ikke å nei vi skal endre oss osv...
- Aksepten har tatt tid og det er fremdeles ikke alle som har aksept det enda.
- Burde kanskje se det positive også, ikke bare det negativ for selskapet var i en situasjon der det måtte skje en forandring.

Motstand mot endringen:

- Fra ledelsens ståsted -> dette var det beste valget. De som eide oss (herkules) 50% måtte ut og de skulle ut. Så på mange forskjellige muligheter, og denne var den eneste mulighet som oppsto. Kunne tenke seg mye verre alternativer. Og derfor ble det støttet så sterkt av ledelsen her.
- En ting er at man ser at det er det beste for organisasjonens overlevelse, men også det emosjonelle om hva som faktisk skjer. For en ting at det står på papiret men når det faktisk skjer så kommer sjokket.
- For ledelsen ble det plutselig et spørsmål om at man ikke hadde sikret seg overhodet, man kunne bli sparket. Man kunne komme inn fra å ha alt ansvar til å komme langt den i organisasjonen. Så det var også noen motivasjonelle ting fra ledelsens side
- Ansatte: usikre på hva som skjer, hva skjer fremover. De gikk så hardt frem på det strukturelle ting. Skjer BANG.
- Kunne ha gjort ting på en annen måte, ikke gjort ting med en gang. Er fordeler og ulemper med både hurtig og langsomt.

Motivere de ansatte til å fortsette:

- Town hall meeting
- Til å begynne med gikk jeg rundt å snakket med hver å en ansatt for å forklare fordelene og ulemper, alternativer som hadde vært mye verre, høre hva problemene var og løse de på best måte jeg kunne.
- Mye på kommunikasjonssiden
- Til nøkkelansatte har man stay on-pakker, om du blir til den og den datoen får du et beløp
- Ansvar til de operative lederne å motivere folk, det er en kurve og etter hvert blir det bedre.
- HR avdeling som var tett på de ansatte og veldig god. De ble overveldet av måten BASF organiserer på/oppgaver. Mye byråkrati. Fikk en stiple linje inn til regionen som jobbet med HR på en hel annen måte. Så de ble tvunget å jobbet på en helt annen måte, dette kunne vært gjort på en bedre måte fra BASF sin side. Demotiverende og overveldet.

Hvordan ble oppkjøpet mottatt:

- Ble mottatt bra.
- Mye usikkerhet ang at de var et kjemi selskap. De hadde jo solgt seg ut av et annet legemiddelselskap (Knoll-Romira)
- De sa at de skulle være mer lik Pronova, men mens de sa dette gjorde de noe annet, for eksempel deres systemer, telefon, pc, osv
- Får ikke samme lønn som de sa først at de skulle ha. Går tilbake på noen ting de har sagt.
- Fra BASF synsvinkel har dette vært den mest suksessfulle integrasjonen. Strukturelle biten har blir gjort til tid og plan. Har ikke mistet noen folk og resultatet er det beste noen sinne. Ingen nøkkelpersonell fra BASF synsvinkel har blitt mistet.
- Det hvor jeg tror mange i organisasjonen sliter er å se hvordan Pronova passer inn i BASF, og se et annet karriereløp som er så forskjellig. CEO prøver å verne om mentaliteten skulder til skulder og høy autonomi.
- Fremdeles usikkerhet på hva som skal skje fremover
- Frustrasjon på nye systemer som er annerledes og fungerer på en annen måte.

Frustrasjon fremdeles:

- Løse problemer med systemer
- Mye kommunikasjon
- Pulse survey vil komme til å ha en annen fokus mer operativ fokus
- Tror vi går over i en slik fase
- Alle må beslutte om det er et sånt type selskap man har lyst å jobbe i. Det er mange ting man ikke kan forandre på, så dette må man selv ta stilling til. Noen vil trives, og andre vil ikke trives (for det blir for stort)
- Kan ikke endre at BASF er et tysk selskap og er 115.000 ansatte.

Kulturkræsj:

- At det har vært det og at det kommer til å bli det, det kommer det til å være.
- Skandinavere er effektive, vi fokuserer på problemer og er ikke redd for å ta dette opp. En hel annen tilnærming til team arbeid. Andre er mer opptatt av å spise sammen, danse rundt grøten. Vi jobber færre timer men er mye mer effektivt. Og dette tror jeg er en kræsj. Med system, må sjonglere med deres systemer.
- Fundamentale kulturkræsjen er det med systemene.

Intervju 5

Hvordan har gjennomføringen av integrasjonen vært:

- Veldig proft gjennomført integrasjonsprosess
- Langt for å møte Pronova med respekt
- Gode prinsipper
- Gjorde veldig mye bra
- Og ting som ikke var bra
 - o Fanger ikke opp det myke, hvordan man motiverer en organisasjon i en sårn prosess
 - o Skape en forståelse om hva vi er og hvor vi skal og dette synes jeg de ikke klarte.
 - o Mange forskjellige mennesker og de krever forskjellig

Hvordan ble oppkjøpet kommunisert:

- Ledergruppen har vært veldig engasjert,
- Gikk inn i et vakum for det følelsesmessige var gjort på forhånd
- Var lei meg

Har det oppstått noen rykter:

- mye rykter
- Jeg har fått treffe mange av de i BASF. Jeg fikk en ro på at min stilling var ønsket.
- De var alt for trege i begynnelsen, tok for lang tid til de kommuniserte med ord at de ønsker å beholde
- Ord er ikke nok i en sånn situasjon, har ikke etablert tillit

Har dere hatt noen kommunikasjonskanaler:

- Tror ikke vi var flinke nok.
- Var ærlig til teamet (6) men også bevisst på
- Vanskelig å motivere i en slik prosess når man ikke vet hva man går til, brukte galgenhumor
- Pulse survey: Jeg tror det er kjempebra. Mitt team har god kontakt. Anonymt verktøy er kjempebra. Jeg har ikke brukt det.

