

## Indholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduktion UDELADT</b> .....	<b>4</b>
<b>English summary</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Indledning og problemfelt</b> .....	<b>7</b>
1.1. Sociokulturel integration .....	7
1.2. Problemstilling .....	10
1.3. Processuelt-kontekstuelt perspektiv på organisatoriske forandringer .....	11
1.4. VIRKSOMHED As integrationsproces – fokus på de sociokulturelle aspekter? .....	15
1.5. Den videre struktur i specialet .....	16
<b>2. Undersøgelsens metodologiske tilgang</b> .....	<b>18</b>
2.1. At bedrive kontekstafhængig samfundsvidenskab .....	18
2.2. Kritisk realisme .....	18
2.2.1. Epistemologisk relativisme .....	19
2.2.2. Kritisk realisme i praksis .....	20
<b>3. Realistisk evaluering som undersøgelsesdesign</b> .....	<b>23</b>
3.1. Definition af evaluering .....	23
3.2. Realistisk evaluering .....	24
3.2.1. Kontekst, Mekanismer og Output – KMO-figurationerne .....	25
3.2.2. Den realistiske evalueringsskema .....	29
<b>4. Teoretisk fundament samt operationalisering</b> .....	<b>33</b>
4.1. Organisatorisk identitet – et dualistisk identitetsbegreb .....	33
4.1.1. Eksterne påvirkningsfaktorer – organisatorisk image .....	34
4.1.2. Interne påvirkningsfaktorer – organisatorisk kultur .....	35
4.2. Multiple identiteter som resultat af identitetsforhandling .....	35
4.3. Ledelseskommunikation .....	38
4.4. Forandringsparathed .....	41
<b>5. Evalueringens programteori</b> .....	<b>43</b>
5.1. Præsentation af evalueringens programteori .....	46
5.1.1. Integrationsprocessen .....	46
<b>6. Evalueringens succeskriterier</b> .....	<b>48</b>

<b>7. Metode</b> .....	<b>52</b>
7.1. Metodetriangulering .....	52
7.2. Den kvantitative undersøgelsesdel .....	55
7.2.1. Spørgeskemaundersøgelse.....	55
7.2.2. Konstruktion af spørgeskema .....	57
7.2.3. Test af spørgeskema .....	61
7.2.4. Udsendelses- og indsamlingsprocedure.....	61
7.2.5. Svarprocent og bortfald.....	62
7.2.6. Indeks som sammensatte mål .....	64
7.3. Den kvalitative undersøgelsesdel .....	67
7.3.1. Fokusgruppeinterview .....	67
7.3.2. Om udvælgelsen af informanter og risiko for selektionsbias.....	68
7.3.3. Udformning af interviewguide og interviewstrategi .....	70
7.3.4. Kritiske refleksioner over magtforhold i interviewsituationen .....	73
7.3.5. Formalia, optagelser og transskribering.....	74
7.3.6. Kodnings- og analysestrategi.....	75
<b>8. Analyse</b> .....	<b>77</b>
8.1. Analysedel 1 - Implementering af integrationsprocessen.....	77
8.2. Analysedel 2 - Resultater af integrationsprocessen .....	90
8.3. Analysedel 3 – Vurdering af resultater .....	108
8.3.1. Programspecifikationer .....	116
<b>9. Konklusion</b> .....	<b>121</b>
<b>10. Specialets praktiske og forskningsmæssige bidrag</b> .....	<b>125</b>
10.1. Forbedringer til integrationsprocessen initieret af evalueringens resultater .....	125
10.2. Bekræftelse, nuancering eller videreudvikling af ny teori?.....	126
<b>11. Litteraturliste</b> .....	<b>128</b>
<b>12. Bilagsoversigt</b> .....	<b>131</b>

Bilag 1 er medtaget i denne PDF

## **Forord**

Jeg vil i forordet gerne benytte lejligheden til at rette en stor tak til min vejleder Louise Møller Pedersen for god og konstruktiv vejledning, løbende sparring og spændende diskussioner. Særligt Louises kritiske spørgsmål og hendes evne til at se tingene fra en ny side har i alle henseender været uvurderlig. Endvidere vil jeg gerne takke Anders Petersen for deltagelse og kommentar ved mit specialeseminar.

Jeg har under specialeskrivningen overdraget og afsluttet mit job som studievejleder på instituttet for sociologi. Der skal derfor også lyde en stor tak til mine kollegaer for tålmodighed og overbærenhed i overdragelsesperioden og den til tider stressende proces.

Endelig skal der lyde en stor tak til min kæreste Kim, der i løbet af min arbejdsproces har bidraget med stor støtte, opbakning og ikke mindst adspredende og opmuntrende overspringshandlinger undervejs i forløbet.

Josefine Andrea Stokholm Jørgensen, august 2014

## **Introduktion UDELADT**

Specialets tilblivelse bygger på et virksomhedssamarbejde med VIRKSOMHED A omhandlende integrationsprocessen af 87 it-konsulenter i virksomhedsoverdragelsen mellem VIRKSOMHED A og VIRKSOMHED B. Introduktionen af VIRKSOMHED A og integrationsprocessen er her udeladt.

## English summary

The socio-cultural element in integration processes has been identified as one of the main issues that may help explain the failure of many mergers and acquisitions. In spite of the fact that cultural and individual elements are highlighted as the key to successful integration, they most often appear as neglected and deprioritized aspects that receive little attention in practice.

In the context of an acquisition between two companies the initial phase of the integration of 87 consultants is analyzed through the concept of organizational identity. Focusing on the socio-cultural and individual aspects, organizational identity appears as the theoretical perspective in which it is possible to identify the main components that are (in)effective in terms of achieving a successful socio-cultural integration. This study attempts to examine the role played by the construction of a common organizational identity, through a realistic evaluation approach as a framework for enhancing the success of the integration. The realistic evaluation model offers a way of designing and evaluating inter-organizational changes by including context, mechanisms, and processes and generating knowledge about *what* works for *whom*, under *what* circumstances, and *how*. Combining local contextual factors such as three dimensions of management communication and the employees' readiness for change as mechanisms, this study takes on a retrospective examination of the *potentials* and *barriers* of the integration process in terms of the development of a common organizational identity. The empirical foundation of the evaluation is a mixed method study, consisting of: 1) a questionnaire for all employees where the contextual factors and mechanisms were measured by validated scales using a healthy change process index (HCPI), 2) three focus group interviews utilized as a means to discover the employee experiences concerning the integration process and how this process creates either opportunities or constraints in the development of a common new organizational identity.

Overall, the realistic evaluation shows that the integration process has not led to the development of a common organizational identity. The empirical analysis shows that the crucial barrier, which has limited the formation of a common organizational identity, is in fact the employees' lack of physical contact and professional affiliation to other employees because of organizational isolation. Additional barriers appear in the sense of employee dissatisfaction with management communication, which, as a consequence of lack of visible leadership, lack of information and lack of involvement has resulted in increased job insecurity.

In spite of this, the empirical evidence shows that these factors have not triggered the resistance to integration which was expected according to theory and in fact the employees continue to express great interest and hope to become an integrated part of the new company. This surprising result can be

explained based on the employee characteristic of high readiness for change, which has been enhanced throughout the integration process and has been even further strengthened by contextual factors such as the prior poor working conditions at the former company. This evaluation thus substantiates the need for evaluations of organizational change to include process and contextual relations and not be limited by the fact that expected results would appear or not.

## 1. Indledning og problemfelt

Dette speciale er en undersøgelse af dannelsen af organisatorisk identitet under den første fase af integrationsprocessen mellem *VIRKSOMHED A* og *VIRKSOMHED B*<sup>1</sup>. Nærmere bestemt foretages der en realistisk evaluering med ønske om at klarlægge, hvordan integrationsprocessen (ikke) har ført til dannelse af en fælles organisatorisk identitet, herunder hvilke potentialer og barrierer der i den konkrete kontekst har påvirket udviklingen af den organisatoriske identitet. Med nedenstående indledende afsnit er det hensigten at indskrive læseren i det skæringsfelt, specialet placerer sig i, og indkredse fokusområderne for specialet. Afsnittet skal ikke forstås som en fyldestgørende afdækning af forskning og teoribidrag på området, men som en fremhævnin g af den viden, der ligger til grund for specialets problemstilling og klarlægning af, hvordan der i undersøgelsessammenhæng er behov for et nyt perspektiv.

### 1.1. Sociokulturel integration

I "Ledelse af forandring" (2005) konstaterer Hildebrandt & Brandi, at 70 % af alle større forandringsprojekter mislykkes i forhold til de succeskriterier, der er opstillet, idet mange virksomheder alene har fokus på forandringen af forretningen. Ved organisatoriske forandringer er det ifølge Hildebrandt & Brandi af stor betydning, at der ikke kun tages hensyn til forandringens faglige indhold, men at de kulturelle og sociale elementer ligeledes inddrages (Hildebrandt & Brandi 2005: 39). For at opnå succesfulde forandringer er det med andre ord vigtigt, at ledelsen har forståelse for, at forandringen både påvirker det sted, der ændres, men også påvirker de mennesker, der har en forbindelse dertil (Hildebrandt & Brandi 2005: 41). Det manglende fokus på de sociokulturelle aspekter er ikke nogen ny viden, men en konstatering, der kan trækkes tilbage til 1980'ernes organisationsstudier, der skildrer en kritik af management litteraturens isolerede fokus på de proceduremæssige og fysiske aspekter. Her er særligt Shrivastava (1986) og Nahavandi & Malekzadeh (1988, 1993) fremhævet i organisationsteorien, der i relation til forskning af interorganisatoriske forandringer som fusioner og virksomhedsoverdragelser<sup>2</sup> begge påpeger de sociokulturelle aspekter som vigtige elementer i succesfulde forandrings- og integrationsprocesser. Det estimeres at halvdelen, måske endda op i mod 80 %, af alle fusioner og virksomhedsoverdragelser mislykkes fordi, at virksomhederne ikke formår at opnå tilstrækkelig sociokulturel integration (Shrivastava 1986, Nahavandi & Malekzadeh 1993). Ifølge Nahavandi & Malekzadeh har management litteraturen fejlslagent forsøgt at forklare årsagerne til de mange mislykkedes

---

<sup>1</sup> Anonymiseret

<sup>2</sup> Begreberne fusioner og virksomhedsoverdragelser er direkte oversat fra "Mergers and Acquisitions"

fusioner<sup>3</sup> på baggrund af strategiske og økonomiske aspekter (Nahavandi & Malekzadeh 1993: 2). På trods af at de kulturelle og menneskelige elementer i flere organisationsstudier fremhæves som nøglen til succesfulde integrationer, fremgår det oftest som oversete og underprioriterede aspekter, der kun får begrænset opmærksomhed i selve fusionen eller virksomhedsoverdragelsen (Lodorfos & Boateng 2006). I ønsket om en succesfuld integrationsproces mellem *VIRKSOMHED A* og *VIRKSOMHED B* er det således, med afsæt i ovenstående, af afgørende betydning, at der ikke alene fokuseres på forandring af forretningen, men også forandringen af mennesker.

Et sådant fokus findes i organisatorisk identitet, der med en kombination af strategiske og sociokulturelle aspekter fremstår som det analytiske perspektiv, hvorved det er muligt at tilvejebringe viden om selve processen for forandringen og dermed få indsigt i, *hvorfor* forandrings- og integrationsprocessen mislykkes. Med organisatorisk identitet begiver man sig ind i et tværvidenskabeligt felt, der inkorporerer ideer fra mange forskellige videnskabelige discipliner og finder anvendelse inden for både marketing, kommunikation og human ressource management (Hatch & Schultz 2004: 4-5). Med rødder i sociologien og psykologien blev forskning inden for studiet af organisatorisk identitet indført i feltet for organisationsteorien i 1985 med Albert & Whettens banebrydende artikel "*Organizational Identity*" (Hatch & Schultz 2004: 3). Den organisatoriske identitet skal ifølge Albert & Whetten forstås som virksomhedens *centrale karakter*<sup>4</sup>, *særpræg*<sup>5</sup> og *midlertidige stabilitet*<sup>6</sup> (Albert & Whetten 1985: 3, 83). Heri ligger en komposition af interne og eksterne organisatoriske selvdefinitioner, der dynamisk er forbundet i forholdet mellem virksomhedens organisatoriske kultur og organisatoriske image, hvori den organisatorisk identitet skabes, vedligeholdes og forandres (se bilag 1 *teori* og afsnit 4.1. *organisatorisk identitet - et dualistisk identitetsbegreb*).

I flere videnskabelige forskningsstudier er det blevet fremvist, hvilke positive aspekter facilitering af organisatorisk identitet kan bidrage til en virksomhed, heraf f.eks. øget motivation, øget arbejdsindsats, øget performance samt øget jobtilfredshed (Riketta & van Dick 2005, Tompkins & Cheney 1985, Dutton & Dukerich 1991, i Ashfort & Corley 2008: 336-337). Det er således veldokumenteret, at organisatorisk identitet er associeret med en bred vifte af organisatoriske outcomes, der har implikationer for både produktivitet og effektivitet og dermed for virksomhedens profit. Undersøgelser af sammenhængen

---

<sup>3</sup> Et estimat på 80 % af alle fusioner og virksomhedsoverdragelser i 1980'erne opnåede ikke de økonomisk opstillede mål, hvoraf 50 % er noteret som mislykket med nedlukning som konsekvens (Nahavandi & Malekzadeh 1993: 2).

<sup>4</sup> Virksomhedens *central karakter* adskiller den fra andre på baggrund af noget fremtrædende og essentielt i organisationen (Hatch & Schultz 2004: 91).

<sup>5</sup> *Særpræg* referer her til, at organisationens identitet skal være synlig forskellig fra andre organisationer (Ibid.: 92).

<sup>6</sup> *Midlertidig stabilitet* refererer til, at identiteten indeholder en grad af stabilitet, men kan udvikle og forandre sig over tid (Ibid.: 97).



mellem organisationsforandringer og organisatorisk identitet har ligeledes været fokus for mange studier, herunder forskning af hvad der fører til ændringer i organisatorisk identitet og konsekvenserne af dette (Dutton & Dukerich 1991, Gioia & Thomas 1996, Ravasi & Schultz 2006 i Clark & Gioia 2010: 397-398). Ifølge DiSanza and Bullis (1999) og Dutton & Dukerich (1991) agerer medarbejdere mere åbne over for forandringstiltag, der forstærker værdien af den organisatoriske identitet. Det er samtidig vist, at organisatorisk identitet kan medføre potentielle negative implikationer som modstand mod organisationsforandringer i de tilfælde, hvor ændringerne svækker de ansattes oplevede værdi af den organisatoriske identitet (Bouchikhi & Kimberly 2003 i Ashfort & Corley 2008: 337). Forskning på området indikerer således, at der er en tæt relation mellem organisatorisk identitet og måden, hvorpå medarbejdere opfatter og reagerer på organisationsforandringer. Gældende for disse forskningsstudier er, at de kun omhandler, hvad der betegnes som første og anden ordens forandringer, der udgør mindre eller moderate ændringer i den eksisterende organisatoriske identitet. Disse omfatter organisationsforandringer som f.eks. ændringer af arbejdsrutiner eller implementering af en ny strategi i organisationen (Clark & Gioia 2010: 397). Interorganisatoriske forandringer som fusioner og virksomhedsoverdragelser, der kræver 3. ordens forandringer og indebærer kritisk ændring af – eller erstatning af den eksisterende organisatoriske identitet, er i midlertidig forskningsmæssigt underbelyste (Ibid.: 398). Navnlig i forhold til de processer og underliggende dynamikker, hvorved organisatorisk identitet forandres under radikale interorganisatoriske forandringer, fremstår underbelyst (Ibid.: 398). Et sådant perspektiv vil ifølge Clark & Gioia kunne supplere de traditionelle strategiske og økonomiske perspektiver på integrationsprocesser, der gennem tiden, som anført ovenfor, har haft manglende forklaringskraft på udfaldet af fusioner og virksomhedsoverdragelser (Ibid.: 399):

*“There is a clear conundrum in the merger literature: despite ostensible benefits to both parties in the union of two organizations, mergers and acquisitions tend to disintegrate at a rate well in excess of what strategic and financial analyses would suggest in advance.”*

(Clark & Gioia 2010: 399).

Med ønsket om at tilvejebringe viden om- og indsigt i selve processen for integrationen i virksomhedsoverdragelsen mellem VIRKSOMHED A og VIRKSOMHED B, tager specialet udgangspunkt i nedenstående problemstilling<sup>7</sup>:

## 1.2. Problemstilling

*”Hvad har begrænset den første fase af den sociokulturelle integration i virksomhedsoverdragelsen mellem VIRKSOMHED A og VIRKSOMHED B, med henblik på dannelse af en ny fælles organisatorisk identitet?”*

Med afsæt i ovenstående gennemgang fordrer denne problemstilling en undersøgelsestilgang, der omfatter både individuelle aspekter, såsom medarbejdernes forskellige opfattelser af- og reaktioner på integrationsprocessen og organisatoriske aspekter som den kontekst og de givne strukturer, hvorunder integrationsprocessen foregår. Herved fremtrækkes et af de klassiske spørgsmål inden for sociologien, nemlig det indbyrdes forhold mellem struktur og aktør. Dette speciale opponerer på den opfattelse, at organisatorisk identitet ikke kan forstås uafhængigt af de partikulære mulighedsstrukturer, der påvirker de processer, hvorved organisatorisk identitet skabes og udvikles (afsnit 2.2. *Kritisk realisme*). Et sådant perspektiv findes i den realistiske evaluering, der inddrager både underliggende mekanismer ved de involverede aktører og kontekstuelle faktorerets betydning samt samspillet herimellem og herved tilbyder en mere nuanceret tænkning, hvor aktører og objektive strukturer spiller dynamisk og åbent sammen<sup>8</sup>. Den realistiske evaluering fremstår derfor som en god model til at designe og evaluere organisatoriske forandringer, der i høj grad afhænger af den organisatoriske kontekst og de individer, der påvirker forandringsprocessen (Pedersen, Nielsen & Kines 2012). Denne evalueringsmodel adskiller sig fra klassisk effektevaluering, der søger at vurdere resultater og identificere kausale sammenhænge *isoleret* fra eksterne faktorer. Den realistiske evaluering styrke er i modsætning hertil netop inddragelsen af kontekst og mekanismer samt samspillet herimellem, hvorved det bliver muligt at få indblik i selve processen og

---

<sup>7</sup> Med afsæt i projektets kritisk-realistiske tilgang og den retroduktive slutningsmåde tages der udgangspunkt i konklusionen for derefter at finde frem til den eller de præmisser der netop er afgørende for konklusionen (se afsnit 2.2. *Kritisk realisme*)

<sup>8</sup> Dette adskiller sig fra den tidligere dominerende funktionalistiske opfattelse af forandringsledelse. Denne forskel er uddybet i afsnit 1.3. *Processuelt- kontekstuel perspektiv på organisatoriske forandringer*.

afdække, hvad det er i indsatsen, der (ikke) virker, hvornår og under hvilke betingelser (afsnit 3.2. *Realistisk evaluering*). På denne måde lægger den realistiske evaluering op til en identifikation af de hovedkomponenter i indsatsen, der er (in)effektive, samt under hvilke betingelser indsatsen er (in)effektiv (Pedersen 2012: 43). Problemstillingen udvider derfor til undersøgelsens hovedspørgsmål der lyder:

- *Hvilke potentialer og barrierer har der været i udviklingen af en ny fælles organisatorisk identitet i den første fase af den sociokulturelle integrationsproces i virksomhedsoverdragelsen mellem VIRKSOMHED A og VIRKSOMHED B?*

Med afsæt i evalueringen som værende en *"systematisk, tilbageskuende vurdering af processer, præstationer og effekter"* (Vedung 1998 i Krogstrup 2006: 17) sigter problemstillingen således mod en *retrospektiv* undersøgelse af integrationsprocessens *potentialer* og *barrierer* i relation til udviklingen af en fælles organisatorisk identitet. Med potentialer refereres der til de kontekstuelle forhold og underliggende mekanismer ved de involverede aktører, der kan fremme processen mod dannelse af en ny fælles organisatorisk identitet, mens barrierer skal forstås som de kontekstuelle forhold og underliggende mekanismer, der kan vanskeliggøre eller hæmme denne proces. I afsnit 3.2.1 *Kontekst, Mekanismer og Output* er evalueringens forklarende komponenter, herunder de kontekstuelle forhold og mekanismer ved de involverende aktører, defineret.

Inddragelsen af kontekstuelle faktorer og mekanismer ved de involverede aktører fordrer et processuelt-kontekstuel perspektiv på organisationsforandringen, hvilket adskiller sig fra de traditionelle perspektiver på organisatoriske forandringer inden for feltet af forandringsledelse. Dette vil i nedenstående afsnit blive uddybet, hvori det ligeledes tydeliggøres, hvordan specialets problemstilling kan relateres til og adskiller sig fra de dominerende forståelser af forandringsledelse.