Har dere blitt påvirket av omstrukturering:

- Syns den har vært godt gjennomført, enkelte ting som ikke har vært bra gjennomført
- De har ønsket å kommunisere, om de har gjort det bra vet jeg ikke
- Personlig har jeg ikke fått nok informasjon men ikke i denne sammenheng
- Folk vil vite

Motivasjon har det vært et tema:

- Ledergruppe har ikke vært flinke på det.
- Mister litt eierskap, ledere kan diskutere mer på hva vi kan gjøre

Hvordan er det å få ny utenlandsk ledelse:

- De er helt forskjellige, natt og dag, men elsker begge to,
- Høy respekt for han, smart mann
- Opplagt at CEO måtte slutte og leder fra BASF, dette synes jeg var riktig i ettertid
- Ny leder mye mer oppover, gamle ledet mye mer nedover
- Positivt å bli utfordret på en helt annen måte enn før
- Han er Pronovas mann inn i BASF, snakket Pronovas sak. Kjemper kampen
- Tysk kultur er ingen issue.
- Det er heller stort vr. Lite selskap.
- Mer byråkrati, det er så mange nivåer. Hvem har beslutningsmyndighet?

Hvordan er det med de nye systemene:

- Det er smerten.
- Tar mange tilbakeskritt, det har ikke vært noen morsom erfaring
- Som leder må man komme seg igjennom det.

Noe som kunne vært gjort annerledes:

- Sikret ledelsen mye tidligere
- Politikk
- Jeg var allerede klar til å signere en annen jobb, og da har det gått for langt.
- Måtte jobbe for å holde på folk i avdelingen. Vært noen lønnsøkninger.

Hva motiverte deg for å bli:

- Sterk leder
- Det å bygge tillit tar tid, og ny CFO bygde tillit fort.
- Team spirit.
- Fokus på verdier i ettertid

Intervju 6

Har du vært involvert i planlegging og/eller gjennomføring:

- Var en del av integrasjonsprosessen fra starten. Var forskjellige grupper, ulike arbeidsgrupper på de ulike arbeidsområdene som hadde med integrasjonen å gjøre. Jeg hadde vel ikke spesielt ansvarsområde, fikk noen oppgaver, men ikke ansvar for å drive den biten. Det var litt planfase først, jeg viste så vidt at det skjedde med BASF noe før oppkjøpet ble offisielt, så var det en del av gjennomføringen. Har ikke vært en veldig stor del av min jobb å være med på integrasjonsprosessen, må si det var mye mer jobb å bli integrert.

Hvordan har kommunikasjon i avdelingen vært:

- Avdelingsmøte med de hver uke, og tatt det jeg kunne ta. Ikke mye som det jeg konkret har jobbet med som har vært relevant å ta videre. Prøvd å kommunisere det jeg har snappet opp og som har blitt kommunisert i ledergruppen.

Hvordan har oppkjøpet blitt mottatt:

- Stort sett en positiv holdning å blitt kjøpt av BASF. Bra, sett mulighetene og ikke begrensningene. Krever mye med nye systemer, så det har vel vært en del frustrasjoner.
- I den ene avdelingen er det mange nye systemer, i den andre ikke så mye.

Har det vært tilstrekkelig opplæring:

- Nei. Det har vært mangelfullt. SAP-prosjektet, nye rutiner med innkjøp, prosjektetablering osv. Var en bi-ting av selve SAP-prosjektet, prosjekt-etablering falt mellom stolene og fikk veldig dårlig opplæring. Frustrasjon siden nyttår. Vi har en gruppe som på en måte trengte noe annet enn andre.

Har det vært tiltak for å dempe frustrasjon:

- Jeg har prøvd å backe opp, de er først og fremst opptatt av å få jobben gjort, det er det som frustrerer de mer enn at det er nye systemer. Det er jo det å få tak i folk for å få hjelp til de problemene som oppstår. De er voksne mennesker så de har fått ansvaret for å løse problemene selv, en person som har fått et konkret ansvar på å løse dette.

Hvordan har informasjonsflyten vært underveis:

- Syns egentlig det har vært greit. Det som har vært jobben er jo dette med SAP-systemet. Noen har jobbet veldig mye med det.
- Man har ikke trengt å forholde seg så mye til det (BASF) og har ikke påvirket oss i hverdagen. Jeg synes det har vært nok informasjon om det generelle.
- Town hall meeting, det har vært bra, har sett vår nye sjef, anledning til å stille spørsmål og fått en del info.

Hvordan har oppkjøpet vært kommunisert:

- Når det er noe nytt er det jo usikkerhet, diskusjon om de skulle selge aksjer eller ikke. Noen ville helst bli kjøpt, mens noen ville fortsatt være Pronova. Etter hvert så måtte vi bli solgt så etter hvert så tror jeg alle synes det var greit at det endte med BASF.
- Diskusjon om hvem som skulle kjøpe oss.. Farma, investorgruppe eller industri.