### **1.3. Processuelt-kontekstuel perspektiv på organisatoriske forandringer**

I den omfattende litteratur om forandringsledelse anskues forandringerne typisk ud fra en systemisk tilgang, hvor forandring opfattes som noget, der rationelt kan planlægges, styres, systematiseres og gennemføres (Jacobsen 2005: 38, 218). Dette kendetegner særligt de funktionalistiske perspektiver<sup>9</sup> på forandringsledelse, der har båret præg af beskrivelser af forskellige "universelle" teknikker og fremgangsmåder, hvorpå det er muligt som ledelsesmæssig funktion at initiere, styre og strukturere forandringer (Ibid.: 38). Karakteristisk for dette perspektiv er en top-down styret tilgang til forandringerne,

---

<sup>9</sup> Funktionalismen trækker i sin oprindelse på Talcot Parsons systemteori, hvorved handlinger skal forstås på baggrund af den helhed de indgår i (Hviid Jacobsen 2010: 71). I dette perspektiv betragtes organisatoriske handlinger herunder aktørernes, som funktionelle for det system de indgår i.

hvor de ansatte ikke inddrages i planlægningen eller implementeringen af forandringen (Ibid.: 213, 228). Som eksempel på dette perspektiv kan nævnes John P. Kotter<sup>10</sup>, der med sin 8-trins forandringsmodel har leveret et af de mest markante bidrag til, hvordan forandringer skal håndteres. Kotters 8-trins fasemodel er en udvidelse af Kurt Lewins klassiske forandringsmodel, der tilbyder en systemisk forståelse af forandringer. Fælles for disse to, og andre tilgange inden for dette perspektiv, er anvendelsen af begreber som *krise* og *nødvendighed*, der har til formål at øge de ansattes incitament til at medvirke til forandringen. Etableringen af en krisetilstand opfølges herefter af en fastfrysings- eller stabiliseringsfase, hvorved det antages, at forandringen forankres (Ibid.: 159-160). Denne *planlagte* tilgang til forandringer kritiseres midlertidigt for at være for lineær i sin opfattelse og kun have fokus på forandringer, der sker i isolation fra omgivelserne og dermed ikke er i stand til at forklare eksempelvis radikale organisatoriske forandringer i en dynamisk og uforudsigelig kontekst (Coram & Burnes 2001: 96-97). Som resultat af denne kritik opstod der i 1980'erne en teoretisk og empirisk bevægelse mod mere dynamiske og processuelle forklaringer på forandringer, der ikke kan reduceres til sekventielle modeller og oversimplificerede guider til forandring (Buchanan 2003 i Saksvik & Tvedt 2007: 25). Denne bevægelse repræsenterer den *emergente* tilgang<sup>11</sup> til forandringer, hvor organisatorisk forandring betragtes som en kompleks, kontinuerlig og uforudsigelig proces (Coram & Burnes 2001: 97). Forandring foregår ikke i et vakuum, men foregår i en både indre og ydre kontekst<sup>12</sup>, som former meninger og opfattelser hos de ansatte, der af denne årsag betragtes som havende en væsentlig rolle i forandringsprocessen. I hvad der derfor kan betegnes som et processuelt og kontekstuel perspektiv anlægges der således en kombineret topdown og bottom-up tilgang, hvor ledelsen udgør et anderledes, men stadig betydningsfuldt element i forandringsprocessen:

*“The role of managers is not to plan or implement change per se, but to create or foster an organizational structure and climate which encourages and sustains experimentation, learning and risk-taking, and to develop a workforce that will take responsibility for identifying the need for change and implementing it”* (Coram & Burnes 2001: 97).

Ledelse af forandringer i dette perspektiv bliver derfor en opgave om, gennem involvering af medarbejderne, at skabe forståelse og en oplevelse af ejerskab, der tilskynder og støtter forandringerne. Dette stiller krav til ledelsen og deres brug af ledelseskommunikation, der betragtes som en væsentlig

---

<sup>10</sup> Det skal tilføjes at Kotter senere har tilpasset modellen, og tilføjet nye dimensioner der i højere grad er i overensstemmelse med den emergente tilgang til forandringer.

<sup>11</sup> Der er tale om to idealtyper, hvorfor der både i forskningen og i praksis kan forekomme kombinationer af de to tilgange.

<sup>12</sup> Organisationer betragtes i dette perspektiv som åbne systemer, hvor også betydningen af ydre kontekst som økonomiske, politiske og branchemæssige omgivelser i højere grad inddrages i planlægningen af forandringer (Jacobsen 2005: 42).

faktor for medarbejdernes forståelse- og reaktion mod forandringsprocesserne (Tvedt et al. 2009: 90-91). I skandinavisk sammenhæng har Saksvik & Tvedt identificeret, hvilke faktorer for ledelseskommunikation der tilsikrer en sund forandringsproces som *"empowers individuals instead of making them insecure and defensive in times of change"* (Saksvik et al. 2007: 258). Af disse faktorer vil der i specialet blive inddraget tre dimensioner for ledelseskommunikation som kontekstuel faktor i indeværende evaluering af sammenhængen mellem integrationsprocessen og udviklingen af en fælles organisatorisk identitet. Disse tre dimensioner omhandler medarbejdernes oplevelse af inddragelse, oplevelse af ledelsens tilgængelighed og oplevelse af ledelsens styring af ansvars- og rollefordeling. I evalueringen anlægges der således et bottom-up perspektiv, hvor ledelseskommunikationen belyses ud fra medarbejderne oplevelser. Dette adskiller fra den traditionelle topdown styret vurdering af forandringsprocessers effekter, hvor managementlitteraturen ofte har fokus på ledelsens måde at håndtere organisatoriske forandringer på (Nielsen & Randall 2012: 608). Det er her centralt at påpege, at sigtet ikke er en kommunikationsanalyse eller en beskrivelse af medarbejdernes oplevelse med VIRKSOMHED As kommunikationsstrategi. Fokus er i stedet på, *hvordan* de tre dimensioner for ledelseskommunikation som kontekstuelle faktorer i evalueringen af integrationsprocessen *understøtter* eller *hindrer* udviklingen af en fælles organisatorisk identitet.

Forskning af organisatoriske forandringer har fremvist, at denne sammenhæng mellem kontekst og adfærd dog langt fra er perfekt og entydig (Jacobsen 2005: 43). Derfor har der i nyere forskningsbidrag på området været et tiltagende fokus på de psykologiske og organisatoriske mekanismer, der har vist sig at have indflydelse på processen for forandringer og kan stå til hindre for forankringen af disse (Nielsen & Randall 2012: 607). I artiklen *"Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions"* (2012) fremhæver Nielsen & Randall medarbejdernes mentale modeller som de psykologiske og organisatoriske mekanismer, der kan være med til at påvirke, hvordan medarbejderne forstår og oplever forandringsprocessen (Nielsen & Randall 2012: 607). De mentale modeller udgør den fortolkningsramme<sup>13</sup>, hvorudfra medarbejderne oplever forandringerne, og kan derfor være med til at forklare, hvordan medarbejderne reagerer på forandringerne. Hvad der hos én medarbejder opleves som værende en lille forandring, kan af en anden opfattes som en stor forandring. I dette diversitetsperspektiv opstår afvisning af forandringen eller som oftest anvendt – modstand mod forandringen – fordi ændringerne ikke passer ind i de eksisterende mentale modeller. Disse mentale modeller, og hvad der af Randall & Nielsen betragtes som underliggende mekanismer, er uarticulerede og eksisterer under bevidsthedsniveauet (Ibid.: 607-608).

---

<sup>13</sup> *"Mental models are used to make sense of the world and explicit efforts at sense making take place when the world is perceived to be different from the expected state of the world, e.g., when changes at work are occurring"* (Weick et al. 2005 i Nielsen & Randall 2012: 607)

Herved ses koblingen til den realistiske evaluering, der anskuer de underliggende [uartikulerede] mekanismer som faktorer, der kan udløse den kausale sammenhæng mellem indsatsen og det ønskede output, dette værende integrationsprocessen og udviklingen af en fælles organisatorisk identitet. Nielsen & Randall fremhæver individuel forandringsparathed<sup>14</sup> som en af måderne, hvorpå aspekter af disse mentale modeller kan afdækkes. De ansattes individuelle forandringsparathed kan forklare diversitet i medarbejdernes oplevelse af forandringerne og anskues dermed som en vigtig faktor for, hvorvidt forandringerne accepteres og forankres. Ved at indtage et bottom-up perspektiv og inddrage den individuelle forandringsparathed er det således muligt at opnå en viden, der kan bidrage til at skabe den forståelse og oplevelse af ejerskab blandt de ansatte, som Coram & Burnes advokerer for i ovenstående citat. I evalueringen af sammenhængen mellem integrationsprocessen og udviklingen af organisatorisk identitet vil medarbejdernes forandringsparathed inddrages som den mekanisme, der kan fremme eller vanskeliggøre forandringsprocessen, idet den vurderes som værende afgørende for, hvordan medarbejderne reagerer på indsatsen (Se afsnit 3.2.1. *KMO-figurationerne*).

Modstand mod forandring synes således at være et kontekstafhængigt og social differentieret spørgsmål, der relaterer sig til nogle underliggende mekanismer og som aldrig kan determineres på forhånd. Dette adskiller sig fra de førnævnte funktionalistiske perspektiver på forandringsledelse, hvor medarbejdernes handlinger betragtes som funktionelle for det system, de indgår i, og skal ses som en planlagt funktion eller udfald af ledelsesindsatsen (Moselund 2011: 38). Det funktionalistiske perspektiv anses med Lewins klassiske forandringsmodel, der tilbyder en systemisk forståelse af forandringer, som værende ophav til et af de første teoretiske bidrag til modstandsfænomenet. Modstand mod forandring er således ingenlunde et nyt fænomen, men er omfattet af en righoldig litteratur, der således er karakteriseret ved stor teoretisk divergens (Bohni 2009: 418). Med funktionalismens opfattelse af de sociale strukturer som faktuelle, målelige og afgrænsede fænomener kritiseres denne tilgang derfor for at levere rationelle forklaringer på modstandsfænomenet og dermed overse de underliggende psykologiske processer, der ifølge Nielsen & Randall kan bidrage til at forklare udfaldet af forandringsprocesser.

---

<sup>14</sup> Forandringsparathed defineres som medarbejdernes vilje, interesse og evne til at omstille sig og indgå i [organisatoriske] forandringer (Eby et al. 2000: 422)

#### 1.4. VIRKSOMHED As integrationsproces – fokus på de sociokulturelle aspekter?

I forbindelse med aftalekontrakten om virksomhedsoverdragelsen er der blevet udarbejdet en integrationsplan for insourcingen af de 87 it-konsulenter. Integrationsprocessen indeholder en målplan over de aktiviteter, der løber frem til XXX 2014, hvor integrationsprocessen anses som afsluttet med medarbejdernes indplacering i VIRKSOMHED As kompetencecentre. Dette uddybes nedenfor:

##### Figur 1: Integrationsplan

##### UDELADT

Ovenstående plan over integrationen afspejler på tydeligste vis, den i indledningen fremsatte problematik, med det isolerede fokus på forandringen af forretningen og de proceduremæssige aspekter. På trods af at der, som en del af den udarbejdede strategi, fremsættes mål om, at medarbejderne skal opleve *”en god og smidig overgang til VIRKSOMHED A og vores kultur”* (Bilag F\_A3 Strategiplan), er der ikke inddraget elementer i integrationsplanen, der, foruden den fysiske overflyttelse, synes at være medvirkende til en kulturel integration. Dette understøtter således de tidligere anførte forskningsresultater om de sociokulturelle elementer som oversete og underprioriterede aspekter i integrationer. Integrationen betragtes som værende afsluttet efter indplaceringen af medarbejderne, hvorfor der således ikke er blevet udarbejdet en plan for det videre forløb eller arbejde med integration. På det indledende møde omkring specialesamarbejdet med udviklingschef XXX blev der fremhævet fire tiltag, der ikke indgår som en del af den udarbejdede integrationsplan, men som repræsenterer, hvad XXX betegnede som den mere sociokulturelle del af integrationsforløbet. Disse fire tiltag vil indgå i evalueringen som de fire indsatser, der samlet udgør den sociokulturelle del af integrationen. De fire indsatser indebærer to informations- og velkomstmøder, hvori både HR Business Partner XXX og XXX, som ansvarlig for insourcingen, strategisk har arbejdet på at fremhæve de mange fordele, VIRKSOMHED B-medarbejderne med virksomhedsoverdragelsen blev i besiddelse af. Som en del af arbejdet med at fastholde medarbejderne har der været stor fokus på, at de skulle stilles spændende og righoldige kompetence- og karrieremuligheder i sigte. I den forbindelse er der blevet afholdt præsentation af VIRKSOMHED As årshjul<sup>15</sup> og karriereveje<sup>16</sup>

<sup>15</sup> VIRKSOMHED A årshjul er et kombineret ledelses- og medarbejder værktøj til dialogen mellem leder og medarbejder henover året i form af tre samtaler: Målsamtale, løn- og performancesamtale og opfølgings- og udviklingssamtalen.

<sup>16</sup> I VIRKSOMHED A anvendes en omfattende kompetence- og karrieremodel, der indeholder de forskellige karriere- og kompetenceveje, som ligger til grund for de kompetencecentre, medarbejderne på sigt vil blive indplaceret i.

som den indsats, der skulle foregå forud for indplaceringen af medarbejderne. Derudover er der som en del af forløbet blevet planlagt individuelle samtaler med kompetencecheferne for de i alt fire forskellige kompetencecentre, som VIRKSOMHED A er fordelt over, og som medarbejderne, under forløbet og efter, skal udsluses i. Forretningsområdet som medarbejderne fysisk er blevet overflyttet til, er ud af VIRKSOMHED As fem forretningsområder det eneste projekt-drevne forretningsområde. Dette forretningsområde har pr. 1/1-14 fået ny organisationsstruktur, hvor der brydes med VIRKSOMHED As traditionelle "silo"-opbygning, og i stedet samles medarbejderne i forskellige kompetence- og videnscentre på tværs af områderne. Det er disse kompetencescentre VIRKSOMHED B-medarbejderne, som en del af integrationsplanen, skal indplaceres i, således at de på sigt kommer til at blive spredt ud i organisationen fordelt på deres kernekompetenceområder (f.eks. Java, Oracle, .net mfl.) Med udviklingen af det driftssystem der senere skal outsourcet til Indien, bliver der under forløbet mindre behov for support og drift på de gamle VIRKSOMHED B-systemer, hvorfor medarbejderne vil blive udsluset i resten af VIRKSOMHED A organisationen løbende under forløbet frem til aftalekontraktens udløb om vedligehold og drift af VIRKSOMHED B-systemerne. Virksomhedsoverdragelsen bliver af VIRKSOMHED A betragtet som et indledende leverandør-samarbejde og har i strategien for samarbejdet opsat mål om en merforretning på minimum 5 mio. kr. (bilag F\_VIRKSOMHED A A3 strategi). Ledelsen har derfor haft stor fokus på at øge medarbejdernes kundeorientering og skærpe deres salgsfærdigheder. I den forbindelse indgår der som indsats 4 en innovations og mindset-workshop i forløbet for integrationen med det formål at oplære medarbejderne i, hvad det vil sige at være leverandør i VIRKSOMHED A og "klæde" dem på til det rette mindset.

Foruden den udarbejdede målplan, der fremviser de proceduremæssige aspekter af virksomheds-overdragelsen, gennemgår medarbejderne således fire indsats, der samlet udgør integrationsprocessen. I evaluerings programteori vil de fire indsats, som den samlede integrationsproces og deres sammenhæng med udviklingen af organisatorisk identitet, blive gennemgået (afsnit 5. *Programteori*)

### **1.5. Den videre struktur i specialet**

**Kapitel 1** har haft til hensigt at indkredse den forskningsmæssige og empiriske kontekst, som specialet problemstilling placerer sig indenfor, samt klarlægning af hvordan der i undersøgelsessammenhæng er behov for et nyt perspektiv. I **Kapitel 2** redegøres der for projektets videnskabsteoretiske udgangspunkt, der indledes med en præsentation af den kritiske realisme, som udgør præmissen for at forstå fundamentet og tilblivelsen af specialet. Herefter følger i **Kapitel 3** en præsentation af undersøgelsesdesignet og en redegørelse af den realistiske evaluering. Kapitellet indledes med en beskrivelse af den realistiske



evalueringsmodel med afsæt i Pawson & Tilley, hvorefter evalueringens KMO-figurationer gennemgås i relation til de mekanismer, der i den kontekst, hvorunder integrationsprocessen foregår, forventes at føre til dannelse af organisatorisk identitet. **Kapitel 4** danner rammen om det teoretiske fundament og operationaliseringen. Dette med afsæt i Hatch & Schultz samt Langley & Golden-biddels teorier om organisatorisk identitet. Ligeledes anvendes Tvedt et al.'s og Nielsen & Randalls forskningsstudier af ledelseskommunikation samt individuel forandringsparathed. I **kapitel 5** præsenteres evalueringens programteori, der er en teoretisk model over forventede kausalsammenhænge mellem indsatsen og det ønskede output, skabt på baggrund af specialets teoretiske fundament og KMO-figurationerne. Dette kapitel er således en kombination af kapitel 3 og 4. **Kapitel 6** indeholder evalueringens succeskriterier, der udgør evalueringens værdigrundlag, hvorudfra indsatsen vurderes. Succeskriterierne, der tager afsæt i programteorien, opstilles med det formål at give et retrospektivt blik på integrationsprocessen potentialer og barrierer i relation til udviklingen af en fælles organisatorisk identitet. I **kapitel 7** indledes der med de refleksioner, der knytter sig til udførelsen af empiriindsamling, herunder valget af metodetriangulering. I forlængelse heraf gives en redegørelse af, hvorledes de anvendte metoder komplementerer hinanden. I særskilte afsnit vil de metodemæssige valg af henholdsvis den kvantitative og kvalitative undersøgelsesdel blive gennemgået som en væsentlig forudsætning for at bedømme validiteten og reliabiliteten af specialets undersøgelse. **Kapitel 8** er struktureret i tre analysedele, hvor den første analysedel indeholder overvejelser omkring *implementeringen* af integrationsprocessen, herunder de kontekstuelle faktorer og mekanismer der fremgår som baggrundsfaktorer herfor. Denne analysedel foretages med udgangspunkt i den kvantitative undersøgelse. Herefter følger analysedel 2 med *resultaterne* af integrationsprocessen. På baggrund af den kvalitative undersøgelsesdel gives der her en analyse af medarbejdernes oplevelse af de interne- og eksterne påvirkningsfaktorer i relation til, hvordan disse skaber muligheder eller begrænsninger for konstruktionen af en fælles organisatorisk identitet. I analysens tredje del gives der en *vurdering* af resultaterne på baggrund af de teoretisk-opstillede succeskriterier for evalueringens output, der angiver om integrationsprocessen har ført til dannelse af en fælles organisatorisk identitet. Med udgangspunkt i denne vurdering vil betydningen af kontekst og mekanismer blive behandlet. Herefter specificeres evalueringens programteori, hvilket udgør sidste led i den realistiske evaluering. I **kapitel 9** samles analysens resultater og teoretiske tolkninger i relation til de potentialer og barrierer der har været i udviklingen af en fælles organisatorisk identitet. Herved svares der, med afsæt i problemstillingen, på, hvad der har begrænset den første fase af den sociokulturelle integration med henblik på dannelse af en fælles organisatorisk identitet. Som afslutning gives der i **kapitel 10** en beskrivelse af specialets praktiske og forskningsmæssige bidrag på baggrund af den udførte evaluering.

## 2. Undersøgelsens metodologiske tilgang

I dette afsnit præsenteres den kritiske realisme som videnskabsteoretiske tilgang, hvor der indledningsvis vil blive redegjort for dens hovedtræk og bevæggrund samt dens indflydelse på projektets forskningsstrategi. Da den realistiske evaluering er tæt koblet til den kritiske realisme og deler dens tilgang til ontologi, epistemologi og generative opfattelse af kausalitet, vil afsnittet samtidig fungere som afsæt for den efterfølgende redegørelse af projektets undersøgelsesdesign, der er givet i kapitel 3.