Har det vært tiltak for å dempe negativitet/rykter:

- Invitert på Park, se og høre mer om BASF, ufarliggjøre det på den måten.
- Opp til hver enkelt avdelingsleder om det har vært uro. Jeg har ikke opplevd det så mye, litt usikkerhet men ikke så veldig mye..

Hvordan er det å få ny utenlandsk ledelse:

- Litt for det er tysk-utenlands, men mer at det er veldig stort. Større systemer, flere nivåer, flere som skal synes noe om ting. Forvirrende i begynnelsen, men nå går det bedre. Litt uklart også i begynnelsen om hvor Pronova skulle være i BASF, farma eller næringsmiddel, så det ble veldig knotete. Nå er det under Pharma så nå er det veldig tydelig hvor vi er, hvor leder og hvor rapporteringsveien går.
- Den nye adm.dir er jo på en annen måte, mer formalisme. Han er mer faktabasert. Liker det også for man skal ikke drive å tulle med ting som det ikke er business i og det er han tydeligere på enn sånn det var før.

Har motivasjon vært et tema:

- Ja absolutt. Kan ikke komme på eksempel men det har vært snakket om.

Intervju 7

Har du vært involvert og hvordan har integrasjon vært?

- BASF sitt SAP system. Implementere vårt nye i 2012, og når vi ble oppkjøpt så var det nytt prosjekt.

Hva synes du?

- Utrolig lærerikt og morsomt, men veldig slitsomt.

Hvordan synes du kommunikasjon på oppkjøpet var:

- Var ok egentlig. Har ikke noe spesielt å si på det

Avdelingen – mottatt:

- De fleste synes det var ok.

Kommunikasjonskanaler – hva synes du:

- Jo for så vidt fint. Pulse survey så får du gitt uttrykk for det du mener og det synes jeg er fint. På town hall meeting er ok, er jo det positive som kommer frem egentlig. Det er ikke det at jeg ikke bryr meg om det som er utenfor, men jeg er opptatt av jobben og ikke så mye rundt

Har du fått nok informasjon:

- Jeg personlig har jeg fått nok informasjon og tilfredsstillende informasjon

Har dere blitt omstrukturering:

- Ja og det har betydd en del for avdelingen blir oppløst. BASF har jo en egen avdeling så det måtte bare skje.

Har det oppstått negativitet:

- Det har vært negativitet men det er ikke til å unngå. Men går bedre nå

Har det blitt gjort noe for å dempe negativiteten:

- Vet ikke, jeg er ikke selv så involvert i det

Har det blitt gjort noe for å motivere deg til å bli:

- Ja, jeg fikk en motivasjonspakke. Det trengtes ikke for jeg var motivert men jeg fikk det.

Hvordan er det å ha ny utenlandsk ledelse:

- Mye av de samme, folk, prosess osv. Men ting er jo annerledes, det er lengre veier å gå. Kan ikke løse ting på Pronova way, må gjennom Tyskland. Det er forskjeller men det går seg til.

Hvordan er det med de nye systemene:

- All betydning. Vært litt frustrasjon. Til å gå fra å bestemme til å miste alle frihetsgrader er jo ikke bare moro, men enten så får du bli og godta eller så får du gå. Med et stort firma så er det bare slik.

Noe som kunne vært gjort annerledes:

- BASF gjør oppkjøp hele tiden, er velprøvd. De har fokus på SAP, og der var de profesjonelle og hadde et bra konsept. Det er sikkert masse som kunne vært annerledes men.
- Innkjøp, stor omveltning, der burde de kanskje gjort noe men det går jo.

Har det blitt gitt tilstrekkelig opplæring:

- Høyere forventinger i BASF, vi har fått mye tilrettelagt før. Nå må finne ut av ting selv.
- Kulturen i BASF – en som har ansvar for noe, så når de har gjort det kan de hake av. Så innholdet er ikke alltid like bra.

Har det vært fokus på motivasjon:

- Ja. Har blitt motivert av å jobbe med denne type ting og i disse prosjektene.

Intervju 8

Har du vært involvert i planlegging og integrasjon:

- Ikke før oppkjøpet, men nå etter. Og har ansvar.

Hvordan har gjennomføring av integrasjon vært:

- Har gått ganske smertefritt. Har ikke fått så nær følelse med integrasjonen. Vår hverdag går som det skal, nye pc og systemer som vi må innom, ting går litt tregere.
- Det øverste ledernivået er så opptatt så de er kanskje litt borte i hverdagsdriften da.

Hvordan var kommuniseringen av oppkjøp:

- Grei måte å høre det på

Hvordan var det å bli oppkjøpt av BASF:

- Både og. Tror det er bra for organisasjonen. (kommer inn i en sterk organisasjon) Jeg forstår jo at BASF har kjøpt oss som et kompetanse. Godt ivaretatt, ingen fare for at vi skal legges ned. Jeg opplever at de tar inn mye av våre ting i deres organisasjon.

Har det vært rykter rundt oppkjøp:

- Litt uffing er det alltid. Nå må vi inn i det systemet og det per ikke tilpasset oss. Noe blir mer tungvint, og det kan jo være for at det er nytt.