### 2.1. At bedrive kontekstafhængig samfundsvidenskab

*”Det tekniske sprog og de teoretiske påstande i naturvidenskaberne er isoleret fra den verden, de beskæftiger sig med, fordi verden ikke svarer igen. Men samfundsvidenskaben kan ikke isolere sig fra sin ”objektverden”, som er en subjektverden” (Giddens 1982: 13)*

Ovenstående citat fremhæver den grundlæggende stridighed i studiet af samfund og menneske, der omhandler hvorvidt det sociale kan siges at have en stabil natur i sig selv og dermed undersøges ”udefra” på samme måde som naturens objekter, eller om det snarere må studeres ”indefra” som et foranderligt og individualiseret fænomen (Lippert-Rasmussen 2010: 320). Dette repræsenterer den klassiske dikotomi mellem struktur og aktør og markerer forskellen på de videnskabsteoretiske positioner, der er henholdsvis realistiske og antirealistiske. Den videnskabsteoretiske retning kritisk realisme lægger sig imellem disse to yderpositioner med en sammensmeltning af aktør og struktursynet, hvor aktører og objektive strukturer dynamisk spiller sammen i et åbent socialt system. Med et ønske om ikke alene at *forstå*, men også at *forklare* sammenhængen mellem den sociokulturelle integrationsproces og dannelsen af organisatorisk identitet i relation til den kontekst hvorunder integrationsprocessen foregår, er den kritiske realisme valgt som videnskabsteoretisk ramme for undersøgelsen.

### 2.2. Kritisk realisme

Med den engelske filosof Roy Bhaskar som grundlægger, tilbyder kritisk realisme et helhedsorienteret alternativ til den videnskabsforståelse, som positivismen fremlægger<sup>17</sup>. Den kritiske realisme har samme ontologi<sup>18</sup> som positivismen – at der eksisterer en objektiv virkelighed uafhængig af den individuelle

---

<sup>17</sup> Den kritiske realisme spænder over flere forskelligartede tolkningsperspektiver. I denne gennemgang anvendes den fortolkning der er givet af Peter Wad (2012).

<sup>18</sup> Ontologi defineres som ”læren om det værende” og er studiet af, hvad der eksisterer, og hvordan det eksisterer.

observatør og dennes viden derom – men adskiller sig fra positivismen, hvad angår den empiriske realisme: "virkeligheden er udtømt af det, som lader sig erfare med de menneskelige sanser " eller med andre ord, "hvad der ikke kan iagttages, findes ikke" (Hansen & Nielsen 2007: 13, Wad 2012: 375). Den kritiske realisme er således uenig i, at denne virkelighed kan afspejles direkte i empirien og hævder, at teori og empiri kun tilnærmelsesvis kan afdække virkeligheden (Wad 2012: 375) Dette bunder i en nytænkning af en "dyb" ontologi om virkeligheden som et komplekst og åbent system, der er stratificeret i tre ontologiske lag (domæner):

1. Det **empiriske domæne**, der består af uddrag af virkeligheden og omfatter de hændelser, der erfares. Her skal forstås individernes perception og refleksion af de faktuelle begivenheder.
2. Det **faktiske domæne**, der udgøres af oplevede og faktisk eksisterende forhold. Dette omhandler fænomener og de hændelser, der finder sted, uanset om de bliver erfaret eller ej.
3. Det **reale domæne**, der omfatter strukturer af underliggende generative kræfter og mekanismer, som fremkalder de faktisk eksisterende forhold og derfor ofte er uobserverbare.

Disse tre domæner afspejler således en "dyb" virkelighedsopfattelse med et åbent og komplekst system bestående af adskilte strata, der eksisterer i relation til hinanden. For at forstå det faktuelle og empiriske domæne, er det således nødvendigt at afdække og forklare de underliggende (generative) mekanismer, som understøtter eller forårsager de manifesterede fænomener. Hvor positivismen begrænser sig til det empiriske domæne (hvad der ikke kan iagttages, findes ikke), hævder den kritiske realisme, at virkeligheden har en uobserverbar karakter og favner således alle tre domæner. Med afsæt i denne "dybe" ontologi adskiller den kritiske realisme sig således fra andre videnskabsteoretiske tilgange, ved at (Ibid.: 384): 1) virkeligheden har en ikke direkte observerbar dimension, der ikke kan reduceres til det, der empirisk kan observeres. 2) At virkeligheden virker og eksisterer reelt, uanset om den erkendes eller ej.

### 2.2.1. Epistemologisk relativisme

*"Samfundsvidenskaberne kan være videnskaber i nøjagtig samme betydning, men ikke på samme måde, som naturvidenskaberne"* (Bhaskar 1979 i Wad 2012: 380).

Med dette citat tager Bhaskar afstand fra den positivistiske epistemologi<sup>19</sup>, idet samfundsvidenskabernes genstandsfelt, som redegjort ovenfor, er karakteriseret ved komplekse og åbne systemer, der afviger ontologisk fra naturobjekter (Ibid.: 395). Med den ontologiske præmis om en virkelighed, der udover det observerbare indeholder et dybt og ikke direkte observerbart domæne, er det ikke muligt at opstille

---

<sup>19</sup> Epistemologi (erkendelsesteori) defineres som måden, hvorpå det værende erkendes.

isolerede årsags-virkningsforhold, der alene er baseret på, hvad der empirisk kan observeres. Empiri afspejler ifølge den kritiske realisme blot tendenser og indikationer på sammenhænge, idet de kausale sammenhænge er påvirket af de skjulte og uobserverbare mekanismer, der findes i det reelle domæne (Ibid.: 387). Dette betyder derfor, at den kritiske realisme adskiller sig fra den positivistiske forklaringsmodel, hvor kausale sammenhænge er begrænset til det empiriske domæne. Kausaliteten skal derfor i stedet findes i sammenhængen mellem de generative mekanismer i det reelle domæne og de hændelser, der finder sted på det faktiske domæne. Kritisk realisme hævder således, at der ligger noget dybere uobserverbart bag kausalsammenhænge, der ikke kan forklares ud fra det observerbare (Ibid.: 395). I stedet for at søge forklaringen af en begivenhed som givet af en anden (Hypotetisk deduktiv) ( $X \rightarrow Y$ ), lægger den kritiske realisme således op til, hvad der af Peter Wad betegnes som et "kontekstuelt og dynamisk kausalitetsbegreb" (Ibid.: 399). *Dynamisk*, fordi der i det reale domæne eksisterer uendeligt mange mekanismer, der på en gang både ophæver, svækker eller forstærker hinanden i et komplekst sammenspil (Ibid.: 388). Da disse mekanismer således eksisterer i relation til hinanden, vil en faktuel hændelse ofte være et resultat af adskillelige mekanismer, hvorfor man aldrig kan være sikker på, hvad sammenhængen mellem to hændelser reelt skyldes. *Kontekstuelt*, fordi mekanismer ikke er determinerende og således ikke på forhånd givet, men derimod kontingent (Ibid.: 387). Hvorvidt de underliggende mekanismer er generative og udløser de faktuelle hændelser i det empiriske domæne, afhænger således af konteksten. I ønske om opnå viden om de kausale sammenhænge mellem det reale domæne og det empiriske domæne, anerkender den kritiske realisme samtidig menneskers opfattelse og fortolkning af den sociale virkelighed som en væsentlig forklarende komponent (Ibid.: 399). Det, der i den kritiske realisme derfor kan betegnes som en social-epistemologisk relativisme, er således forenelig med dele af Hermeneutikken og dens objektive fortolkningsproces.

### **2.2.2. Kritisk realisme i praksis**

Med afsæt i denne "dybe" ontologi retter Bhaskar sin kritisk af positivismen med, hvad han betegner som "*den aktuelle fejltagelse*", hvor positivismen fejlslogent sætter lighedstegn mellem empiri og aktualitet og således skaber blinde vinkler over for det uobserverbare reale domæne (Ibid.: 385). For at afdække de underliggende mekanismer og hvordan de understøtter eller forårsager de manifesterede fænomener og hændelser, der udspiller sig i det faktuelle og empiriske domæne, må forskerens rolle derfor være at afdække alle tre domæner. I dette specialeprojekt vil det empiriske domæne indgå som de observationer, der indsamles gennem både spørgeskemaundersøgelsen og fokusgruppeinterviewene. Det faktiske domæne udgøres af de fænomener og de hændelser, der studeres, hvilke i undersøgelsen vil omfatte medarbejdernes oplevelser af integrationsprocessen, herunder de interne og eksterne påvirkningsfaktorer i

relation til konstruktionen af en fælles organisatorisk identitet. Det reale domæne omfatter i dette speciale de strukturer og mekanismer, der er med til at påvirke, hvordan medarbejderne oplever forløbet for integrationsprocessen og herigennem fremmer eller vanskeliggør konstruktionen af en fælles organisatorisk identitet. Dette speciales mål er således ikke alene at forstå medarbejderne, men samtidig også at forklare deres opfattelser og oplevelser med integrationsprocessen i relation til de underliggende mekanismer og den kontekst, hvorunder de virker.

Den praktiske udfordring ved den kritiske realisme er, hvordan det er muligt at afdække de underliggende generative mekanismer, og den måde hvorpå de påvirker det faktuelle domæne og derved medarbejdernes oplevelse med integrationsprocessen. Til dette kan der ikke anvendes en induktiv tilgang, som indebærer det at generalisere sig frem til kausaliteter eller typologier ud fra observationer (Hviid Jacobsen et al. 2012: 31), og en deduktiv tilgang, som indebærer at udlede lovmæssigheder ud fra teori (Ibid.: 30), idet begge tilgange begrænser sig til relationen mellem det faktuelle og empiriske domæne. For at opnå adgang til det reale domæne anvendes der indenfor den kritiske realisme retroduktion<sup>20</sup> som en forskningsstrategi, der sigter på at forklare hændelser ud fra bagvedliggende strukturelle mekanismer og årsagssammenhænge (Wad 2012: 400-403). Med udgangspunkt i undersøgelsens empiriske fund om medarbejdernes oplevelse af integrationsprocessen, og hvordan denne er med til at fremme eller vanskeliggøre dannelse af organisatorisk identitet, vil det analytiske fokus således blive rettet mod de bagvedliggende mekanismer og den kontekst, hvorunder integrationsprocessen foregår. Disse generative mekanismer er ikke direkte observerbare, men kan identificeres og begrebsliggøres analytisk gennem en retroduktiv forklaringsmåde, der er tæt koblet til teori. Dette er uddybet i det følgende:

*”Når den kritisk-realistiske forklaringsmåde går ud på at redegøre for, hvordan generative kræfter/mekanismer [det reale domæne] under givne forhold [kontekst] kan producere den erfarede viden [empirisk domæne], bliver forskningen at opfatte som en kreativ teoretisk proces” (Wad 2000 i Petersen 2007: 23)*

Med afsæt i ovenstående citat forstås den retroduktive forklaringsmåde således som udvikling af teoretiske begrebsliggørelser, der kan være med til at forklare, hvilke generative mekanismer der har udløst den empirisk faktuelle hændelse. At forklare de generative mekanismer, der muliggør det observerbare fakta, vil overført til dette projekt således betyde en afdækning af, hvordan medarbejdernes forandringsparathed og den kontekst, hvorunder integrationsprocessen foregår, påvirker dannelsen af organisatorisk identitet.

---

<sup>20</sup> Inden for den kritiske realisme refereres der både til den abduktive og retroduktive tilgang, hvorfor det kan være svært at adskille dem fra hinanden. I dette speciale projekt anvendes den retroduktive tilgang.

Ovenstående gennemgang af den kritiske realisme og dens hovedtræk har som nævnt en tæt relation til specialeprojektets forskningsdesign – den realistiske evaluering. Den realistiske evaluering er valgt, da denne i overensstemmelse med den kritiske realisme lægger vægt på kontekstafhængighed og virkning af de generative mekanismer. Hvordan de kritisk-realistiske grundtræk konkret kommer til udtryk i projektets forskningsdesign vil blive uddybet gennem redegørelsen af den realistiske evaluering af integrationsprocessen i næste afsnit.

### 3. Realistisk evaluering som undersøgelsesdesign

Specialets undersøgelsesdesign er baseret på den realistiske evalueringsmodel og udgør således rammen for specialeprojektets undersøgelse og strukturen i opbygningen heraf. Først vil der blive givet en introduktion til den realistiske evalueringsmodel, med udgangspunkt i Pawson & Tilley (1997), samt inspiration fra nyere bidrag med udvikling af modellen. Herefter vil der gives en definition af KMO-figurationerne, der betragtes som nøglebegreber i vurderingen af indsatsen samt eksempler på, hvordan disse kan operationaliseres og gøres til genstand for empiri. Den realistiske evaluering tager udgangspunkt i den kritiske realisme, som redegjort ovenfor, og vil således fremgå som en central del i udarbejdelsen af specialets evaluering.

#### 3.1. Definition af evaluering

Evaluering defineres af professor Evert Vedung som: "(...) *en systematisk, tilbageskuende (og fremadskuende) vurdering af processer, præstationer og effekter*" (Vedung 1998 i Krogstrup 2006: 17).

Af definitionen forstås det, at der er tale om en retrospektiv vurdering af en indsats, der fordrer en systematisk dataindsamling på baggrund af opstilling af kriterier. Et centralt element i evalueringen er opstilling af de succeskriterier, der udgør evalueringens værdigrundlag, og hvorudfra indsatsen vurderes. Dette er også her evalueringen adskiller sig fra øvrig forskning, idet evalueringer altid indebærer en *vurdering* af genstandsfeltet og således kan betragtes som en normativ aktivitet (Krogstrup 2006: 26). Af denne årsag er det vigtigt at evalueringen indebærer dyberegående overvejelser om genstandsfelt, værdier, viden og anvendelse, der danner rammen som de komponenter, der skal sikre evalueringen legitimitet (Ibid.: 18). Med det formål at sikre transparens og højne validiteten vil der blive givet en detaljeret beskrivelse af gennemførelsen af evaluering, hvor de fire komponenter løbende vil blive redegjort for. Af evalueringstyper skelnes der overordnet mellem summative og formative evalueringer (Ibid.:48), hvor den summative tilgang sigter på at bedømme en indsats, og den formative tilgang har til formål at forbedre indsatsen og dens resultater. Den realistiske evaluering betragtes i evalueringsteorien som en evaluering der bygger bro mellem de evalueringer, der måler henholdsvis effekter og processer, og vægtlægger derfor både *implementering* og *resultater* samt samspillet herimellem (Dahler-Larsen og Krogstrup 2009: 51, Pawson & Tilley 2004: 13). Den realistiske evaluering har således både et *summativt* som *formativt* sigte.

Organisatorisk identitet betragtes som en dynamisk og foranderlig størrelse, der foregår i et komplekst socialt system og udvikles i interaktion med andre (se afsnit 4.1. *Organisatorisk identitet*). Genstandsfeltet

for evalueringen kan derfor defineres som vildt (Krogstrup 2006: 26), hvor det ikke er muligt at isolere integrationsprocessen som indsats fra den kontekst, den foregår i. Det er derfor vanskeligt at adskille andre eksterne faktorer fra sammenhængen mellem indsats og output. Idet dannelse af en fælles organisatorisk identitet forudsætter langsigtede kulturforandringer, vil integrationsprocessen blive betragtet som en interventionistisk indsats, som handler om at påvirke brugerens adfærd gennem processer med henblik på ændring af denne (Krogstrup 2006: 33). Dette taget i betragtning, samt det formål at kunne bidrage med både bedømmelse og forbedring af den integrationsproces der finder sted i organisationen, er den realistiske evalueringsmodel således valgt som undersøgelsesdesign.

### 3.2. Realistisk evaluering

Den realistiske evalueringsmodel er udviklet af de to sociologiske professorer Ray Pawson og Nick Tilley, der introducerede modellen i "Realistic Evaluation" i 1997. Evalueringsmodellen betragtes som et alternativ til klassisk effektevaluering, der på samme måde som effektevaluering søger at vurdere outcome og samtidig identificere kausale sammenhænge (Krogstrup 2006: 89, 94). Opfattelsen af kausalitet adskiller sig dog i den realistiske evaluering ved at inddrage proces og kontekst og derved ser på kausalitet i den *givne* sammenhæng, hvor den klassiske effektevaluering kun fokuserer på at måle kausaliteten mellem en uafhængig og en afhængig variabel. Herved fremgår også den realistiske evalueringens karakteristika, hvor modellen inddrager både kontekst og mekanismer i undersøgelsen af output med det formål at afdække, *hvad* det er i indsatsen, der virker for *hvem*, *hvornår* og under *hvilke* betingelser (Pawson & Tilley 1997: xvi). Udgangspunktet i den realistiske evalueringsmodel er således, at de kortsigtede effekter ikke kan forstås uafhængigt af deres kontekst og mekanismer. For at forstå hvordan integrationsprocessen spiller en rolle i dannelsen af en fælles organisatorisk identitet, skal vi således ifølge den såkaldte KMO-konfiguration se på de underliggende mekanismer (M), der i den givne kontekst (K) fører til et givet output (dannelse af en fælles organisatorisk identitet) (O) (Pawson & Tilley 2004: 9). Det er heri evalueringsmodellens tydelige kobling til den kritiske realisme ses (se også afsnit 2.2. *Kritisk realisme* for en uddybning af det kritisk-realistiske kausalitetsbegreb i relation til den deterministiske kausalitetsforståelse, der er baseret på isolerede årsags-virkningsforhold).

Anvendelsen af den realistiske evaluering adskiller sig fra evalueringsmodellen i sin rene form, idet evalueringen kun vil have til formål at undersøge output, der betegnes som de kortsigtede effekter (Krogstrup 2006: 39). Idet dannelsen af en fælles organisatorisk identitet forudsætter en langsigtet forankring af kulturforandringer, er det ikke muligt inden for de tidsmæssige rammer for dette speciale at undersøge de langsigtede effekter, der også betegnes outcome. Det vil derfor i stedet være *forstadier* til



dannelse af en fælles organisatorisk identitet, som er muligt at undersøge og som vil indgå i evalueringen som værende de kortsigtede effekter. Det har ligeledes været nødvendigt at tilpasse evalueringsmodellen, således at det, der normalt betegnes som formålingen i stedet i dette projekt, vil blive behandlet som den eneste måling. Med en evaluering der ikke omfatter en eftermåling, er det således ikke muligt at måle og angive en forandring i vurderingen af resultaterne i perioden mellem før- og eftermåling<sup>21</sup>. I stedet vil formålet med evalueringen være at give et retrospektivt blik på integrationsprocessens styrker og svagheder i relation til påvirkningen af de identitetsskabende processer mod udvikling af en organisatorisk identitet<sup>22</sup>. Slutteligt har det ligeledes været nødvendigt at afgrænse sig fra at undersøge, hvad det er der virker for *hvem*, hvorfor undersøgelsen således ikke vil have til hensigt at afdække forskelle i medarbejdergruppen.

### 3.2.1. Kontekst, Mekanismer og Output – KMO-figurationerne

Kontekst, Mekanismer og Output<sup>23</sup> udgør, hvad der samlet betegnes som KMO-figurationerne, og anses som de forklarende komponenter i henhold til at undersøge hvordan og under hvilke betingelser, indsatsen påvirker output (Pawson & Tilley 2004:77). Da evalueringen af integrationsprocessen som indsats foregår i et kompleks dynamisk socialt system (jf. afsnit 2.2. *Kritisk realisme*), er det ikke muligt at isolere sammenhængen mellem indsats og output fra eksterne faktorer som i naturvidenskabelige kliniske forsøg. Det faktiske output af indsatsen vil derfor variere afhængig af konteksten, og de generative mekanismer der heraf udløses. Det er således ikke indsatsen alene, der fremkalder output "*instead context and mechanisms are seen as the factors which initiate or trigger the causal relationship* [mellem indsats og output] (Pedersen, Nielsen & Kines 2012: 49). Sandsynligheden for at integrationsprocessen som indsats fører til det ønskede (O)utput (forstadier til dannelse af en fælles organisatorisk identitet) afhænger således af, hvordan den organisatoriske (K)ontekst og de underliggende (M)ekanismer påvirker indsatsen (Ibid.: 49).

Dette samspil mellem indsats, kontekst, mekanismer og output er illustreret i figuren på næste side, der grafisk viser forholdet mellem KMO-figurationerne. Illustreringen har samtidig til formål, at tydeliggøre den ovenfor nævnte forskel mellem den klassiske effektevaluering og realistisk evaluering. KMO-figurationerne vil efterfølgende blive uddybet i relation til, hvordan de benyttes i undersøgelsen.

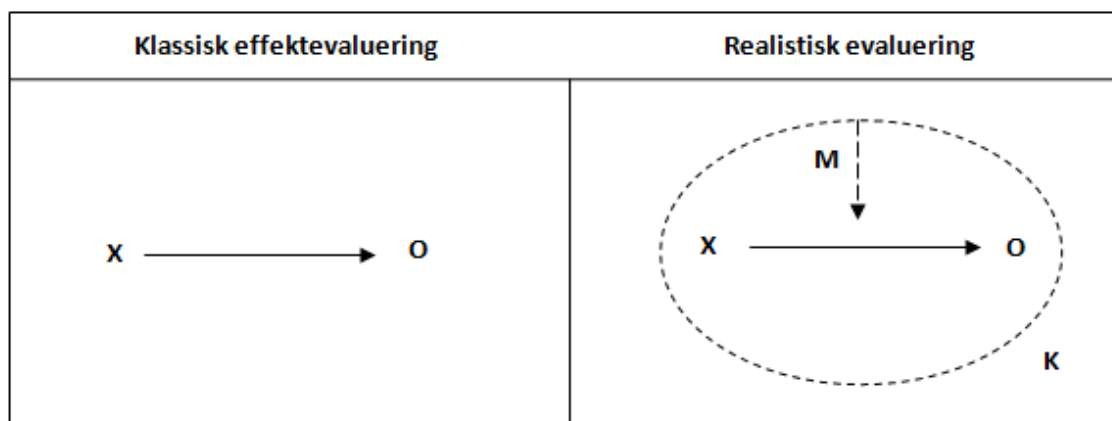
---

<sup>21</sup> En gennemførelse af en eftermåling kræver dog at evalueringen kan fortsætte efter udarbejdelsen af dette specialeprojekt.

<sup>22</sup> Det antages at de planlagte tiltag i integrationsprocessen, som samlet indsats, er implementeret fyldestgørende, idet det er en forudsætning for at eventuelle efterfølgende resultater kan tilskrives indsatsen (Pedersen 2012: 110-111, Dahler-Larsen & Krogstrup 2009:51-80).

<sup>23</sup> Her er outcome erstattet af output jf. afgrænsning af fokus til de kortsigtede effekter.

**Figur 2: KMO-figuration i den realistiske evaluering i relation til klassisk effektevaluering**



Figurforklaring: X: Indsatsen, O: Output, M: Mekanismer, K = Kontekst

### Mekanismer (M)

Mekanismer betragtes som en af de forklarende komponenter og skal i henhold til den kritiske realisme forstås som de generative mekanismer, der muliggør de observerbare fakta. Heri ligger den relativistiske epistemologiske forståelse, at erkendelsen af disse er begrebsligt formidlet, men ikke er direkte observerbare. (jf. 2.2. *Kritisk realisme* for uddybning af realismen og om sammenhængen mellem det reale niveau med underliggende (generative) mekanismer og retroduktion som måden disse erfares på).

Mekanismer defineres af Pedersen, Nielsen og Kines (2012) som:

*”Relevante personlige egenskaber hos nøgleaktørerne eller interpersonelle relationer mellem dem. Med nøgleaktører forstås de personer med beslutningskompetence af relevant betydning for interventionen [indsatsen]”*

I forbindelse med virksomhedsoverdragelsen og den organisatoriske forandring VIRKSOMHED B- medarbejderne befinder sig i, vurderes medarbejderne som nøgleaktører med beslutningskompetence af relevant betydning for indsatsens forventede effekter (output). I den forbindelse betragtes den individuelle forandringsparathed hos medarbejderne som en af de mekanismer, der kan vanskeliggøre eller fremme processen for forandringer og vurderes som værende afgørende for, hvordan medarbejderne reagerer på indsatsen (Nielsen & Randall 2012:607). En teoretisk uddybning af dette vil blive givet i teoriafsnit 4.4 *Individuel forandringsparathed*. Medarbejdernes forandringsparathed vil således blive inddraget i

programteorien som de personlige egenskaber ved medarbejderne (M), der antages at have indflydelse på integrationsprocessen som indsats, hvordan denne opleves og således også for output.

Da der ifølge den kritiske realisme eksisterer uendeligt mange mekanismer, der på en gang både ophæver, svækker eller forstærker hinanden i et komplekst sammenspil (Wad 2012: 388), vil evalueringens output ofte være et resultat af adskillelige mekanismer. Det anerkendes således, at der i forholdet mellem evalueringens input og output kan forventes at eksistere andre mekanismer af betydning.

### **Kontekst (K)**

I undersøgelsen af sammenhængen mellem indsatsen (X) og output (O) er det afgørende at forstå, at "*the relationship between causal mechanisms and their effects is not fixed, but contingent*" (Pawson & Tilley 2004: 69). Antagelser om hvordan og under hvilke betingelser X påvirker O er således betinget af den aktuelle kontekst.

Kontekst defineres af Pedersen, Nielsen og Kines (2012) som:

*"Formelle og uformelle strukturer på lokalt, nationalt eller globalt niveau, som ikke er direkte relateret til interventionen, men som alligevel antages at påvirke output væsentligt"*

Som lokale kontekstuelle faktorer inddrages der i evalueringen af sammenhængen mellem input og output tre dimensioner for ledelseskommunikation, som er redegjort for i afsnit 4.4 *Ledelseskommunikation*. De ledelsesmæssige kommunikative rammer, som den kontekst, hvorunder integrationsprocessen foregår (X), antages at påvirke medarbejdernes forandringsparathed (M), deres oplevelse af integrationsprocessen og således også forstadierne for dannelsen af den organisatoriske identitet (O).

Det er i evalueringen således valgt kun at inddrage tre lokale kontekstuelle forhold. Det anerkendes dog samtidig, at der i forholdet mellem evalueringens input og output kan forventes at eksistere andre kontekstuelle forhold af betydning. Ligeledes afgrænses evalueringen sig fra at inddrage nationale og globale kontekstuelle faktorer (Se ligeledes afsnit 2.2. *Kritisk realisme*).

## Output

Output defineres af Pedersen, Nielsen og Kines (2012) som:

*"De umiddelbare interventionseffekter, såvel forudsete som uforudsete, tilsigtet som utilsigtet"*

Forstadierne til dannelsen af en fælles organisatorisk identitet betragtes i denne evaluering som den umiddelbare effekt af integrationsprocessen som indsats. Relationen mellem output (O) og mekanismer (M) er ikke på forhånd givet, men som tidligere nævnt kontingent. I undersøgelsen af output er det, som redegjort for ovenfor, således nødvendigt at inddrage kontekst og mekanismer og se på samspillet mellem disse og indsatsen:

*"a crucial task of evaluation is to include (via hypothesis making) investigation of the extent to which these pre-existing structures [contextual conditions] 'enable' or 'disable' the intended mechanisms"* (Pawson & Tilley 1997:70).

Med udgangspunkt i dette er det på baggrund af ovenstående gennemgang af KMO-figurationerne, og det forventede samspil herimellem, muligt at ræsonnere sig til frem til følgende retrodiktive forklaringsmåde:

Forstadierne til en fælles organisatoriske identitet (O) kan skabes gennem integrationsprocessen (X), hvis de kontekstuelle forhold, herunder de tre ledelsesmæssige dimensioner (K), positivt påvirker medarbejdernes forandringsparathed (M) og herigennem minimerer modstanden mod forandringen.

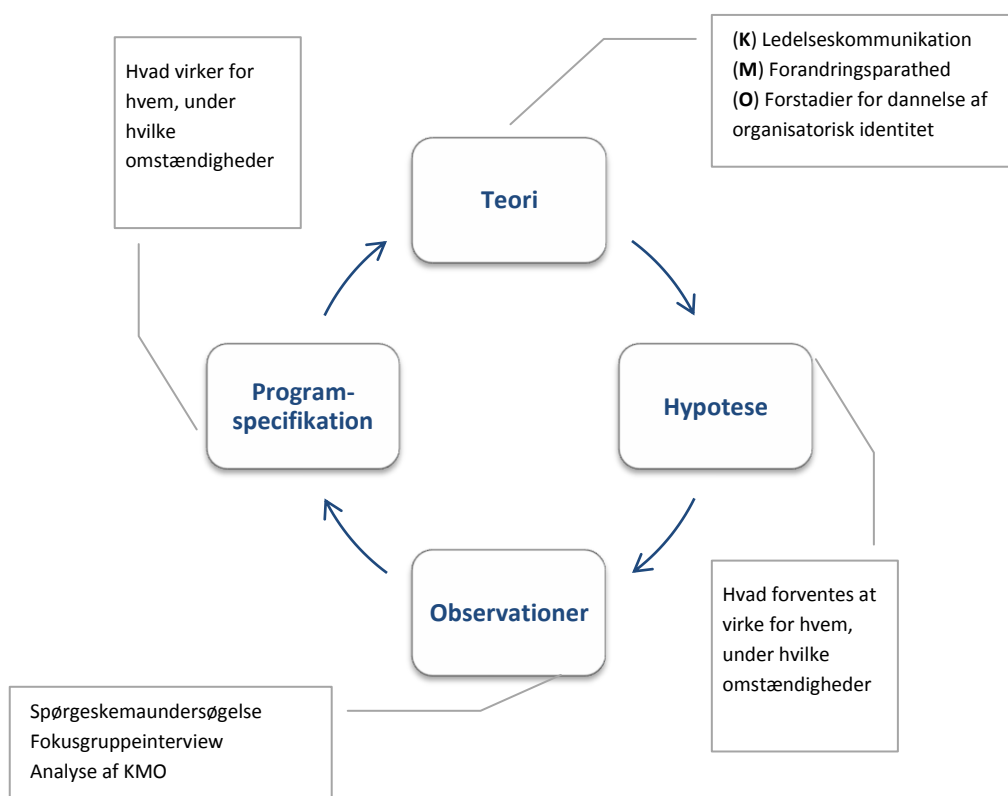
I undersøgelsen af den sociokulturelle integrationsproces og dennes sammenhæng med medarbejdernes udvikling af, hvad der kan betegnes som forstadier for organisatorisk identitet, vil det analytiske fokus således blive rettet de bagvedliggende mekanismer og den kontekst, hvorunder integrationsprocessen foregår. I relation til det kritisk-realistiske "kontekstuelle og dynamiske kausalitetsbegreb" (Wad 2012: 399) anerkendes det, at der også eksisterer andre kontekstuelle faktorer og mekanismer, som vil kunne påvirke udviklingen af sammenhængen mellem input og output. I ønsket om at forklare dannelsen af forstadierne til organisatorisk identitet adskiller undersøgelsen af kausalsammenhænge sig således fra den deterministiske kausalitetsforståelse, der er baseret på prædiktions eller falsifikation, idet det anerkendes,

at evaluerings output kan være et resultat af adskillige mekanismer og forskellige kontekstuelle faktorer. Specialets mulighed for at opnå viden om virkeligheden, der i denne undersøgelse er karakteriseret som et komplekst og dynamisk socialt system, betegnes således som værende fallibilistisk<sup>24</sup> fejlbar og midlertidig (se afsnit 2.2 *kritisk realisme* om epistemologisk relativisme).

### 3.2.2. Den realistiske evalueringsskema

I nedenstående realistiske evalueringsskema illustreres det cirkulære flow, hvorigennem undersøgelsen af KMO-figurationerne foregår. I undersøgelsen af *hvad* der virker under *hvilke* betingelser, arbejdes der i den realistiske evaluering processuelt med det formål, at opnå en transformerende proces, der fremkalder de ønskede effekter (Pawson & Tilley 1997:73-74). Med afsæt i den illustrerede evalueringsskema vil trinene for evalueringsarbejdet blive beskrevet.

**Figur 3: Den realistiske evalueringsskema**



Kilde: Inspireret fra Pawson & Tilley 1997: 85

<sup>24</sup> "Viden om verden kan ikke være sikker, da den ikke kan begrundes entydigt i empirisk evidens" (Wad 2012: 386)

Den realistiske evalueringsskema påbegyndes med at evaluatoren, på baggrund af teori og relevant information fra aktører i den kontekst evalueringen finder sted, fastlægger en programteori om, hvad der på baggrund af teorien forventes at virke, under hvilke betingelser (K+M) og med hvilke forventede effekter (O). For at kunne vurdere, hvor de væsentligste effekter skal findes ( $K+M \Rightarrow \Delta O$ ), kræver evalueringen lokal erfaring og viden, som evaluatoren må have adgang til (Krogstrup 1997: 96). Evalueringens programteori i specialet er således udarbejdet i tæt tilknytning til feltet, hvorfor det første trin er udvidet til også at indeholde empiri. På baggrund af programteorien udledes dernæst succeskriterierne for de forventede effekter (læs her: output-målene), der vil blive forsøgt afdækket gennem processens næste trin, den empiriske undersøgelse.

Til den empiriske undersøgelse forskriver den realistiske evaluering ingen krav til valg af metoder, men benytter sig i stedet af det, der i den kritiske realisme betegnes som en pluralistisk metodologi:

*“Realistic evaluation has no particular preference for either quantitative or qualitative methods. Indeed it sees merit in multiple methods, marrying the quantitative and qualitative, so that both programme processes and impacts may be investigated. The precise balance of methods to be used is selected in accordance with the hypothesis being tested, and with the available data”* (Pawson & Tilley 2004: 10).

Ifølge den kritiske realisme er det kun gennem kombinationsmetodikken at det er muligt, at skabe adækvate ”dybe”<sup>25</sup> kontekstuelle undersøgelser, der har til formål ikke kun at forstå, men også at forklare (Wad 2012: 404). I den empiriske undersøgelse i denne evaluering er der gjort brug af både kvantitativ og kvalitativ metode, med det formål at opnå en dybere og bredere indsigt i processen mellem input og output, og derved generere resultater ingen af metoderne kan frembringe isoleret set (se her afsnit 7.1. *Metodetriangulering*).

På baggrund af den empiriske undersøgelse redegøres der i programspecifikationerne for, *hvad* der under *hvilke* betingelser, (ikke) virker. Den opnåede viden fra den empiriske undersøgelse kan herefter anvendes til videre teoretisk udvikling, hvor programteorien justeres, og yderligere forskning påbegyndes (Pawson & Tilley 1997: 86). Evalueringsarbejdet, med udgangspunkt i den realistiske evalueringsskema, kan således betegnes som et cirkulært flow.

---

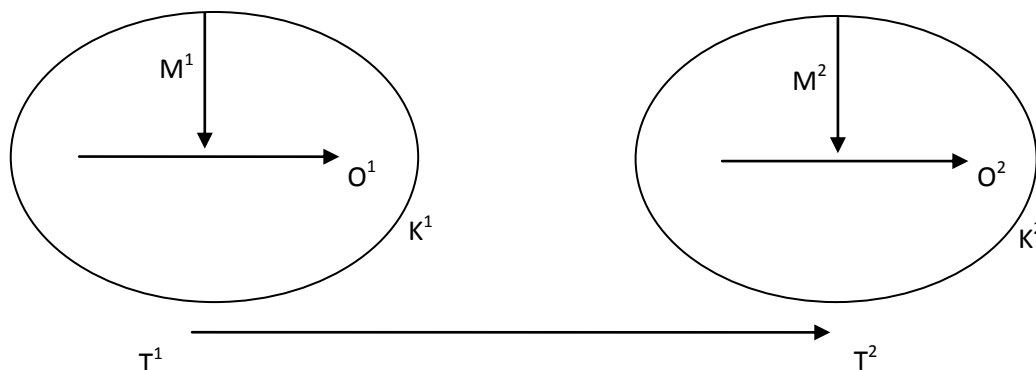
<sup>25</sup> Med ”dybe” refereres til det reale uobserverbare domæne. Se afsnit 2.2. *kritisk realisme* for forklaring heraf.

### 3.2.2.1. Evalueringens transformerende proces

Programspecifikationerne og redegørelsen af den opnåede viden fra den empiriske undersøgelse om, *hvad* der under *hvilke* betingelser, (ikke) virker, er hvor evalueringens forbedringsorienterede sigte skal findes. Gennem den kvantitative og kvalitative undersøgelse vil evalueringen i dette speciale kunne bidrage med indsigt til ledelsen i VIRKSOMHED A om medarbejdernes forandringsparathed [mekanisme] og deres oplevelse af forandrings- og integrationsprocessen. Ledelsen vil med denne indsigt kunne ændre styringen af forandringsprocessen, som givet i de tre dimensioner for ledelseskommunikation [kontekstuelle betingelser], afhængig af de forskellige behov medarbejdergrupperne udtrykker. Herved vil det som Pawson & Tilley kalder *"the problem-mechanisme"* ( $M^1$ ) (Pawson & Tilley 1997: 76) ændres som en konsekvens af en ændring af de kontekstuelle betingelser ( $K^1$ ).

På baggrund af ændrede kontekstuelle betingelser ( $K^2$ ) og de forskellige målrettede indsatser vil medarbejdernes holdning til forandringsprocessen og herunder deres forandringsparathed ( $M^2$ ) ændre sig, hvilket vil kunne give et ændret output ( $O^2$ ). Dette kan karakteriseres som den transformerende proces og er illustreret forneden:<sup>26</sup>

**Figur 4: Evalueringens transformerende proces**



Kilde: Inspireret fra Pawson og Tilley 1997. Forklaring af processens komponenter: M (Medarbejdernes individuelle forandringsparathed), K (Ledelseskommunikation), O (Forstadier til dannelse af organisatorisk identitet), T (Før- og Eftermåling)

Ønsket om at forbedre og dermed ændre i outputtet ( $O^2$ ) vil mislykkes, hvis der ikke sker en ændring af konteksten ( $K^1$ ). Dette vil resultere i en opretholdelse, af *"the problem-mechanisme"* ( $M^1$ ) (Pawson & Tilley 1997: 76). Ud over opretholdelse af *"the problem-mechanisme"*, som årsag til at de forventede effekter (læs her: output-mål) ikke opnås, kan det også skyldes implementeringsfejl. Implementeringsfejl betegner

<sup>26</sup> Udarbejdet med udgangspunkt i Pawson & Tilley beskrivelse af *"Transformative social systems"* (Pawson & Tilley 1997:73-74).

den situation, hvor indsatsen ikke er blevet korrekt – eller slet ikke – implementeret. Hvis en undersøgelse af sammenhængen mellem indsats (X) og output (O) f.eks. viser, at indsatsen (X) ikke fører til de forventede effekter (læs her: output-mål), vil man være tilbøjelig til at konkludere, at indsatsen ikke har en virkning. Resultatet af den manglende sammenhæng mellem X og O kan dog i virkeligheden være forårsaget af en forkert eller manglende implementering af hele- eller dele af indsatsen og er således *ikke* nødvendigvis et udtryk, for at indsatsen ikke har en virkning. Det er her evaluators opgave at vurdere, hvorvidt indsatsen er blevet implementeret, således at den stemmer overens med det, programteorien siger skal ske, for at virkningerne indfinder sig (Dahler-Larsen & Krogstrup 2009:75). I forbindelse med denne evaluering antages det, at de planlagte tiltag i integrationsprocessen, som samlet indsats, er implementeret fyldestgørende, hvilket er en forudsætning for at de opnåede effekter kan tilskrives indsatsen. En anden fejl, der kan forklare at resultatet ( $O^2$ ) er udeblevet eller ikke levede op til de fastsatte succeskriterier, er teorifejl, der betegner den situation, hvor implementeringen har foregået korrekt, men resultaterne er udeblevet (Dahler-Larsen & Krogstrup 2009:75). Evalueringens programteori med teoretiske antagelser om sammenhængen mellem indsats og output vil i det tilfælde således være ukorrekt. Der vil gives en dybere diskussion af dette i henhold til evalueringens hovedresultater og programspecifikationerne i afsnit 8.3. *Analysedel 3.*



#### 4. Teoretisk fundament samt operationalisering

I dette afsnit vil der blive givet en præsentation og operationalisering af specialets centrale teoretiske begreber. Det teoretiske grundlag er baseret på teorien om organisatorisk identitet af Hatch & Schultz i *Organizational Identity* (2004) og Langley og Golden-biddle *Identity Struggles in Merging Organizations* (2012). Den teoretiske gennemgang af disse samt en redegørelse af teoriernes kompatibilitet findes i bilag 1 *Teori (FINDES SIDST I PDF'EN)*. Disse teorier vil danne det teoretiske grundlag for udarbejdelsen af evalueringens programteori, der danner baggrund for specialets analyse (se her afsnit 5. *Evalueringens programteori*). Operationaliseringen af teorien om organisatorisk identitet og de centrale begreber heri vil blive gennemgået først. Heri tydeliggøres, hvordan disse vil blive belyst i undersøgelsen af, hvad der kan karakteriseres som forstadier for organisatorisk identitet. Derefter følger en operationalisering af begreberne ledelseskommunikation og individuel forandringsparathed på baggrund af de to empiriske forskningsstudier af Tvedt et al. *"Does change process healthiness reduces the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment"* (2009) og af Nielsen & Randall *"Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions"* (2012). (Se bilag 1 for den teoretiske gennemgang af disse) Disse teorier inddrages med det formål at belyse, hvordan ledelseskommunikation og medarbejdernes individuelle forandringsparathed påvirker medarbejdernes opfattelse af integrationsprocessen og dennes betydning for dannelse af forstadierne for organisatorisk identitet. Dette vil blive undersøgt gennem projektets kvantitative undersøgelse. For hvert af de centrale begreber i operationaliseringen er der udarbejdet et oversigtskema, der viser de operationelle definitioner og metoden, der vil anvendes til belysning heraf. Ligeledes er der fremført de kvantitative items og en beskrivelse af måden, hvorpå den kvalitative undersøgelsesdel vil blive afdækket således, at det er muligt visuelt at følge vejen ned ad abstraktionsstigen begreb for begreb.