Har dere hatt noen Kommunikasjonskanalaer og har du benyttet disse:

- Pulse survey, hva er den egentlig den gir? Jeg går ikke dit for å melde tilbake på noe. Det er for overordnet spørsmål.

Har det vært tilstrekkelig med informasjon:

- Jeg oppsøker ikke informasjon. Fått info om at det er internettside, integrasjonsside, men jeg har ikke hatt behov.

Har din avdeling blitt omstrukturert:

- Ja den har det. Ingen som har gått eller måtte gå.

Er det gjort noe spesifikt for å motivere deg til å bli:

- Nei

Har du vært motivert til å bidra:

- Ja

Hvordan er hverdagen med ny ledelse som samtidig kommer fra et annet land?

- Har ikke merket noe i min hverdag.

Har det vært noen kulturforandringer:

- Internt hos oss så føler jeg ikke det er noen endringer. Spent på ny adm.dir. Han prøver å forstå vår kultur.

Hvordan er det med de nye systemene:

- I avdelingen er det det. Både og med opplæring. Har vært et hasteprojekt, begrenset hvor grundig opplæringen blir gitt.
- Litt uffing og frustrasjon

Noe som kunne vært gjort annerledes:

- SAP: prestisje å nå en tidsfrist, uavhengig av resultatet.. BASF er ikke så vant til å forholde seg til farmaproduksjon som vi gjør, så det er spesialiteter de ikke har forståelse for. Så kanskje det burde vært flere ressurser i det prosjektet.

Har det vært usikkerhet i avdelingen:

- Nei føler ikke det. Ble klart at ting skulle være som de var.

Det siste året har det vært mange endringer, prosess med å flytte i nye konterer, og det har også plaget og irritert folk. Integrasjonen kom inn i dette, så det forsterker hverandre. De har ikke vært med på å bestemme dette, det bare skulle være sånn. Fungerer både og.

Innkjøpsrutiner – byråkrati.

Systemer..

Intervju 9

Har du vært involvert i integrasjon:

- Vært med helt fra starten. Med den første informasjonen og hvordan vi skal kommunisere den til organisasjonen.

Hvordan har det foregått:

Startet fra å informere folk om hva som har skjedd, hva som skal skje, endringer det vil være for den enkelte. Nye systemer får vi må inn i og forholde oss til

Hvordan har oppkjøpet blitt mottatt:

- Folk har vært positive, men blir usikker og lurer på følger det har for en selv. Men stort sett positive. Folk ser at Pronova får utvikle seg videre, trengte større ryggrad.

Har folk vært motivert til å bidra:

- Noen avdelinger har større trøkk enn andre, men det er en kurve som går opp og ned. Noen har fått stort arbeidspress, må forholde seg til nye fabrikker, og nye beslutningsveier.

Har det vært nok opplæring:

- Famler litt i blinde, kommer inn i et kjempekonsern. Vi føler jo oss litt spesielle, og de forstår ikke oss. Men vi kommer fra et selskap som har kontroll/oversikt over alt. Om det er noe jeg ville fikse så gjorde jeg det. Nå er det et nytt regime, og opplæring, vanskelig å si at det har vært perfekt.

Har du blitt påvirket av omstrukturering:

- Vår avdeling er blitt annerledes, Danmark er helintegrert i BASF, vi er fremdeles litt Pronova. Teamet har blitt mindre, men mer kompleks hverdag for vi er også BASF-ansatte. Kamp hver dag for å forholde seg til flere.

Har det oppstått negativitet:

- Ja, folk er naturlig skeptiske til forandringer det er en ting. Opplevs som større byråkrati. Hadde kontroll selv og gjorde beslutninger selv, og det mister man. Mister litt av den spiriten man har hatt, og det er noe av det jeg er mest redd for etter integrasjonen.

Har det vært usikkerhet i avdelingen din:

- Opp og ned, bølgedaler. Hva er det BASF vil, hvordan jobber tilsvarende avdelinger i BASF osv.

Har du vært motivert for å bidra:

- Ja

Tiltak for motivasjon for andre:

- Kommunisere hele tiden det man kan kommunisere er med på å dempe usikkerheten det kan være.

Har motivasjon vært et tema i planlegging:

- Hele tiden et tema, pulse survey for å ta temp på org. Tiltak er informasjon, jobbet mest med det.

Hvordan har det vært å fått ny utenlands ledelse:

- Nei for meg personlig synes jeg ikke vi har merket det spesielt enda. Var veldig glad i den sjefen vi hadde. Tilbake til den kulturen vi hadde. Vi er Pronova og det kommer vi til å kjempe for å være.

Er det noe som kunne vært gjort på en annen måte:

- Sikkert. Folk kan aldri få nok informasjon og kan ikke få den fort nok. Det tar tid, det er mye med å gi og ta. BASF kunne kommet å gjort mange endringer over hodet, men de har vært lydhøre og derfor tar det også tid.

Intervju 10

Hvordan har du vært involvert:

- Kom inn da det var vedtatt at BASF var interessert, og leverte svar på spørsmål. Planlegging fra starten.

Har motivasjon vært et tema for integrasjonsteam:

- Ja, men avventende, usikker på hva oppkjøpet betydde. Ikke den eierens jeg hadde sett for meg. For meg virket det veldig spennende. Kom til å få selvstendig ansvar, og det hadde mye å si for motivasjonen.