##### 4.1. Organisatorisk identitet – et dualistisk identitetsbegreb

Dette specialeprojekt tilslutter sig Hatch og Schultzs holistiske tilgang til organisatorisk identitet, hvor kultur og image betragtes komplementære begreber i skabelsen af den organisatoriske identitet. Organisatorisk identitet anses som et resultat af de forbundne processer, der kontinuerligt vekselvirker mellem interne påvirkningsfaktorer (læs: sociokulturelt perspektiv) og eksterne påvirkningsfaktorer (læs: image perspektiv). Der brydes derfor med forståelsen af organisatorisk identitet som enten internt forankret eller eksternt forankret.

Ligeledes ses en tilslutning til de to teoretiske perspektivers anskuelse af organisatorisk identitet som værende foranderlig og en størrelse, der kontinuerligt skabes og genskabes i en social proces i interaktion

med andre. Organisatorisk identitet betragtes således som et dynamisk fænomen, der hele tiden er i udvikling og under forhandling gennem både interne og eksterne definitioner af organisationen. Det betyder, at undersøgelsen i dette speciale ikke har til formål at vurdere, om der gennem integrationsprocessen af medarbejderne i VIRKSOMHED A foregår en identitetspåvirkning, idet påvirkning antages at være uundgåelig. I stedet vil teorien om organisatorisk identitet anvendes til at undersøge, hvordan de interne påvirkningsfaktorer og eksterne påvirkningsfaktorer skaber muligheder eller begrænsninger for konstruktionen af en ny fælles organisatorisk identitet. Eller om processen i stedet udspiller sig som en identitetsforhandling og resulterer i multiple organisatoriske identiteter, der kommer til udtryk gennem modstand mod forandringen. Se bilag 1 for yderligere uddybning af distinktionen mellem de to anvendte teories perspektiv på identitetsforhandling.

#### **4.1.1. Eksterne påvirkningsfaktorer – organisatorisk image**

Med eksterne påvirkningsfaktorer refereres der til organisatorisk image, hvilket omhandler, hvordan den organisatoriske identitet fremstår i målgruppens og øvrige eksterne interessenters bevidsthed (Hatch & Schultz 2004: 386). Organisatorisk image skabes gennem, de for medarbejderne, eksterne definitioner af virksomheden, dette værende både interne interessenter i virksomheden og eksterne interessenter. I dette speciale tages der kun fokus på de interne interessenter, herunder de definitioner der gives gennem ledelsen og italesættelsen af værdier fra VIRKSOMHED A-kollegaer<sup>27</sup>. Denne del af teorien, der også kan karakteriseres som den corporate tilgang til identitet, vil anvendes til at belyse, i hvilken grad medarbejderne identificerer sig med VIRKSOMHED As organisatoriske image. Undersøgelsen af imageperspektivet vil tage udgangspunkt i medarbejdernes opfattelse af VIRKSOMHED A gennem de formelle og uformelle præsentationer af virksomhedens image, som medarbejderne under integrationsprocessen har oplevet og erfaret.

En nærmere beskrivelse af måden, hvorpå medarbejdernes betragtninger af de eksterne påvirkningsfaktorer vil blive afdækket, fremgår af afsnit 7.3.3. *Interviewguide og interviewstrategi*.

---

<sup>27</sup> Organisatorisk image vil således i dette speciales terminologi anvendes synonymt med det, der defineres af interne interessenter og ikke eksterne interessenter (Se bilag 1 afsnit 2.1. *The Dynamics of organizational identity* for denne distinktion).

#### 4.1.2. Interne påvirkningsfaktorer – organisatorisk kultur

Med interne påvirkningsfaktorer refereres der til den organisatoriske kultur som værende den udtalte organisatoriske indre opfattelse, hvorfra medarbejdere tilskriver mening til andre og dem selv. Jf. Langley og Golden-biddle betragtes arbejdspraksisser som en iboende del af individets arbejdsidentitet og den måde, hvorpå man differentierer sig fra andre kulturer. (Se bilag 1 afsnit 2.2. *Identity struggles in merging organizations* for yderlig uddybning). Arbejdspraksisser har således en signifikant rolle i medarbejdernes selv-konstruktion af identiteten og vil blive anvendt, til at belyse i hvilken grad medarbejderne identificerer sig med VIRKSOMHED As organisatoriske kultur. I den forbindelse vil undersøgelsen, på samme måde som Langley og Golden-biddle, tage udgangspunkt i, hvordan medarbejderne gennem uformelle historier og fortællinger om deres arbejdspraksisser ser sig selv i relation til andre, herunder deres muligheder for at udtrykke og differentiere sig<sup>28</sup>. Det er således medarbejdernes opfattelse og oplevelser, der er i fokus, både i relation til gruppen som kollektiv enhed og virksomheden som helhed.

En nærmere beskrivelse af måden, hvorpå medarbejdernes betragtning af de interne sociokulturelle definitioner vil blive afdækket på, fremgår i afsnit 7.3.3. *Interviewguide og interviewstrategi*.

#### 4.2. Multiple identiteter som resultat af identitetsforhandling

Identitetsforhandling opfattes i dette speciale som forhandlingen mellem de interne og eksterne påvirkningsfaktorer, og omhandler hvorvidt de involverede medarbejdere oplever at stå i et spændingsfelt af modsigelser og konflikter mellem egen subjektive identitetsopfattelse og eksterne forhold og krav. Fokus vil konkret være på, hvordan organisatorisk identitet skabes gennem en forhandling, hvori ledelsens forsøg på at kontrollere og regulere identiteten kan blive undergravet af gruppernes forsøg på at opretholde dem selv som en social gruppe og adskille sig fra de andre. I relation hertil kan medarbejdernes opfattelse på denne enten blive forstærket eller svækket gennem integrationsprocessen og resultere i dannelsen af multiple (divergerende) identiteter, der eksisterer side om side i organisationen. Det er her vigtigt at bemærke, at eksistensen af multiple identiteter i dette perspektiv kun antages som problematisk, såfremt disse modvirker hinanden og således fremstår modstridende. Denne opfattelse udgør en af de væsentligste forskelle på de to teorier, der er grundlag for specialeprojektets teoretiske fundament. (Se bilag 1 afsnit 2.4. teoretisk kompatibilitet for uddybning af dette).

---

<sup>28</sup> Specialet tager dermed afsæt i forståelsen af identitet som et udtryk for måden, hvorpå de ansatte i organisationen definerer dem selv som en social gruppe og adskiller sig fra medlemmer af andre subgrupper.

I ønsket om at overkomme forskelle mellem de ansatte i VIRKSOMHED A og VIRKSOMHED B- medarbejderne tilsluttes Langley & Golden-biddles opfattelse af rum (læs her: fysisk kontakt) som værende kritisk for en succesfuld integration. Rum defineres i dette speciale som de fysiske rammer, der ved at bringe grupperne sammen kan støtte udviklingen af en fælles identitetskonstruktion. Derudover kan rum også betragtes som et artikulationsfelt, hvori italesættelse af de kulturelle betydningsdannelser opstår. Når medarbejderne ikke oplever de eksterne definitioner som meningsfulde i forhold til deres egen betydningsdannelse, vil der opstå en uoverensstemmelse mellem deres egen subjektive opfattelse af identitet og ledelsens definition, hvilket kan resultere i forkastelse eller direkte modstand. Dette er eksemplificeret gennem de fire forskellige identitetskonstruktioner der er fremanalyseret i Langley og Golden-biddle forskningsundersøgelse. Disse fremanalyserede identitetstypologier omhandler fire former for måder, hvorpå medarbejderne i håndteringen af de organisatoriske ændringer på forskellige vis (re)konstituerer deres identitet som gruppe. I bilag 1 er der givet en uddybning af disse fire forskellige identitetskonstruktioner.

I det tilfælde at ledelsen anlægger en hård topdown styring, der resulterer i ovennævnte forkastelse eller modstand fra medarbejder er der risiko for dannelse af multiple og modstridende identiteter. Dette vil det tolkes som udtryk for, at ledelsen netop ikke har formået at skabe rum til et artikulationsfelt, hvori medarbejdernes egne subjektive opfattelser og betydningsdannelser opstår. Det er således afgørende, at disse formidlede betydningsdannelser er funderet i den organisatoriske virkelighed og ikke udspringer fra en topdown styret konstruktion af virksomhedens identitet, men i stedet inkorporerer medarbejdernes opfattelse.

Med det formål at belyse identitetsforhandlingen vil medarbejdernes oplevelse og betragtninger af de eksterne påvirkningsfaktorer blive sammenholdt med de interne definitioner, som kommer til udtryk gennem medarbejdernes uformelle historier og fortællinger om, hvordan de ser sig selv i relation til andre, og hvordan de oplever deres muligheder for at udtrykke og differentiere sig. Arbejdspraksisser og rum samt medarbejdernes brug af sprog vil være den analytiske ramme for undersøgelsen af denne identitetsforhandling, herunder medarbejdernes selv-konstruktion af identiteten og ledelsens identitetsregulering.

På næste side er der udarbejdet et oversigtskema, der viser de operationelle definitioner af organisatorisk identitet og identitetsforhandling, og det beskrives, hvordan disse vil forsøges belyst.

**Tabel 1: Oversigtsskema over operationaliseringen af organisatorisk identitet og identitetsforhandling**

Begreber	KMO-figuration	Operationelle definitioner	Metode	Afdækkes via
Organisatorisk identitet	Output	<p><b>Image</b> Organisationens selvrepræsentation med henblik på at regulere og styre identitetskonstruktionen gennem integrationsprocessen</p> <p><b>Kultur</b> Medarbejdernes tilskrivning af mening til andre og til dem selv med udgangspunkt i deres arbejdspraksisser og mulighederne for at udtrykke og differentiere sig heri</p>	Fokusgruppe interview	<p>Medarbejdernes opfattelse af de formelle og uformelle præsentationer af VIRKSOMHED As image som de er blevet præsenteret for gennem integrationsprocessen</p> <p>Medarbejdernes uformelle historier og fortællinger om deres arbejdspraksisser, hvorfra de tilskriver mening til dem selv og andre i organisationen</p>
Identitetsforhandling		<p><b>Forhandling af identitet</b> Spændingsfelt af modsigelser og konflikter mellem individets subjektive identitetsopfattelse og de eksterne forhold og krav, som resultat af forhandlingen mellem de interne og eksterne påvirknings-faktorer</p>	Fokusgruppeinterview	<p>Medarbejdernes oplevelse af (u)overensstemmelse mellem deres egen subjektive opfattelse af identitet og ledelsens identitetsregulering, der resulterer i en forstærket eller svækket organisatorisk identitet</p>

### 4.3. Ledelseskommunikation

Ledelseskommunikation beror i dette speciale på tre dimensioner for ledelse, der hver antages at have indflydelse på "sundheden"<sup>29</sup> af en forandringsproces og graden af modstand som organisationen under den organisatoriske forandringen vil opleve fra medarbejderne. Dette speciale tilslutter sig Tvedt et al.'s anskuelse af sundheden i forandringsprocesser, der ifølge dem fordrer en ledelse, der involverer medarbejderne og anerkender, at forandringsprocesserne opleves forskelligt af forskellige individer og grupper. (Se her bilag 1 afsnit 2.5. for teorigennemgangen af *ledelseskommunikation i forandringsprocesser*). Disse tre dimensioner vil blive anvendt i den kvantitative undersøgelse til at belyse medarbejdernes oplevelse af forandringsprocessens sundhed, deres oplevelse af indflydelse herpå, samt graden af varietet i deres oplevelse af forandringerne.

- **Ledelsens inddragelse af medarbejderne**

Den første dimension er ledelsens inddragelse af medarbejderne i forløbet for integrationsprocessen. Der er risiko for at få et ukorrekt og unuanceret billede af forandringsprocessens forløb og kvalitet, hvis ikke medarbejderne inddrages og involveres i processen. For at opnå en succesfuld forankring af forandringen er det afgørende, at ledelsen anerkender, at forandringer og processerne herfor opleves forskelligt af forskellige individer og medarbejdergrupper. På baggrund af spørgeskemaundersøgelsen vil det således blive undersøgt, i hvilken grad medarbejderne oplever, at ledelsen faciliterer et åbent og *tillidsfuldt* arbejdsmiljø, hvor de *inddrages* i- og får *indflydelse* på processen.

- **Ledelsens tilgængelighed**

Den anden dimension er ledelsens tilgængelighed, som ligeledes vurderes som afgørende for kvaliteten af forandringsprocessen og medarbejdernes modstand mod denne. I forsøg på at opnå kontrol over situationen eller undgå følelsesmæssige konfrontationer, vil mange medarbejdere opleve, at ledere trækker sig tilbage under store forandringsprocesser. Ledelsens autoritet samt kommunikation af nødvendige informationer om processens sigte og formål betragtes som afgørende for at mindske den usikkerhed blandt medarbejderne, der i yderste konsekvens vil kunne komme til udtryk gennem modstand. Spørgeskemaundersøgelsen vil således indeholde spørgsmål, der forsøger at belyse medarbejdernes

---

<sup>29</sup> Her oversat direkte fra "healthiness".

oplevelse af ledelsens tilgængelighed, både i form af den *information* der bliver kommunikeret ud, men ligeledes også den *personlige tilstedeværelse*.

- **Ledelsens styring af ansvars- og rollefordeling**

Den ovenfor nævnte usikkerhed blandt medarbejdere, der i yderste konsekvens kan resultere i direkte modstand fra medarbejderne, kan også forårsages af uklarheder omkring arbejdsansvar og rollefordelinger. Forandringsprocesser, som den integration medarbejderne befinder sig i, medfører ofte en ændring i gamle til nye roller, og nogle medarbejdere vil opleve at få tildelt et særligt ansvar i en speciel periode, der kan skabe usikkerhed om egne kompetencer og færdigheder. Spørgeskemaundersøgelsen vil derfor indeholde spørgsmål, der har til hensigt at belyse medarbejdernes oplevelse af ledelsens *styring og tildeling* af arbejdsansvar og opgaver – eller mangel herpå.

De tre dimensioner af ledelseskommunikation vil således med udgangspunkt i ovenstående forsøges belyst gennem den kvantitative undersøgelse, med det formål at afdække medarbejdernes oplevelse af forandringsprocessens sundhed og varieteten i medarbejdernes oplevelser. Hertil vil der blive anvendt validerede skalaer fra HCP-indekset (Healthy Change Process Index), der er udviklet til brug i evalueringer af forandringsprocesser (se bilag 1. afsnit 2.5. *ledelseskommunikation i forandringsprocesser* samt afsnit 7.2.1.1. *Healthy Change Process index*)

På næste side er der udarbejdet et oversigtskema, der viser de operationelle definitioner af ledelseskommunikation, og der fremføres de kvantitative items, hvormed disse vil forsøges belyst.

**Tabel 2: Oversigtsskema over operationaliseringen af ledelseskommunikation**

Begreber	KMO-figuration	Operationelle definitioner	Metode	Items
<p><b>Ledelseskommunikation</b></p>	<p><b>Kontekst</b></p>	<p><b>Ledelsens inddragelse af medarbejderne</b>                      Medarbejdernes oplevelse af at ledelsen faciliterer et åbent og tillidsfuldt arbejdsmiljø, hvor de inddrages i- og får indflydelse på processen</p> <p><b>Ledelsens tilgængelighed</b>                      Medarbejderne oplevelse af deres nærmeste leders tilgængelighed, både i form af den information der bliver kommunikeret ud og den personlige tilstedeværelse</p> <p><b>Ledelsens styring af ansvars- og rollefordeling</b>                      Medarbejdernes oplevelse af ledelsens styring og tildeling af arbejdsansvar og opgaver</p>	<p><b>Spørgeskema</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ledelsen har prøvet at inddrage alle synspunkter</li> <li>● Vi har haft en åben dialog om hvilke traditioner og arbejdspraksisser, vi vil ændre, og vi vil beholde</li> <li>● Ledelsen inviterer til dialog, men hører ikke på os</li> <li>● Jeg kan trygt give udtryk for min mening</li> <li>● Ledelsen viser kun lidt interesse for de ansattes ideer, erfaringer og bekymring</li> <li>● Ledelsen har taget hensyn til, at folk reagerer forskelligt</li> <li>● Ledelsen lytter for meget til de ansatte, der kan lide at tage ordet</li> <li>● Ledelsen har alt i alt gjort meget for at involvere de ansatte</li>   <li>● Jeg har haft god mulighed for at tale med min nærmeste leder om konsekvenserne for mig af virksomhedsoverdragelsen</li> <li>● Min nærmeste leder har så travlt, at det er vanskeligt at tale med ham/hende på tomandshånd</li> <li>● Min nærmeste leder undviger at svare på vanskelige spørgsmål, der omhandler konsekvenserne for den enkelte</li> <li>● Jeg har fået den hjælp og støtte vedr. det praktiske omkring min opstart, som jeg har brug for</li> <li>● Min nærmest leder har ikke større kendskab til konsekvenserne af virksomhedsoverdragelsen, end jeg selv har</li> <li>● Ledelsen har givet misvisende/modstridende information</li> <li>● Man kan stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen</li>   <li>● Virksomhedsoverdragelsen har medført uklarheder og forvirring omkring ansvars- og arbejdsopgaver</li> <li>● Uklarheder om ansvar og opgaver har ført til konflikter i afdelingen</li> <li>● Jeg er usikker på, hvad der forventes af mig i det nye arbejde</li> <li>● Man ved som oftest, hvem der har ansvaret for de forskellige opgaver</li> <li>● Jeg har fået den nødvendige oplæring i forhold til nye arbejdsopgaver og roller</li> <li>● Uklarheder om ansvarsområder og arbejdsopgaver er blevet håndteret med det samme</li> </ul>



#### 4.4. Forandringsparathed

I forbindelse med virksomhedsoverdragelsen og den organisatoriske forandring medarbejderne befinder sig i, vurderes den individuelle forandringsparathed som værende en vigtig faktor for, hvorvidt forandringerne accepteres og forankres. Med udgangspunkt i Nielsen & Randall (2012) anlægges der samme forståelse af forandringsparathed som værende en blandt andre mekanismer, der er med til at påvirke, hvordan medarbejderne oplever forløbet for integrationsprocessen og samtidig kan være medforklarende for en eventuel oplevet modstand blandt medarbejderne. En lav grad af individuel forandringsparathed betragtes i dette speciale således som en mekanisme, der kan vanskeliggøre processen for forandringer og hindre dannelsen af en fælles organisatorisk identitet. På denne måde antages det således også, at forskelle i den individuelle forandringsparathed blandt medarbejderne fører til forskellige oplevelser af- og reaktioner mod forandringen.

Dette speciale tilslutter sig yderligere Nielsen & Randalls opfattelse af graden af medarbejdernes forandringsparathed som værende afgørende for medarbejdernes forståelse for forandringen (se bilag 1 afsnit 2.5. *Ledelseskommunikation i forandringsprocesser og individuel forandringsparathed*). Ønsket om at mindske barrierer for en effektiv implementering af forandring sætter således krav til ledelsens informationsniveau. På samme måde som Tvedt et al. betragtes inklusionen af medarbejdere i den forbindelse som nøglen til en effektiv og succesfuld forandringsproces. Den kvantitative undersøgelse vil derfor omhandle både de tre dimensioner for ledelseskommunikation kombineret med en måling af den individuelle forandringsparathed.

Den kvantitative undersøgelse vil på baggrund af ovenstående omfatte spørgsmål, der har til formål at afdække medarbejdernes individuelle forandringsparathed, kombineret med deres oplevelse af forandringsprocessens sundhed gennem de tre dimensioner for ledelseskommunikation samt varieteten i medarbejdernes betragtninger. Resultaterne af den kvantitative undersøgelse vil fungere som afsæt for den efterfølgende kvalitative undersøgelse af organisatoriske identiteter, hvor medarbejdernes oplevelse af integrationsprocessen, kan identificere varierende behov i forbindelse med at opnå en succesfuld integration baseret på en fælles organisatorisk identitet. (Se mere om kombinationen af den kvantitative og kvalitative undersøgelse i afsnit 7.1. *Metodetriangulering*).

På næste side er der udarbejdet et oversigtskema, der viser den operationelle definition af forandringsparathed, og der fremføres de kvantitative items, hvormed disse vil forsøges belyst.

**Tabel 3: Oversigtsskema over operationaliseringen af forandringsparathed**

Begreber	KMO-figuration	Operationelle definitioner	Metode	Items
Forandringsparathed	Mekanisme	<p><b>Individuel forandringsparathed</b>                      Medarbejdernes grad af forandringsparathed og forskelle i denne.</p>	Spørgeskema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Min måde at anskue ting på ændrer sig sjældent</li> <li>• Når jeg er kommet frem til en konklusion, ombestemmer jeg mig sjældent</li> <li>• Jeg foretrækker at gøre ting på en fast måde frem for at prøve nye og anderledes måder</li> <li>• Hvis noget modarbejder mig på mit arbejde, finder jeg andre og nye måder på, at opnå det jeg vil</li> <li>• Når jeg informeres om ændringer i planerne, bliver jeg gerne lidt anspændt</li> <li>• I usikre tider forventer jeg altid det bedste</li> </ul>

## 5. Evalueringens programteori

Et karakteristika ved den realistiske evaluering er anvendelsen af en programteori, der er en model over forventede kausalsammenhænge mellem en indsats og det ønskede outcome (Funnell & Rogers 2011: 31). Programteorien er en fremstilling af teoretiske forventninger til den samlede proces fra input til output, skabt på baggrund af specialets teoretiske fundament og KMO-figurationerne (se afsnit 3.2.1. *KMO-Figurationerne*). Med anvendelsen af programteorien tydeliggøres evalueringens perspektiv, og er på denne måde medvirkende til at skabe fokus og systematik i evalueringen.

En af styrkerne ved at operere med en program teori er, at hele den kausale kæde i processen fra indsatsen (X) til output (Y) bliver synliggjort og herved gør det muligt at vise under *hvilke* betingelser en indsats (ikke) virker samt hvilke *dele* af indsatsen der (ikke) virker (Ibid.: 8). Hvis man derimod evaluerer på hele integrationsprocessen uden fokus på proces, kan evalueringen ikke sige noget om, hvilke elementer af integrationsprocessen der (ikke) virker og ej heller identificere årsagerne hertil (Lipsey 1996 i Nielsen & Randall 2012). Dette karakteriserer klassiske effektevalueringer, der som nævnt før kun fokuserer på at måle kausaliteten mellem en uafhængig og afhængig variabel uden at inddrage processen. Anvendelse af evalueringer, der kun belyser den samlede effekt af indsatsen uden fokus på processen, kan sjældent overføres til- og anvendes i andre kontekster, idet man ikke er bekendt med, hvilke dele af integrationsprocessen der reelt har betydning for output, hvorfor det vil kræve, at hele integrationsprocessen kopieres i blinde (Ibid.: 9). Dette betragtes som et reduktionistisk syn på kausalitet, hvor forklaringen af effekterne fejlagtigt tilskrives sammenhængen mellem X og O, selvom effekterne måske i virkeligheden skyldes *kontekstuelle* faktorer. Ydermere vil det med en undersøgelse af integrationsprocessen som en samlet indsats uden inddragelse af processen, kun være muligt at vise en gennemsnitlig effekt af indsatsen, og den er således ikke i stand til at vise hvilke elementer af indsatsen, der har en virkning for nogle grupper, mens det måske ikke har en virkning for andre grupper (Ibid.: 5, 8, 7). I dette speciales undersøgelse af sammenhængen mellem integrationsprocessen og dannelsen af forstadier til organisatorisk identitet kan det med en programteori, der omfatter hele processen for indsatsen og den kontekst, den indgår i, derimod i højere grad være muligt at undersøge, *hvad* der under *hvilke* betingelser (ikke) virker (Funnell & Rogers 2011: 4, 12). Således er det også muligt at identificere, hvilke elementer af indsatsen, der har en virkning for nogle grupper, mens det måske ikke har en virkning for andre grupper.

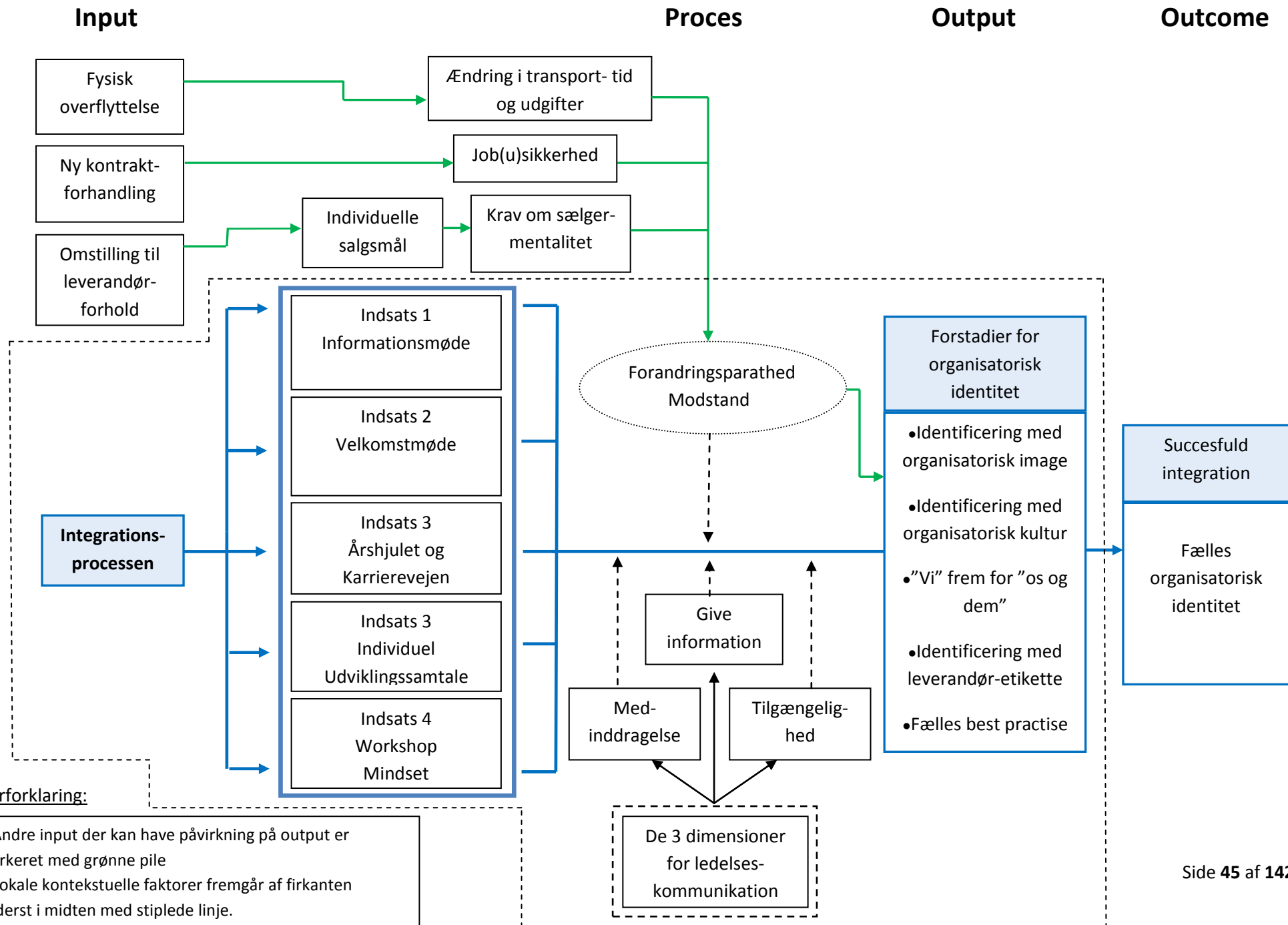
Med det formål at "vise hvilken vej, det må forventes at kausaliteten får og hvilken sammenhænge de forskellige elementer har" (Dahler-Larsen & Krogstrup 2009: 61), er der nedenfor udarbejdet en grafisk fremstilling af denne evalueringens programteori, - et såkaldt flowchart.

I den grafiske fremstilling af programteorien vil integrationsprocessen, som værende den indsats, der evalueres på i undersøgelsen, være illustreret med blå. Jf. den realistiske evalueringens sigte, at undersøge processerne for hvordan en indsats virker i den *givne* sammenhæng, er der medtaget andre input i programteorien, der forventes at kunne påvirke effekterne af indsatsen og derved processen for dannelsen af forstadierne til en fælles organisatorisk identitet. Disse indgår ikke direkte i evalueringen, men er alligevel inddraget i programteorien for at tydeliggøre, at der er andre faktorer end indsatsen, der kan have betydning for- og forklaringskraft på outputtet. Efter den grafiske fremstilling af programteorien følger et afsnit med en skriftlig forklaring af programteoriens elementer fra input til output<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Dette speciale tager kun fokus på output (se argument her for i afsnit 3.2.1.: *KMO-figurationerne*)

Figur 5: Programteori for integrationsprocessen i VIRKSOMHED A



## 5.1. Præsentation af evalueringens programteori

I dette afsnit gives en skriftlig forklaring af evalueringens programteori med antagelserne om, hvordan VIRKSOMHED A's indsats forventes at virke fra integrationsprocessens tiltag til output. Konstruktionen af programteorien er foretaget med inspiration fra pipeline-modellen fra "Purposeful Program Theory" (Funnell & Rogers 2011: 32, 387-414). Heri er der anvendt teori om organisatorisk identitetsdannelse og ledelseskommunikation i forandringsprocesser i opstillingen af antagelser for de kausale processer, der på baggrund af KMO-figurationerne forventes at eksistere mellem indsatsen (X) og output (Y) (se 3.2.1. *KMO-Figurationerne*). Ligeledes har både VIRKSOMHED A's strategi for integrationsprocessen, formel og uformel dokumentation samt møder med Udviklingschef XXX og HR Business Partner XXX fungeret som kilde til information. Der er således inddraget flere forskellige kilder til opbygningen af programteorien (Ibid.: 56, 97-102) med det formål at få det bredest dækkende billede af den samlede proces fra input til output, herunder antagelser om forventede kausalsammenhænge.

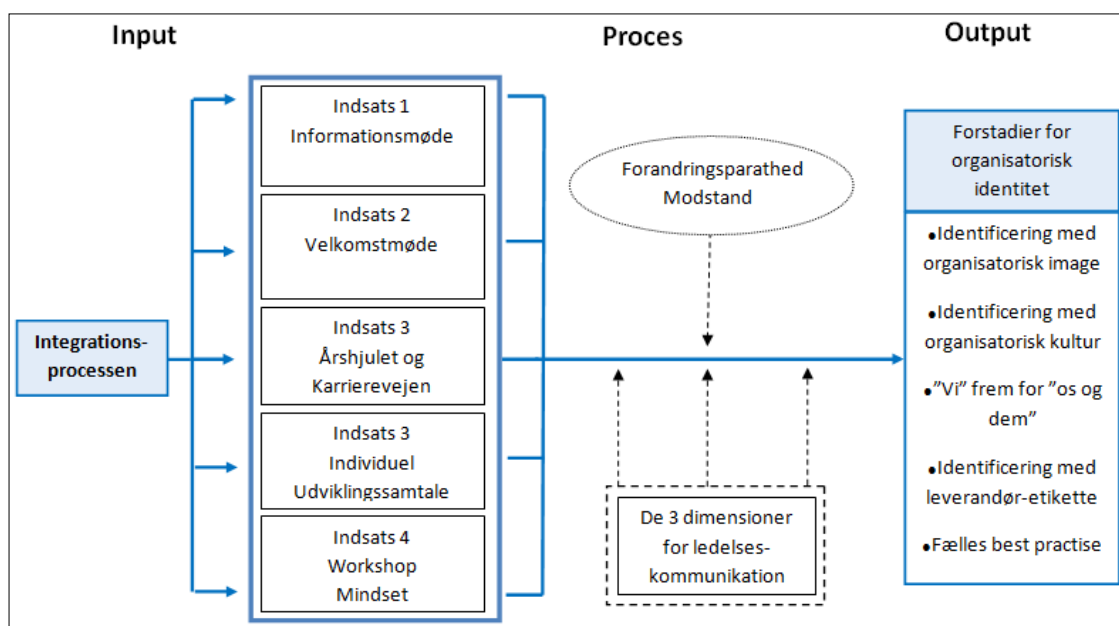
I den grafiske fremstilling af programteorien indgår i alt 4 input: 1) VIRKSOMHED A's indsats (integrationsprocessen), 2) den fysiske overflyttelse fra VIRKSOMHED B til VIRKSOMHED A, 3) ny kontraktforhandling mellem medarbejderne og VIRKSOMHED A, samt 4) omstilling til kunde-leverandør forhold. Det er integrationsprocessen som indsats, der evalueres på i undersøgelsen af dannelsen af en fælles organisatorisk identitet (Markeret med blå i den grafiske fremstilling af programteorien). De tre andre input er inddraget i programteorien for at tydeliggøre, at det er vanskeligt at isolere VIRKSOMHED A's indsats fra konteksten, idet konteksten, hvori denne indsats foregår, kan forventes at påvirke processen, der evalueres på. Det anerkendes således, at disse tre input, foruden de lokale kontekstuelle faktorer som de tre dimensioner for ledelseskommunikation, også kan have en påvirkning på effekterne af indsatsen og derved processen for dannelsen af en fælles organisatorisk identitet. En beskrivelse af disse, samt hvordan de forventes at påvirke output, er givet i bilag 2.

### 5.1.1. Integrationsprocessen

Evalueringen af integrationsprocessen har til hensigt at undersøge målene for output, det vil sige de kortsigtede effekter, der kan betegnes som forstadier for dannelsen af en organisatorisk identitet. Output-målene er opstillet på baggrund af de inddragede teorier og skal således indikere om integrationsprocessen fører til, hvad der kan karakteriseres som forstadier for dannelse af en fælles organisatorisk identitet. De forskellige output-mål er internt forbundet, således at identificering med leverandør-etikette kan føre til dannelse af en fælles opfattelse af best practise, mens en fælles best practise kan medføre en øget

fællesskabsfølelse frem for et "os" og "dem". For hvert output-mål, der fremgår af programteorien, er der opstillet succeskriterier, hvorudfra integrationsprocessen som indsats vil blive vurderet (Se afsnit 6. *Evalueringens succeskriterier.*) Af programteorien fremgår der derudover lokale kontekstuelle faktorer og mekanismer, som med afsæt i de inddragede teorier forventes at kunne påvirke output-målene og dermed fremme eller vanskeliggøre processen for dannelsen af en fælles organisatorisk identitet. Som defineret i gennemgangen af KMO-figurationerne, er de tre dimensioner for ledelses-kommunikation inddraget i evalueringen som lokale kontekstuelle forhold. Derudover er medarbejdernes individuelle forandringsparathed inddraget i programteorien som de mekanismer, der forventes at kunne påvirke processen mellem input og output. (Se også afsnit 3.2.1. *KMO-figurationerne*). Af hensyn til specialets begrænsede omfang både tidsmæssigt og sidemæssigt evalueres der ikke på hvert enkelt tiltag af integrationsprocessen. Det er således ikke de enkelte aktiviteter, der er fokus for undersøgelsen, men derimod den akkumulerede effekt af disse. Denne afgrænsning er foretaget med bevidsthed om, at det ikke er muligt at identificere hvilke elementer af indsatsen, der kan sige at have eller ikke have en virkning på output. Den kan således heller ikke vise, hvilke elementer af integrationsprocessen, der eventuelt har en virkning på én gruppe af medarbejderne, mens det for andre grupper måske ikke har en virkning. Fordelen ved at analysere hvert element af indsatsen opnås her således ikke, idet evalueringen undersøger indsatsen som helhed og dens indvirkning på dannelsen af en fælles organisatorisk identitet. Forventningerne til virkningerne af VIRKSOMHED A's indsats fremgår af nedenstående figur, som er et udsnit af program teorien.

**Figur 7: Udsnit fra programteorien omhandlende integrationsprocessen**



Figurforklaring: Lokale kontekstuelle faktorer fremgår af firkanten nederst i midten med stiplede linje. Mekanismer hos nøgleaktørerne fremgår af cirklen.

## 6. Evalueringens succeskriterier

Et centralt element i evalueringen er opstilling af de succeskriterier, der udgør evalueringens værdigrundlag, hvorudfra indsatsen vurderes (Krogstrup 2006: 42). På baggrund af programteorien vil der i dette afsnit blive opstillet de eksplicite succeskriterier for evalueringens output, der angiver, på hvilken baggrund indsatsen kan vurderes som en succes eller ej. Synliggørelsen af evalueringens værdigrundlag er med til at sikre legitimiteten af evalueringen (Ibid.: 43). Ligeledes er opstillingen af tydeliggjorte og transparente succeskriterier essentiel for, at VIRKSOMHED A som rekvirent af evalueringen kan forholde sig kritisk til evalueringens resultater og de handlingsforslag, der formuleres på baggrund af disse.

Evalueringens fokus på at vurdere output og identificere kausale sammenhænge knytter sig til principperne for den klassiske effektevaluering. Som skrevet i afsnit 3.2. *Realistisk evaluering* adskiller den realistiske evaluering sig dog i opfattelsen af kausalitet ved at inddrage proces og kontekst, og den ser derved på kausalitet i den *givne* sammenhæng. Opstillingen af succeskriterier tager derfor afsæt i evalueringens programteori, der er en teoretisk fremstilling af de forventede kausalsammenhænge til den samlede proces fra input til output, hvorunder de teoretiske perspektiver om kontekstuelle faktorer og mekanismer indgår. Idet integrationsprocessen handler om påvirkning og ændring af adfærd, må indsatsen kontinuerligt situationstilpasses til den kontekst, den indgår i (se afsnit 3.2 *Realistisk evaluering* om evalueringens genstandsfelt). Dette betyder, at det vil være uhensigtsmæssigt forud for processen at opstille kriterier for, hvornår integrationsprocessen kan betragtes som en succes eller ej. Kriteriefastsættelsen er derfor foretaget sidst i processen og udarbejdet på baggrund af resultaterne af førmålingen, hvilket har gjort det muligt at få inddraget den aktuelle kontekst. Ændringer i integrationsprocessens tiltag undervejs i forløbet har således været muligt at tage højde for i opstillingen af kriterierne. Kriteriefastsættelsen er foretaget uden inddragelse af ledelsen i VIRKSOMHED A, idet der i dialogen mellem HR og udviklingschef XXX opstod interessekonflikter, der ville influere på beslutningen om kriteriefastsættelse. Dette betyder også, at opstillingen af succeskriterierne er friholdt eventuelle politiske interesser, samtidig med at det sikrer, at de involverede i evalueringen ikke ændrer adfærd som konsekvens af, at de er bekendt succeskriterierne.

Som nævnt i afsnit 3.2 *Realistisk evaluering* er der foretaget en tilpasning af den realistiske evalueringens model i sin rene form, idet denne evaluering ikke vil omfatte en eftermåling, hvilket får konsekvenser for måden, hvorpå succeskriterierne opstilles. I henhold til trinene i den realistiske evalueringens cirkel vil vurderingen af, hvorvidt indsatsen fører til output, normalt omfatte en eftermåling. Denne eftermåling danner grundlag for en sammenligning med de opstillede succeskriterier, hvorudfra det angives i hvilken grad, der er sket en forandring på baggrund af de iværksatte interventioner. En gennemførelse af en eftermåling kræver dog, at evalueringen kan fortsætte efter udarbejdelsen af dette



specialeprojekt. Det har derfor været nødvendigt at tilpasse evalueringsmodellen, således at det der normalt betegnes som førmålingen i stedet i dette projekt vil blive behandlet som den eneste måling. Dette betyder, at det i forbindelse med opstillingen af succeskriterierne således ikke er muligt at måle og angive en forandring i vurdering af resultaterne. Succeskriterierne vil derfor i stedet blive opstillet med det formål at give et retrospektivt blik på integrationsprocessens styrker og svagheder i relation til påvirkningen af de identitetsskabende processer mod udvikling af en organisatorisk identitet. Succeskriterierne opstilles som en bred målsætning, om at medarbejderne giver udtryk for, at de oplever, hvad der kan karakteriseres som forstadier til dannelse af organisatorisk identitet. I denne opstilling prioriteres succeskriterierne ikke i forhold til hinanden, idet alle kriterierne betegnes som forstadier til dannelse af en fælles organisatorisk identitet. Med udgangspunkt i teorien om organisatorisk identitet af Hatch & Schultz vil det kræve, at alle kriterierne opfyldes, for at integrationsprocessen kan vurderes som en succes. Hatch & Schultz karakteriserer de situationer, hvor der som resultat af ubalance mellem de interne og eksterne påvirkningsfaktorer ikke dannes en fælles organisatorisk identitet, som værende en organisatorisk dysfunktion. Dette vil på sigt resultere i, at virksomheden ikke kan eksistere, hvis denne dysfunktionelle identitet ikke brydes (Hatch & Schultz 2004: 391,392). Dannelsen af en fælles organisatorisk identitet er i dette perspektiv således en forudsætning for virksomhedens eksistens, hvilket taler for, at alle kriterier skal opfyldes, for at integrationsprocessen kan vurderes som en succes. Med Langley og Golden-biddle udvides det teoretiske perspektiv, hvor dannelsen og udviklingen af multiple identiteter muliggøres som resultat af en *forhandling* mellem de interne og eksterne påvirkningsfaktorer. Dannelse af organisatorisk identitet forudsætter således ikke en lige balance mellem de interne og eksterne påvirkningsfaktorer, idet den organisatoriske identitet kan blive enten forstærket eller svækket og derved danne forskellige (divergerende) identiteter fremfor én fælles organisatorisk identitet. Eksistensen af multiple identiteter i dette perspektiv anses dog som problematisk, såfremt disse modvirker hinanden, hvorfor der ikke bør være for stor ubalance mellem påvirkningsfaktorerne. På dette grundlag vil vurderingen af integrationsprocessen som en succes kræve, at 7 ud af de 10 kriterier er opfyldt.