Har det vært noe motstand:

- Det samme ble reflektert videre, skeptisk til kjemi virksomhet, de som driver med R&D er vel de som kanskje har kjent mest på det. Også de som driver med omacore.

Hvordan har det blitt kommunisert underveis:

- Fått informasjon/kommunikasjon ovenfra. Ting som kunne blitt kommunisert tydeligere nedover. Blir aldri nok.
- Pulse survey og town hall meeting: bedre etter hvert. Town hall meeting ikke så strukturert i begynnelsen.

Har du fått nok info:

- Ja egentlig.

Har du noen gang tvilt på din rolle/posisjon:

- Fikk tidlig info om hvordan de hadde tenkt å organisere dette omega 3 verbund. Ble bare spennende for meg.

Er det gjort noe for å motivere deg for å bli:

- Noen fikk en avtale, om vi ble et år.

Hvordan har det vært å få ny utenlands ledelse:

- Hadde forventet større forskjell i teamet. Overrasket over at vi fortsetter på mye av den samme måten. Stopper litt opp med kommunikasjon på engelsk i argumentasjon for eksempel. Ikke pushet på nye regler og rutiner osv.

Hvordan har det vært å gå fra et lite til stort firma:

- Merker mest på systemer. Det har vært tungt for de som var involvert.
- Får ikke de tilpasningene som vi fikk før når vi var små.
- Innkjøpsprosess, kapittel for seg selv
- Ikke lydhør for hvordan vi jobber, de bare kommer å skal "lære opp"...
- Byråkrati

Er det noe som kunne vært gjort annerledes:

- Sikkert noe, men vanskelig å sette fingeren på noe. Vanskelig å få forståelsen på farma biten som vi driver med.

Har det vært uro/usikkerhet i avdelingen:

- Utvidet ansvar. Ingen flere ressurser, men gjøre mer enn før. Det tærer på samtidig som vi fikk den nye consumer-satsningen, som plutselig skulle inn i BASF systemet før det hadde blitt satt i Pronova. BASF hadde jo en helt annen tilnærming på det.

Har du vært motivert til å bidra:

- Ja

Har avdelingen vært motivert til å bidra:

- Alle har lyst til å hjelpe til å alle er engasjert.
- Overrasket over hvor fort vi viet oss til de.

Negativ klang på kjemi-selskap.

Intervju 11

Har du vært involvert i planlegging og gjennomføring:

- Ja men ikke i starten. Mer i gjennomføring

Fokus på motivasjon:

- Tror ikke de har brukt ordet motivasjon. Ordet som er mest brukt er kommunikasjon. Det har ikke vært det store behovet for å motivere. Selvgående. Trygge på seg selv fordi de er gode på det de gjør.

Har det oppstått noen rykter:

- Nei, vært fascinerende lite. Tror og jeg hører ikke like mye sånne rykter pga rollen jeg har. Det jeg har hørt er at de har vært fornøyd.

Hvordan har kommunikasjonen intern vært:

- Gjentatte møter. Opplevd hele veien at vi har gitt en bestemt type informasjon, og oppfylle det som etter hvert har vært levert. Business as usual. Har ikke hatt en plass å gått.

Har det vært gjort noe for å unngå usikkerhet:

- Nei, ikke annet enn at det har vært stor grad av åpenhet, og da er det en trygghet på å spørre spørsmål- direkte. Aldri hatt opplevelse av at ting skal være skjult. Men enkelt å si meg på grunn av min involvering.

Noe som har blitt gjort for å motivere deg for å bli:

- Kanskje pakker for gitte stillinger. Det kan jeg ikke uttale meg om. Kan ikke miste kritiske stillinger. sånne ting er veldig sensitivt og berører den det berører. Klassisk situasjon for pakker.

Motivert til å bidra:

- Ja absolutt

Hvordan har det vært å få nye eiere som er utenlandsk:

- Største overraskelsen for de har vært veldig lyttende. Har ikke kommet noe kulturkræsje bortsett fra språkvansker.
- Mer merkelig stort/lite selskap. I min rolle får jeg også tilbakemelding på at det er lengre til beslutning. Mangler et ansikt, det har bare vært et navn. Høyt byråkrati. I starten er man tett på med de som har ansvaret, etter hvert må man følge rutinene.

Hvordan har det vært å fått nye systemer:

- Vanvittig krevende å bruke. Dette går hardt på motivasjonen. Ikke nok opplæring, de som skal lære oss opp har fått beskjed å lære opp tre stk på sap. Får ei oppskrift og forstår ikke helt når det skal brukes.. Det er ikke motiverende å gå på jobb når det er slik. Vi er vant med å bare fikse ting. Ting går litt tregere, men sånn er det bare og det må vi leve med.

Noe som burde vært gjort annerledes:

- Opplæring. Mer fokus på det. Høyere kvalitet. De som skal lære opp snakker dårlig engelsk.

Omstrukturering:

- Ikke flere i avdelingen, men mer å gjøre. Vært ganske mye.

Det er jo positivt, både å bygge opp og bli kjøpt opp.

Hva tenker du om å bli kjøpt opp av BASF:

- Forutsigbart trygt. Stor trygg base. Veldig ok å bli tatt inn i et så sterkt selskap.
- Dannet en Innovasjonsavdeling for å brande. Innovation breakfast club.

Kommunikasjon:

- Mest benyttet for å skape motivasjon er kommunikasjon og komme med informasjon tidlig. Men er ikke brukt ordet motivasjon, men det er gjentatt at alle sammen skulle bli så det er jo en stor motivasjon i seg selv.

Har hatt andre endringer på stedet i tillegg til integrasjon...

Intervju 12

Har du vært involvert i planlegging og/eller gjennomføring:

- Ikke direkte. Vært en del inn i gjennomføringen.

Har du hatt ansvar:

- Ja

Hvordan ble oppkjøpet mottatt (vedkommende snakker her generelt for alle):

- Var usikkerhet rundt BASF som legemiddelfirma. Var forventet at vi skulle bli kjøpt, så sånn sett så var man forventningsfull.

Har det vært noe negativitet:

- Spørsmål om et kjemisk firma var i farma
- Lite-stort selskap, folk som vi føler ikke føler for våre systemer.
- Lange lange beslutningsveier.

Hvordan har negativiteten blitt håndtert:

- Relativt lite kommunikasjon ut til de ansatte om hva som skjer.

- Litt mange kokker og mange personer som individuelt kontakter individuelle personer

Har dere hatt noen kommunikasjonskanaler:

- Town hall meeting. Enveis informasjon som ikke har gått i dybden.
- Pulse survey er greie for en indikasjon på status. Vært litt lite kommunisert ut resultatene fra denne.

Har noe blitt gjort for å motivere deg til å bli:

- Nei egentlig ikke.

Har du vært motivert til å bidra:

- Ja. Det er fordi jeg har jeg har fått lov å gå ut med våre ting. Motsatt vei av det kanskje andre føler. (Mer involvert)

Hvordan har det vært å fått ny utenlands ledelse:

- Nærheten er ikke så god lengre. Lengre avstand foreløpig i alle fall. Annen kultur selvfølgelig. Fokus på en del konkrete ting. Litt lite av det personlige.

Hvordan har det vært å få nye systemer:

- Integrasjonen på IT-siden har vært smertefull og er fortsatt det. Trenger løsning på det man jobber med i hverdagen.

Har det vært nok opplæring:

- Nei. Innkalt på møte, personer som ikke vet hvem de presenterer for som presentere mange slides. 140 slides.

Hvordan har informasjonsflyten vært innad i avdelingen?

- På systemer- litt blandet. Gått litt fort i svingene i Tyskland av og til.
- I den grad jeg selv får informasjon så informere jeg videre.

Dere har hatt flere endringer på siden av oppkjøpet, hvordan har det vært:

- Felleskontorer har påvirket ganske mye. Tar tid til å vende seg til det og noen andre venner seg aldri til det. Ingen har fått vært med å beslutte åpent kontorlandskap.

Har tidsfrister blitt holdt:

- Besluttet å gå live på et gitt tidspunkt. Så blir veldig mye press om testene for eksempel ikke er ok. Mye støy i ettertid. Mange involverte og ikke noen gode kommunikasjonskanaler. Gått live med et system som ikke er 100%. God ledelse herfra som har gjort at vi på en måte har håndtert det.

Annerledes:

- Kommunikasjon, bedre gjennomføring i planlegging. Litt overkjøring fra Tysklands side. Hver enkelt tysker har sin oppgave og når han har gjort sitt er han ferdig, og helheten er ikke så viktig. Hake av-systemet.

Det vil selvsagt være litt støy i begynnelsen av en slik integrasjon, men det gjelder å bare overse det. Og se på det som skal bli gjort. Noe vil gå bort relativt raskt imens annet vil ta lenger tid.

Intervju 12

Rolle:

- **Ansvar,**

Har dere hatt motivasjon som tema fra begynnelsen av?

- For det første så startet Pronova på egen hånd, ved å måle pulsen i organisasjonen med pulse survey, der et spørsmål går på motivasjon. Dette startet før integrasjonen. Sjekke motivasjon og engasjement i organisasjonen når det kommer så store og mange endringer. Så det har sånn sett vært fra dag en, og minus dag en. Lagt vekt på dette med trygget, ingen skal miste jobben. Det er noen som har gjort det. Når BASF sier ingen mener de kanskje mindre enn 5. BASF er opptatt av å stå for det de sier.
- Dette er kommunisert hele veien. Kanskje mer i begynnelsen for da var usikkerheten stor, hva betyr dette for oss? Etter hvert har BASF ikke like stort fokus på motivasjon, for de er mest opptatt av at ting skal gjøres i henhold til prosjektplan.

Har det vært gjort noe for å dempe usikkerhet:

- Prøve å ha hyppig og jevnlig flyt av kommunikasjon. Månedlige allmøter hvor alle ansatte har fått invitasjon til å delta. Deler hva som har skjedd, hvor vi er og hvor vi skal. Town hall meeting. Inntill vi mistet vårt eget intranett så var også dette en arena.
- Hver enkelt leder har ansvar for å ha et møte. Uformell kommunikasjon mellom allmøtene. Der er det en kaskade fra omega3 ledelsen til siteledelsen,. Til organisasjonene i sandefjord. Hver site-ansvarlig har hver fredag et møte.