Tabel 4 over evalueringens succeskriterier er udarbejdet således, at der for hvert output-mål er angivet et eller flere kriterier, hvilket samlet skal sikre en nuanceret afdækning af hvert mål. Kriterierne er angivet som forudsætninger for at output-målene opnås.

**Tabel 4: Succeskriterier for evalueringens indsats**

Output-mål	Teoretisk baggrund	Kriterium	Instrument og indikator
Identificering med organisatorisk image	Programteorien, Hatch & Schultz	Medarbejderne har et <i>positivt image</i> af VIRKSOMHED A, der stemmer overens med ledelsens fremstilling af VIRKSOMHED A's image	Fokusgruppeinterview Tema 1.
Identificering med organisatorisk kultur	Programteorien, Hatch & Schultz	Medarbejderne oplever VIRKSOMHED A kulturen på en <i>positiv måde</i> i relation til VIRKSOMHED B kulturen.	Fokusgruppeinterview Tema 1.
	Programteorien, Langley & Golden-biddle	Medarbejderne skal have <i>fysisk kontakt</i> til andre i VIRKSOMHED A	Fokusgruppeinterview Helheds-vurdering
"Vi" frem for "Os og Dem"	Programteorien, Langley & Golden-biddle	Medarbejderne oplever at være <i>en del af</i> VIRKSOMHED A organisationen	Fokusgruppeinterview Tema 2.
	Programteorien, Langley & Golden-biddle	Medarbejderne skal <i>omtale</i> sig selv som en del af VIRKSOMHED A	Fokusgruppeinterview Tema 2.
Identificering med leverandør-etikette	Programteorien, Langley & Golden-biddle	Medarbejderne oplever en <i>ændring</i> af arbejdspraksisser	Fokusgruppeinterview Tema 5
	Programteorien, Hatch & Schultz	Medarbejderne oplever omstillingen til kunde-leverandør forholdet og kravet om mer-salg på en <i>positiv måde</i>	Fokusgruppeinterview Tema 5
Fælles forståelse af best-practise	Programteorien, Langley & Golden-biddle	Medarbejderne skal have <i>fysisk kontakt</i> til andre i VIRKSOMHED A	Fokusgruppeinterview Helhedsvurdering
	Programteorien, Tvedt et al.	Medarbejderne oplever at blive involveret i forbindelse med fastlæggelse af arbejdspraksisser	Spørgeskema Tema 2 Fokusgruppeinterview Tema 3
	Programteorien, Tvedt et al.	Medarbejderne oplever at have fået <i>nye</i> eller <i>ændrede</i> arbejds-opgaver på VIRKSOMHED A-projekter	Fokusgruppeinterview Tema 4

På baggrund af evalueringens programteori og de opstillede succeskriterier for output-målene er der udledt fem arbejdshypoteser, der har til formål at strukturere analysen af den empiriske undersøgelse. I besvarelse af disse arbejdshypoteser vil der blive inddraget de lokale kontekstuelle faktorer og

mekanismer, der med afsæt i programteorien forventes at kunne påvirke output-målene og dermed fremme eller vanskeliggøre processen for dannelsen af en fælles organisatorisk identitet. Formuleringen af arbejdshypoteserne fungerer samtidig som en uddybning af sammenhængen mellem de opstillede kriterier og output-målene.

**Arbejdshypotese 1 – Manglende identificering med organisatorisk image er begrænsende for dannelsen af forstadier til organisatorisk identitet:**

*Hvis* medarbejderne har et positivt image af VIRKSOMHED A, der stemmer overens med virksomhedens selvrepræsentation, som den er italesat af ledelsen og VIRKSOMHED A-medarbejdere, vil de identificere sig med VIRKSOMHED A's organisatoriske image.

**Arbejdshypotese 2 – Manglende identificering med organisatorisk kultur er begrænsende for dannelsen af forstadier til organisatorisk identitet:**

*Hvis* medarbejderne har fysisk kontakt med andre VIRKSOMHED A-medarbejdere i organisationen, og at de igennem arbejdsmæssig interaktion med disse oplever VIRKSOMHED A kulturen på en positiv måde, vil de identificere sig med den organisatoriske kultur i VIRKSOMHED A.

**Arbejdshypotese 3 – Manglende oplevelse af "Vi" frem for "Os og Dem" er begrænsende for dannelsen af forstadier til organisatorisk identitet**

*Hvis* medarbejderne betragter sig som en del af VIRKSOMHED A organisationen og omtaler sig selv som en integreret del af VIRKSOMHED A, vil de opnå en situation karakteriseret ved "Vi" frem for "os og dem".

**Arbejdshypotese 4 – Manglende identificering med leverandør-etikette er begrænsende for dannelse af forstadier til organisatorisk identitet:**

*Hvis* medarbejderne oplever, at rollen som leverandører har ændret deres arbejdspraksisser, og de oplever omstillingen til kunde-leverandør forhold og kravet om mersalg på en positiv måde, vil de opnå identificering med leverandør-etiketten.

**Arbejdshypotese 5 – Manglende fælles forståelse af best practise er begrænsende for dannelse af forstadier til organisatorisk identitet:**

*Hvis* medarbejderne blive tildelt nye arbejdsopgaver på eksisterende VIRKSOMHED A-projekter, hvori de gennem inddragelse og involvering oplever at kunne bidrage med ideer og forslag til fastlæggelse af arbejdspraksisser, vil de opnå en fælles forståelse af best practise.

## 7. Metode

Dette kapitel omhandler udførelsen af empiriindsamling og de overvejelser, der er gjort i forbindelse med valg af metoder. I denne evaluering er der valgt at gøre brug af metodetriangulering, hvilket indledningsvis vil blive præsenteret samt en redegørelse for, hvorledes de anvendte metoder komplementerer hinanden. Som en væsentlig forudsætning for at bedømme validiteten og reliabiliteten af undersøgelsen vil de metodemæssige valg af henholdsvis den kvantitative og den kvalitative undersøgelse blive gennemgået.

### 7.1. Metodetriangulering

Udgangspunktet for projektet metodiske ståsted er et ønske om, at lytte til menneskers egne forståelser og opfattelser af den sociale verden og de fænomener, som udspiller sig heri. Dette udgangspunkt distancerer sig således, fra forskning baseret på det metateoretiske plan, hvor forskeren indtager en skolastisk verdensfjernposition, der kan resultere i etnocentriske resultater (Bourdieu 1992: 38-40). Med afsæt i denne fare for videnskabelig etnocentrisme, vil indeværende projekt derfor relatere de teoretiske abstraktioner til empirien og således gøre de kausale processer, der ligger til grund for dannelsen af organisatorisk identitet til et empirisk spørgsmål.

I evalueringen af den sociokulturelle integration i virksomhedsoverdragelsen mellem VIRKSOMHED B og VIRKSOMHED A kombineres således både kvantitativ og kvalitativ metode. Den kvantitative tilgang omfatter i evalueringen en spørgeskemaundersøgelse med det formål at afdække medarbejdernes individuelle forandringsparathed og deres oplevelse af de ledelsesmæssige kommunikative rammer, som den kontekst hvorunder integrationsprocessen foregår i. Ved at foretage spørgeskemaundersøgelsen inden de kvalitative fokusgruppeinterviews skabes der samtidig overblik over populationen samt indblik i feltet, der kan synliggøre interessante informationer som kan anvendes i interviewene. Den kvalitative tilgang omfatter både indledende observationsstudier med rundvisning og deltagelse i de to velkomst og introduktionsmøder for VIRKSOMHED B-medarbejderne samt gennemførelse af tre fokusgruppeinterviews. Formålet med fokusgruppe-interviewene er at afdække medarbejdernes oplevelse af integrationsprocessen, herunder hvordan de interne- og eksterne påvirkningsfaktorer skaber muligheder eller begrænsninger for konstruktionen af en ny fælles organisatorisk identitet. I et analytisk øjemed er formålet med rundvisningen og observationsstudiet af de to informationsmøder at skabe kontakt til feltet og opbygge et fortrolighedsforhold, der kunne gavne interviewdata og relationen til medarbejderne (Bryman 2008: 410-411). Rundvisningen og deltagelsen i de to informationsmøder udgør i nogen grad en kilde til data og viden, idet udgangspunktet for dette projekt og antagelsen i den realistiske evaluering er, at

der er en sammenhæng mellem det sociale fænomen der ønskes undersøgt og den kontekst, hvori det udfolder sig. I nedenstående tabel vises de anvendte metoder i relation til programteoriens forklarende elementer og den viden disse har haft til formål at producere.

**Tabel 5: De anvendte metoder og deres formål**

	Spørgeskemaundersøgelse	Fokusgruppe-interview	Observationsstudie
Programteoriens elementer			
(K)ontekst	X		
(M)ekanisme	X		
(O)utput		X	
Skabe kontakt til feltet			X

Som det ses af ovenstående tabel, opnås der ved anvendelsen af kvantitativ og kvalitativ metode forskellige typer af information, der begge er væsentlige for at danne en dækkende fremstilling, og som samlet bidrager med en dybere og bredere indsigt i processen fra input til output. Anvendelsen af metodetriangulering har således det formål at give en nuanceret forståelse af medarbejdernes egne oplevelser og ligeledes skabe en forståelse for konteksten, hvori processen for dannelse af organisatorisk identitet foregår. På denne måde komplementerer metoderne hinanden ved at generere resultater, som ingen af metoderne kan frembringe isoleret set (Riis 2001: 113). Professor i Sociologi Julia Brennan problematiserer metodekombinationen på tværs af epistemologier og påpeger at det kan være vanskeligt at kombinere metoderne fordi de simpelthen svarer på noget forskelligt (Brannen 1995:14,31). Dette bunder i en opfattelse af at paradigmerne og de dertilhørende epistemologier determinerer metodevalg, og udgør hvad der indenfor dele af samfundsvidenskaben betragtes som kernen i metodekombinationens problematik. Ifølge den kritiske realisme bør sandhedskriteriet hverken være objektivt eller subjektivt, som er det der udgør skellet mellem empirisk realisme (positivisme) og relativistisk konstruktivisme, - en opfattelse der repræsenterer hvad der i kritisk realistisk samfundsforskning betegnes som en ”*epistemisk fejltagelse*” (Wad 2012: 385). I bestræbelsen på at komme så tæt på den objektive sandhed som mulig, er det nødvendigt at menneskers opfattelse og fortolkning af deres sociale virkelighed indgår som væsentlige komponenter for at opnå en adækvat forklaring på sociale forhold (Ibid.: 399) (Se også afsnit 2.2 *kritisk realisme*). Dette indebærer at man som forsker bekender sig til en kritisk metodologisk pluralisme, der afviser at indskrive sig i en bestemt metodetradition som den kvantitative eller den kvalitative metodik

(Ibid.: 403). På denne måde vægtlægger dette specialeprojekt således hverken den ene eller den anden tilgang som retvisende kriterium for god eller dårlig samfundsvidenskab. I stedet betragtes metodevalg som en pragmatisk problemstilling, hvor valg af metodetilgang må afgøres af hvilke metoder der bringer forskeren tættere på en adækvat sociologisk forståelse.

### **Om validitet og reliabilitet i kvantitative og kvalitative metoder**

I forbindelse med de metodiske overvejelser omkring udarbejdelsen og anvendelsen af spørgeskemaundersøgelsen og fokusgruppeinterviewene er der anvendt validitet og reliabilitet som kriterier for undersøgelsespraksis og vurdering af undersøgelsens resultater. Disse vil i dette afsnit blive defineret.

At der anvendes valide metoder betyder at undersøgelsen skal være troværdig og gyldig, og at de spørgsmål, der skal besvares i undersøgelsen, skal være relevante (Kvale & Brinkmann 2009: 272). Reliabilitet står for den pålidelighed og den præcision der er knyttet til de indsamlede data (Ibid.: 271). Med anvendelse af både kvantitative og kvalitative metoder foretages der dog en distinktion i forståelsen af disse kriterier. Vurderingen af undersøgelsens pålidelighed i relation til den kvantitative undersøgelse omhandler hvorvidt andre forskere kan foretage samme undersøgelse og komme frem til samme resultat (Ibid.: 271). Dette er imidlertid ikke et mål indenfor kvalitative studier, der er kendetegnet ved at generere kontekstafhængig viden og hvor forskeren bruger sig selv som subjekt for at producere de kvalitative data (Halkier 2005:11). Måden, hvorpå man i stedet kan sikre reliabilitet i kvalitative studier, er ved at dokumentere sin fremgangsmetode i detaljer og lade produktionen og bearbejdningen af data fremstår eksplicit og gennemskelig for andre (Halkier 2005: 111-113, Krogstrup 2011: 147). Dette metodeafsnit er således medvirkende til at sikre undersøgelsen reliabilitet, ligesom vedlæggelsen af interviewguide, transkriptionerne af interviews og feltnotater som bilag ligeledes er med til at højne reliabiliteten.

I forhold til validitet skelnes der mellem intern validitet og ekstern validitet. Intern validitet omhandler intern konsistens i undersøgelsen, det vil sige om man undersøger det, man foregiver at undersøge (Kvale & Brinkmann 2009:272). Intern validitet opnås i dette projekt ved at operationalisere de begreber, der indgår i projektets teori til konkrete, valide mål, og ligeledes sikre at de spørgsmål, der stilles i henholdsvis spørgeskemaundersøgelsen og interviewene, rent faktisk afspejler de teoretiske begreber, som benyttes (se oversigtsskemaerne over operationalisering af speciallets hovedbegreber i afsnit 4. *Teoretisk fundament og operationalisering*). Argumentationen for konstruktionen af spørgeskemaet og dannelsen af interviewguiden er ligeledes med til at sikre undersøgelsen en høj grad af validitet.

Ekstern validitet knytter sig til spørgsmålet om generaliserbarhed, altså hvorvidt det er muligt at generalisere ud over den specifikke forskningskontekst (Bryman 2008: 29). I den kvantitative undersøgelsesdel er dette sikret ved at stikprøven er tilfældigt udvalgt, således at der undgås selektionsbias og resultaterne af undersøgelsen derved kan overføres til populationen. I den kvalitative undersøgelsesdel er den viden, der opnås gennem fokusgruppeinterviewene bundet til historisk specifikke praksis- og forståelsesformer, hvorfor det ikke er muligt at generalisere på tværs af tid og rum, hvilket ej heller er målet med undersøgelsen. Dette betyder at ekstern validitet i relation til fokusgruppeinterviewene i stedet vil omhandle en teoretisk generalisering fra case til teori, hvor man danner slutninger ved at sammenkæde enkelte tilfælde med teoretiske forestillinger (Kvale & Brinkmann 2009:289).

## **7.2. Den kvantitative undersøgelsesdel**

Der vil i dette afsnit blive redegjort for den kvantitative undersøgelsesdel, der har til formål at undersøge medarbejdernes individuelle forandringsparathed og de tre dimensioner for ledelseskommunikation (se afsnit 4.3 *Ledelseskommunikation i forandringsprocesser og individuel forandringsparathed*). I det følgende vil konstruktionen af spørgeskemaet blive gennemgået, herunder overvejelser om spørgsmålskonstruktioner og svarkategorier. I relation hertil vil validiteten og reliabiliteten af den kvantitative undersøgelsesdel blive diskuteret. Derudover vil indsamlingsproceduren blive belyst, herunder overvejelser omkring frivillig og tvungen deltagelse. Ligeledes vil svarprocent og behandlingen af bortfald også blive beskrevet og afslutningsvis vil anvendelsen af indeks som sammensat mål blive diskuteret.

### **7.2.1. Spørgeskemaundersøgelse**

Spørgeskemaet er konstrueret med udgangspunkt i Healthy Change Process (HCP)-indekset, med det formål måde at afdække medarbejdernes individuelle forandringsparathed, og deres oplevelse af forandringsprocessen i forhold til de tre dimensioner for ledelseskommunikation (Se afsnit 4.3 *Ledelseskommunikation i forandringsprocesser og individuel forandringsparathed*). Beslutningen om at anvende validerede skalaer fra HCP-indekset, som inspiration til udarbejdelsen af spørgeskemaet, er truffet af hensyn til specialets tidsmæssige begrænsning, samt en overbevisning om, at det ikke var muligt at udarbejde en spørgeskemaundersøgelse af lige så høj kvalitet på egen hånd.

#### **7.2.1.1. Healthy Change Process (HCP)-indeks**

I artiklen "*Does change process healthiness reduces the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment*", redegør Tvedt et al. for de komponenter HCP-indekset er opbygget over. Gennem to større spørgeskemaundersøgelser undersøges validiteten og reliabiliteten af HCP-indekset, der

betragtes som en videreudvikling af tidligere studier af forandringsprocessers negative og skadelige påvirkninger på det psykiske arbejdsmiljø. Resultaterne af disse to omfattende spørgeskemaundersøgelser påviser, hvordan utilsigtede konsekvenser af forandringsprocesser som bl.a. øgede jobkrav og jobusikkerhed kan medføre stress, lavere motivation samt lavere produktivitet (Karasek & Theorell 1990, Cooper 1981, Kivimäki & Vahtera 2003, Saksvik et al. 2007, in Tvedt et al. 2009). De to spørgeskemaundersøgelser blev gennemført i Norge og omfatter forskellige former for organisatoriske ændringer blandt syv store virksomheder, der repræsenterer forskellige virksomhedstyper både inden for den offentlige og den private sektor. Fælles for begge undersøgelser gælder det, at de er baseret på stratificeret udvælgelse, med udtræk fra forskellige medarbejder-databaser (Tvedt et al. 2009: 85). I den første undersøgelse blev der udvalgt i alt 4181 medarbejdere i stikprøven, som alle fik tilsendt et elektronisk spørgeskema, hvoraf 2530 deltog i undersøgelsen og gav således en total svarprocent på 60,5 %. Den anden undersøgelse omfattede både elektronisk og postomdelte spørgeskemaer med en oprindelig stikprøve indeholdende 849 medarbejdere, hvorfra 246 faldt fra. Med en svarprocent på 71 % endte den endelige samplestørrelse på 603 (Ibid.: 85-86). Proportionen af de forskellige grupper i stikprøven betragtes som værende kongruente med populationen (Ibid.: 85), hvilket under stratificeret udvælgelse er en forudsætning for repræsentativitet (De Vaus 2002: 74). Den stratificerede udvælgelse, der sikrer en mere repræsentativ stikprøve, er sammen med stikprøvernes størrelse med til at sikre en høj ekstern validitet i undersøgelsen. Det vil sige, at man med stor sandsynlighed kan generalisere de fundne resultater i stikprøven til hele populationen. Den interne validitet, der er defineret ved, om undersøgelsen måler det, den siger den måler, antages ligeledes at være høj, idet spørgsmålene er udarbejdet af anerkendte forskere på området. Af samme grund vurderes undersøgelsen som havende en høj grad af reliabilitet og betragtes således som pålidelig i forbindelse med udarbejdelsen af dette projekts undersøgelse og anvendelsen af indeksets skalaer.

### **Om målefejl og validitet ved anvendelse af HCP-indekset**

Ved anvendelse af HCP- indekset til udarbejdelse af projektets kvantitative undersøgelse er det af stor betydning, at der foreligger grundig forskning bag. En af fordelene ved at udarbejdelsen af spørgeskemaundersøgelsen er baseret på eksisterende forskning er en forventet lav grad af målefejl, både i henhold til undersøgelsens gyldighed og pålidelighed. Målinger med lav validitet, hvor gyldigheden betvivles er som oftest forårsaget af systematiske fejl, og afspejler dermed ikke "sande forhold", fordi data måler noget andet end tilsigtet (Olsen 2006: 81). Målefejl kan også skyldes, at målinger ikke er pålidelige grundet inkonsistens eller tilfældighed i målingerne. I forbindelse med målefejl skal det bemærkes, at der ved udarbejdelsen af den del af spørgeskemaet, der er baseret på HCP-indekset, er foretaget en



oversættelse fra norsk til dansk i formuleringen af spørgsmål. Som følge af risiko for fejloversættelse medfører dette en større usikkerhed i forbindelse med, om spørgsmålene forstås på samme måde, som den norske spørgsmålsformulering har til hensigt. Da svarpersoners forståelse af spørgsmål og betydningen af ord er en væsentlig årsag til at data skævvrides og kan skabe målproblemer (Ibid.: 34), må det derfor betragtes som en faktor, der kan svække den interne validitet i undersøgelsen.