Nøkkelpersonell- pakker:

- Initiert av BASF, veldig vanlig å sikre mest mulig at man beholder nøkkelpersonell i en integrasjon, til integrasjonen er over. Kan godt si det er å kjøpe lojalitet eller tilby et økonomisk insentiv. Og ved å gjøre det så oppnår man det man ønsket.
- Vi ville at dette skulle komme tidligere. Stay-bonuser. En effekt var at en gikk.
- De som gikk ut fikk sluttpakker. Økonomisk trygghet.
- Fem bortfall, en som fikk andre oppgaver.

Usikkerhet:

- Mest på IT-siden. Grunnen til dette er fordi de i BASF er organisert på en helt annen måte, alle er delt opp og rapporterer til forskjellige.
- Nye rapporteringsveier
- Skapt ekstremt mye frustrasjon.
- I en periode hadde en gammel sjef og tre nye.

Opplæring:

- Ny Lite fokus på opplæring generelt, tidligere i Pronova har vi hatt et basisprogram, Endringsledelse. Alle som har sentral rolle i teamet, IMO eller work stream ansvarlige – kick off- ta ledelse i en slik integrasjon.
- Utover det har det kun vært fokus på opplæring i prosesser, systemer og verktøy
- BASF må lære hvor vi kommer fra, så må vi lære deres system.
- Site-captain – overansvarlig på en site.
- Har vært opplæring i alle nye systemer og verktøy. Om den har vært god eller dårlig er en helt annen sak.

Utenlands ledelse:

- En toppsjef vil alltid fargelegge.
- Stor forskjell på ledertyper, ikke bre grunnet kultur.
- Ja det har blitt forandringer men vi er jo et annet system, en annen kultur totalt sett.
- Er heller at vi har kommet inn i et megakonsern enn at vi har fått ny ledelse.

Retention bonus


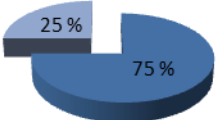
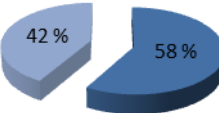
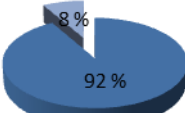
Utfordringen er ikke kurven i seg selv, men at folk er på denne på ulik tid. Noen kan se lyset i tunnelen mens andre er på vei ned i "gropa"

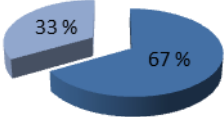
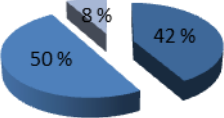
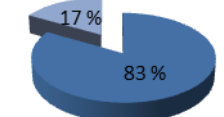
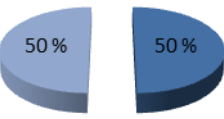
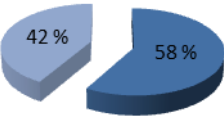
Ikke bare integrasjon inn i BASF, men også at vi har integrert Brattvåg og Callanish inn i Pronova og det har vært utfordring også.

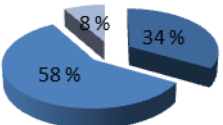
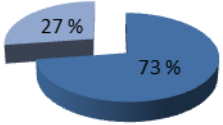
Helsekostdelen ut av Pronova og inn i en annen divisjon i BASF, mye frustrasjon rundt dette, kanskje ikke med de dere har pratet med. Men så kom de inn igjen.

Krysspress, noe av det vanskeligste å takle for du strekker ikke til. Forventes at HR skal støtte andre men så blir vi mer påvirket selv.

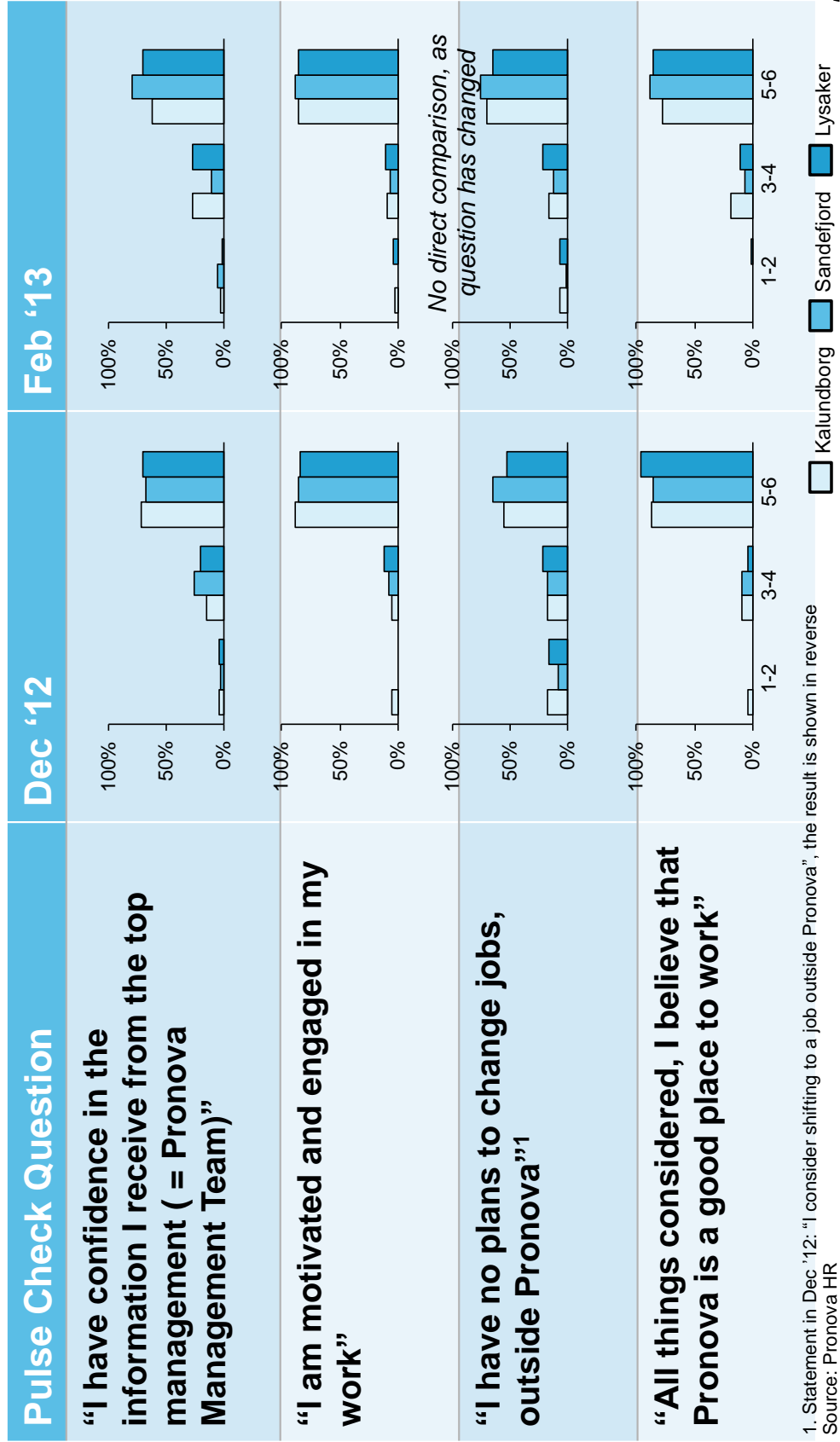
Statistikk

Tema	Antall	Sektordiagram
Pakker	Ble utdelt til nøkkelpersonell.	
Involvert	Alle informanter føler seg direkte eller indirekte involvert.	 <p>A 3D pie chart with a single blue slice representing 100%.</p>
Oppkjøp mottatt	9 av 12 syntes det var ok. 3 av 12 hadde delte meninger. 6 stykker påpekte at det oppsto usikkerhet.	 <p>A 3D pie chart with two slices: a large blue slice for 75% and a smaller light blue slice for 25%.</p>
Nok informasjon	7 av 12 syntes det var nok informasjon, mens 5 av 12 syntes det var for lite informasjon.	 <p>A 3D pie chart with two slices: a blue slice for 58% and a light blue slice for 42%.</p>
Frustrasjon rundt systemer	11 av 12 uttrykte frustrasjon rundt nye systemer.	 <p>A 3D pie chart with two slices: a large blue slice for 92% and a small light blue slice for 8%.</p>

Tilstrekkelig opplæring	8 av 12 mente det ikke var gitt tilstrekkelig opplæring.	 <p>A 3D pie chart with two segments. The larger segment is dark blue and labeled '67%'. The smaller segment is light blue and labeled '33%'.</p>
BASF som kjemisk organisasjon	5 av 12 påpekte dette var negativt, mens 6 av 12 påpekte at dette var positivt.	 <p>A 3D pie chart with three segments. The largest segment is dark blue and labeled '50%'. The second largest is dark blue and labeled '42%'. The smallest segment is light blue and labeled '8%'.</p>
Motivert til å bidra	10 av 12 har sagt de har vært motiverte til å bidra. 2 av 12 har vært motivert i perioder.	 <p>A 3D pie chart with two segments. The larger segment is dark blue and labeled '83%'. The smaller segment is light blue and labeled '17%'.</p>
Fornøyd med informasjonskanalene	50 / 50	 <p>A 3D pie chart with two equal segments, both dark blue and labeled '50%'.</p>
Fornøyd med integrasjon	7 av 12 sa de var fornøyd	 <p>A 3D pie chart with two segments. The larger segment is dark blue and labeled '58%'. The smaller segment is light blue and labeled '42%'.</p>

Rykter	4 av 12 har opplevd rykter mens 7 opplevde ikke det oppsto rykter.	 <p>A 3D pie chart with three slices. The largest slice is 58%, the second largest is 34%, and the smallest is 8%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Percentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>58%</td></tr><tr><td>34%</td></tr><tr><td>8%</td></tr></tbody></table>	Percentage	58%	34%	8%
Percentage						
58%						
34%						
8%						
God kommunikasjon	8 av 13 syntes det var ok kommunikasjon, mens 3 av 13 syntes kommunikasjonen kunne vært tydeligere og bedre.	 <p>A 3D pie chart with two slices. The largest slice is 73%, and the second largest is 27%.</p> <table border="1"><thead><tr><th>Percentage</th></tr></thead><tbody><tr><td>73%</td></tr><tr><td>27%</td></tr></tbody></table>	Percentage	73%	27%	
Percentage						
73%						
27%						

Pronova Pulse Check for February indicates that overall morale continues to be very high



1. Statement in Dec '12: "I consider shifting to a job outside Pronova", the result is shown in reverse
Source: Pronova HR

Integration Timeline