### **7.2.2. Konstruktion af spørgeskema**

Spørgeskemaet er indholdsmæssigt konstrueret således, at den første del omfatter skalaerne til måling af forandringsparathed og de tre dimensioner for ledelseskommunikation, der er udarbejdet på baggrund af HCP-indekset. Den anden del af spørgeskemaet indeholder spørgsmål, som VIRKSOMHED A har ønsket at få med i undersøgelsen. Spørgeskemaet indeholder således både spørgsmål, der er udarbejdet på baggrund af HCP-indekset, og spørgsmål, der er udarbejdet efter ønske af VIRKSOMHED A. I alt indeholder spørgeskemaet 39 items. Opstilling heraf og den overordnede emneinddeling kan ses af bilag 12 Spørgeskema VIRKSOMHED A.

I konstruktionen af spørgeskemaet skelnes der overordnet mellem alene stående spørgsmål og spørgsmål i tematisk sammenhængende spørgeblokke, såkaldte holdningsskalaer over samhørende spørgsmål (Olsen 2006: 19). I den første del af spørgeskemaet, som er udarbejdet på baggrund af HCP-indekset, anvendes der ordinalskallerede lukkede spørgsmål, der er opstillet som holdningsskalaer over samhørende spørgsmål. I den anden del af spørgeskemaet, der er udarbejdet efter ønske fra VIRKSOMHED A, indgår der både alene stående spørgsmål samt spørgeblokke med samhørende spørgsmål – ligeledes ordinalskallerede lukkede spørgsmål. Derudover er baggrundsspørgsmålene, der præsenteres for respondenterne som de to første spørgsmål i spørgeskemaet, opstillet som alene stående spørgsmål.

Da spørgeskemaet er opbygget af primært lukkede spørgsmål, har respondenterne ikke mulighed for at argumentere for deres holdning eller komme med uddybninger hertil. Derfor er der afslutningsvis givet mulighed for i et åbent spørgsmål at skrive eventuelle kommentarer til undersøgelsen, hvori svar og synspunkter kan uddybes. 16 respondenter har benyttet det åbne kommentarfelt, hvilket giver en dybere indsigt, der kan bruges som ekstra information til analysen (Se bilag 13 for åbne svar\_spørgeskema).

Overvejelser i forbindelse med spørgsmålskonstruktionen af de alenestående spørgsmål og de sammenhængende spørgeblokke for hver emneinddeling behandles i nedenstående afsnit.

### 7.2.2.1. Variable til måling af individuel forandringsparathed og kvalitet i forandringsprocesser

Af de tre identificerede dimensioner for ledelseskommunikation, der konkluderes at have en påvirkning på kvaliteten i forandringsprocesser (se afsnit 4.3. *Ledelseskommunikation i forandringsprocesser og individuel forandringsparathed*), er der i denne undersøgelse medtaget udvalgte spørgsmål. Det vil således sige at ikke alle spørgsmål, der indgår i de validerede skalaer, er anvendt i konstruktionen af spørgeskemaundersøgelsen. Denne beslutning er truffet af hensyn til spørgeskemaets samlede omfang. Til måling af medarbejdernes individuelle forandringsparathed er det ligeledes kun udvalgte spørgsmål fra HCP-indekset, der anvendes i spørgeskemaundersøgelsen for at begrænse omfanget af det samlede spørgeskema. Udvælgelsen af disse spørgsmål er foregået på baggrund af projektets teoretiske perspektiver i forbindelse med konstruktionen af spørgeblokke, der kan antages at fungere som indikatorer for hhv. de tre dimensioner for ledelseskommunikation og individuel forandringsparathed.

Der er anvendt en likert-skala med fem svarkategorier til at måle styrken af medarbejdernes holdninger til de opstillede udsagn inden for hver spørgeblok, hvor medarbejderne angiver graden af enighed i udsagnene. Svarkategorierne er gensidigt udelukkende, således at respondenterne kun kan markere én svarkategori. Anvendelsen af denne likert-skala omfatter hele den første del af spørgeskemaet, der omhandler forandringsparathed og de tre dimensioner for ledelseskommunikation. Der er med opstillingen af en fem punkts Likert-skala inddraget en midterkategori i svarmulighederne, således at respondenterne ikke tvinges til at tage stilling til et spørgsmål, de ikke nødvendigvis har en holdning til eller en mening om. Med en hverken enig eller uenig-kategori minimeres risikoen, for at respondenterne svarer falsk, fordi de ikke tvinges til at tage stilling. På den anden side er faren ved at anvende en midterkategori, at respondenterne vælger denne svarmulighed af føjelighed<sup>31</sup> i stedet for at tage stilling til det pågældende udsagn (De Vaus 2002: 106). Det vurderes dog, at fordelene ved at inkludere en midterkategori er større end ulempen, hvorfor det altid anbefales at inkludere en middelkategori for at undgå at tvinge folk til at svare på et spørgsmål, de ikke nødvendigvis har en holdning til eller mening om (Ibid.: 106). Det skal samtidig påpeges at mellem-kategorien også bare kan være udtryk for det kategorien betyder, nemlig at respondenternes holdning er i midten af skalaen og ikke nødvendigvis er et udtryk for at respondenterne ikke har en holdning. En anden ulempe i holdningsundersøgelser, hvor der anvendes en likert-skala, er respondenternes tendens til at markere sig enige i de opstillede udsagn uagtet dets indhold (Ibid.: 107). Ved at bruge en kombination af både positive og negative formuleret items i en skala kan sådanne føjelige

---

<sup>31</sup> Direkte oversat fra acquiescent (De Vaus 2002: 107).

svar imidlertid minimeres (Ibid.: 111). Der er således bevidst valgt en kombination af positive og negative formuleringer i hvert spørgsmålsbatteri med det formål at undgå føjelige svar, hvor respondenter blot markerer sig enig med det præsenterede postulat. Dette er der taget højde for i den efterfølgende bearbejdning af de statistiske resultater, hvor variablene er blevet rekodet, således at talværdien betyder det samme indenfor skalaerne (se bilag 19 *Dannelse af skalaer* og bilag 14 *Syntax SPSS*). Da respondenter ved likert-skalaer ligeledes ofte er tilbøjelige til at undgå de ekstreme kategorier som meget uenig eller meget enig, anbefales det normalt, at kategorierne bliver slået sammen, således at variablene rekodes fra at være en ordinal skaleret variabel med fem kategorier til at være en ordinal skaleret variabel med tre kategorier (Ibid.: 107). Da undersøgelsen kun indeholder 68 respondenter, har hver enkel besvarelse stor betydning for svarprocenten i hver kategori. Ved at slå kategorierne sammen vil væsentlige nuancer således gå tabt, da forskellen mellem de to svarkategorier herved udviskes (Ibid.: 164-165). Hvis hovedparten har svaret f.eks. lidt enig og bliver slået sammen med enig, vil dette mål være misvisende. Derfor anvendes variablen i analysen i sin oprindelige form.

Da det er medarbejdernes personlige tilkendegivelser, der ønskes afdækket, er formuleringen af spørgsmålene stillet i jeg-form (substantiv) for at sikre, at respondenterne tager stilling til de opstillede udsagn/spørgsmål på baggrund af deres egne personlige oplevelser og ikke vurderer spørgsmålene ud fra en generel opfattelse. Samtidig antages dette at hæve respondentens engagement i undersøgelsen (Ibid.: 99).

#### **7.2.2.2. Variable til måling af konsekvenserne af virksomhedsoverdragelsen samt medarbejdernes samlede tilfredshed med integrationsprocessen**

I den sidste del af spørgeskemaet, der er udarbejdet på baggrund af ønsker til spørgsmål fra VIRKSOMHED A, indgår der både alene stående spørgsmål og spørgsmålsbatteri. Som det første i denne del er der opstillet fem udsagn omhandlende konsekvenserne af virksomhedsoverdragelsen samlet i et spørgsmålsbatteri, hvor respondenterne på en fem-punkts likert-skala skal angive i hvilken grad, de er enige. Udarbejdelsen heraf er foregået på baggrund af samme overvejelser som redegjort ovenfor i forbindelse med spørgsmåls-konstruktion og ligeledes de nævnte styrker og svagheder ved anvendelse af likert-skala. Dette betyder, at der på samme måde som i den første del af spørgeskemaet er inkluderet en midterkategori af samme årsag som argumenteret for, i ovenstående afsnit. Ligeledes er der på samme måde også valgt en kombination af positive og negative formuleringer i hvert spørgsmålsbatteri med det formål at undgå føjelige svar, hvor respondenter blot markerer sig enig med det præsenterede postulat. Spørgsmålene har til formål at belyse 1) hvorvidt medarbejderne oplever, at virksomhedsoverdragelsen har påvirket det sociale fællesskab positivt, 2) om virksomhedsoverdragelsen har medført en reduktion af

tidligere dårlige arbejdsvaner, 3) medarbejdernes oplevelse af at have fået flere muligheder for at forbedre deres faglige kvalifikationer 4) medarbejdernes oplevelse af personligt at have fået flere udviklingsmuligheder, 5) medarbejdernes oplevelse af at VIRKSOMHED A giver dem et bredere fagligt netværk end før. Spørgsmålene kan ses af bilag 12, som de fremgår i spørgeskemaet

Efter dette spørgsmålsbatteri følger fire alene stående spørgsmål, der har til formål at belyse 1) medarbejdernes samlede tilfredshed med integrationsforløbet, 2) jobusikkerhed blandt medarbejderne, 3) medarbejdernes modstand mod virksomhedsoverdragelsen (oplevet blandt de ansatte og den enkeltes egen personlige indstilling hertil). Til at måle medarbejdernes samlede tilfredshed er der opstillet en fem-punkts likert-skala, hvor graden af tilfredshed skal angives. Til at måle medarbejdernes jobusikkerhed bliver respondenterne bedt om at angive graden af bekymring for at miste deres job på en skala fra 1-4 med mulighed for at vælge "ved ikke". Til at måle både medarbejdernes personlige modstand mod virksomhedsoverdragelsen og medarbejdernes oplevelse af modstand blandt de ansatte er der ligeledes anvendt en likert-skala, hvor respondenterne angiver i hvor høj grad, de oplever modstand på en skala fra 1-4 med mulighed for at vælge "ved ikke". Udarbejdelsen af spørgsmålene er foregået på baggrund af samme overvejelser som redegjort ovenfor i forbindelse med opstilling- og formulering af spørgsmål, og ligeledes de nævnte styrker og svagheder ved anvendelse af likert-skala.

### **7.2.2.3. Baggrundsvariable**

For at kunne bestemme repræsentativiteten af stikprøven i forhold til populationen er der i konstruktionen af spørgeskemaet medtaget alder og lokation som to baggrundsvariable. Disse har ligeledes til formål at specificere og nuancere de statistiske resultater samt eventuelle statistiske sammenhænge.

I konstruktionen af spørgeskemaet og valg af baggrundsvariable er der gjort særlige overvejelser omkring "Nærmeste leder" som en tredje baggrundsvariabel. I forbindelse med de spørgsmål, der vedrører ledelsen af integrationsprocessen, herunder tilgængeligheden af nærmeste leder og ledelseskommunikationen, vil VIRKSOMHED A ved en sådan baggrundsvariabel kunne få værdifuld viden om, hvilke ledere medarbejderne oplever som understøttende for processen – eller det modsatte. Da spørgeskemaundersøgelsen kun omfatter 68 respondenter og dermed en ganske lille gruppe, vil en baggrundsvariabel som denne dog kunne svække respondenternes anonymitet. Baggrundsvariablen "nærmeste leder" vil sammen med både "alder" og "lokation" kunne give for stor personspecifik viden, til at respondenterne kan forblive anonyme. Det samme gør sig gældende med spørgsmål om køn, der ligeledes er undladt som baggrundsvariabel, idet der kun er 9 kvinder ansat, og således kun udgør 11 % af ud af de i alt 81 medarbejdere i afdelingen.

Langley & Golden-biddles studier viser, at medarbejdere med en høj anciennitet i den gældende virksomhed repræsenterer de medarbejdere, der ofte udøver mest modstand i forandringsprocesser som f.eks. en fusion (Langley & Golden-biddle 2012: 138). Ansættelsesvarighed hos VIRKSOMHED B vil derfor på samme måde som med variabelen "nærmeste leder" kunne bidrage med værdifuld viden for VIRKSOMHED A i henhold til at kunne målrette deres indsats. Da viden om medarbejdernes tidligere ansættelsesvarighed hos VIRKSOMHED B dog ligeledes vil medføre en svækkelse af respondenternes anonymitet, er denne ej heller medtaget. Der er således kun udvalgt to baggrundsvariable i spørgeskema; Alder og Lokation.

### **7.2.3. Test af spørgeskema**

Efter konstruktionen af spørgeskemaet er der gennemført en pilottest med det formål at begrænse målefejl og dermed øge validiteten. Spørgeskemaet blev sendt til medstuderende og bekendte for at få testet, hvordan spørgsmålene og svarkategorierne fungerede i praksis, herunder forståeligheden af spørgsmålene og om svarkategorierne ligeledes var forståelige og udtømmende. Derudover gav pilottesten informationer om, hvor lang tid der skulle afsættes til besvarelse af spørgeskemaet og viden om den tekniske udformning og fremstilling af spørgeskemaet. I forbindelse med pilottesten modtog mellemlederne i VIRKSOMHED A også spørgeskemaet.

### **7.2.4. Udsendelses- og indsamlingsprocedure**

Til udarbejdelse af spørgeskema og den efterfølgende distribution heraf er anvendt SurveyXact. Spørgeskemaet er blevet udsendt elektronisk den 31. marts 2014 til medarbejdernes arbejdsmail med link til spørgeskemaet. I denne distributionsmail er der givet informationer om formålet med- og anvendelse af spørgeskemaundersøgelsen. Ligeledes informeres der om, at deltagelsen er anonym og vil blive behandlet fortroligt. Se bilag 5: *Distributionsmail*. Spørgeskemaundersøgelsen blev sat til at være åben for besvarelse frem til den 14. april. Perioden på 14 dage til besvarelse af spørgeskemaet blev sat af hensyn til egen deadline i forhold til bearbejdning af det indkomne data. Ved udsendelse af spørgeskema blev der samtidig oprettet en rykkerprocedure, der sikrede, at medarbejderne modtog en individuel påmindelse, en uge efter spørgeskemaet blev distribueret ud. Svarprocenten var på 52 % efter den første uge, og efter udsendelse af individuel påmindelse til de medarbejdere, der endnu ikke havde svaret, steg svarprocenten yderligere til 86 %. Påmindelsesproceduren kan i denne forbindelse således siges at have haft en effektiv virkning i ønsket om at opnå så høj en svarprocent som muligt.

Af vigtige overvejelser i henhold til indsamlingsprocedure bør nævnes bestræbelserne på at sikre en frivillig deltagelse, kombineret med ønske om opnåelse af en høj svarprocent. Som ekstern evaluator er det muligt

at fremsætte en mere neutral agenda, der antages at kunne sikre en højere grad af frivillig deltagelse, end hvis undersøgelsen var foretaget af VIRKSOMHED A med intern evaluator. I det tilfælde formodes det, at medarbejderne i højere grad vil føle sig "forpligtiget" til at svare, specielt set i lyset af den i forvejen formodet store jobusikkerhed blandt medarbejderne (se bilag 2 *Beskrivelse af øvrigt input i programteorien*). For at understrege neutraliteten i evalueringen blev spørgeskemaet, på baggrund af den importerede distributionsliste, udsendt fra en neutral mail-adresse oprettet i SurveyXact. VIRKSOMHED A havde tilbudt at udsende spørgeskemaundersøgelsen internt fra deres system, men på baggrund af ovenstående refleksioner omkring neutralitet og frivillig deltagelse blev det i stedet besluttet, at ledelsen udsendte en mail med opfordring om deltagelse kort forinden udsendelsen af spørgeskemaet. I denne mail fremhæver udviklingschef XXX, at undersøgelsen gennemføres på vegne af ledelsen af VIRKSOMHED A og udarbejdes i forbindelse med dette speciale (se bilag 3 *VIRKSOMHED A informationsmail*). Det formodes, at denne opfordring fra ledelsen om deltagelse har været med til at fremme en høj svarprocent, hvilket i henhold til undersøgelsens repræsentativitet er målet. Der kan dog samtidig argumenteres for, at neutraliteten svækkes med denne opfordring fra ledelsen, hvilket kan have medført, at nogle af medarbejderne har følt sig forpligtiget til at svare. Som konsekvens heraf er der risiko for en useriøs besvarelse af spørgeskemaet, hvor angivelsen af svar i højere grad er præget af tilfældighed med det formål at blive hurtig færdig med spørgeskemaet (De Vaus 2000: 59-60). Ligeledes vil det kunne medføre besvarelser, der i højere grad er baseret på, hvad respondenterne opfatter som socialt passende svar snarere end udtryk for respondenterne "sande" holdning (Olsen 2006: 63-64). Tilsikringen af anonymitet og fortrolighed er med til at imødekomme denne problematik og mindske antallet af respondenter, der svarer, hvad de opfatter som "socialt ønsket".

#### **7.2.5. Svarprocent og bortfald**

Spørgeskemaet blev udsendt til en distributionsliste over alle 81 ansatte i afdelingen. Af de 81 ansatte har 68 besvaret hele spørgeskemaet, og 2 har angivet nogle svar. Disse vil normalvis blive behandlet som partielt bortfald, men det er i stedet valgt at medtage de 2<sup>32</sup> respondenter grundet stikprøvens i forvejen lille størrelse. Dette giver en samlet svarprocent på 86,4 %. Den relative høje svarprocent antages hovedsagligt at skyldes ledelsens prioritering af spørgeskemaundersøgelsen og deres engagement i forbindelse med distributionen heraf. For at sikre en høj svarprocent har ledelsen indvilliget i, at medarbejderne må bruge deres arbejdstid på at besvare spørgeskemaet. Forinden udsendelsen af spørgeskemaet sendte øverste udviklingschef XXX, som nævnt ovenfor, en informationsmail til alle ansatte,

---

<sup>32</sup> De spørgsmål disse 2 respondenter ikke har besvaret i bearbejdelsen og analysen af resultaterne sat i system-missing og er således frasorteret.

hvori han opfordrede alle til at besvare spørgeskemaet. Derudover har alle mellemliderne, som i øvrigt også har afprøvet og testet spørgeskemaet, ligeledes opfordret medarbejderne til at deltage i spørgeskemaundersøgelsen. Ydermere antages distributionsmailen med informationer om formålet med og værdien af spørgeskemaundersøgelsen, samt understregning af respondenternes anonymitet og fortrolighed, at være medforklarende for den høje svarprocent (se bilag 5 *Distributionsmail*). Der skal afslutningsvis knyttes en kommentar til stikprøvens størrelse, der til trods for den relative høje svarprocent er ganske lille med 68 respondenter. Dette har betydning for den efterfølgende bearbejdning og analyse af datasættet og resultaterne.

Af de 81 ansatte er der 70<sup>33</sup> der har svaret, hvilket betyder, at der således var 11 ansatte, der ikke har besvaret spørgeskemaet og giver dermed et objektbortfald på 13,6 %. Der er nedenfor udarbejdet en bortfaldsanalyse med det formål at undersøge om de respondenter, der ikke har besvaret spørgeskemaet, adskiller sig fra de 70 respondenter, der har besvaret spørgeskemaet. Hvis fordelingen i data ikke ligner fordelingerne i den population, man vil slutte til, vil det svække datakvaliteten og undersøgelsens grundlag (De Vaus 2002: 84). Det er således vigtigt at undersøge, om der har været et *systematisk bortfald*, og hvilke implikationer dette bortfald har for repræsentativiteten af undersøgelsen. Undersøgelsen af bortfald foretages på baggrund af den kontrolfordeling, der er til rådighed, det vil sige fordelingen på baggrundsvariableerne lokation og alder. Det er kun muligt at inddrage de to baggrundsvariable, da fordelingen på de relevante variable skal være til stede på bruttostikprøve- og nettostikprøveniveau (De Vaus 2002: 84).

**Tabel 6: Bortfaldsanalyse - Lokation bruttostikprøve i sammenligning med nettostikprøve, procentvis fordeling og difference**

Variabel_Lokation	Bruttostikprøve		Nettostikprøve		Difference
	Andel	Procent	Andel	Procent	Procentpoint
VIRKSOMHED A Aalborg	62	76,5 %	53	75,7 %	-0,8
VIRKSOMHED A Ballerup	19	23,5 %	17	24,3 %	+0,8
Total	81	100 %	70	100 %	

Figurforklaring: Negativt fortegn i differencekolonnen angiver bortfald (dvs. lav svarprocent), mens positivt fortegn angiver overrepræsentativitet (dvs. høj svarprocent).

<sup>33</sup> Inkluderer de 2 der kun har angivet nogle svar.

Tabel 6 sammenholder medarbejderandelen i henholdsvis bruttostikprøve og nettostikprøve fordelt på lokation. Som det ses af tabellen, er der et overraskende ensartet bortfald med et udsving på kun 0,8 procentpoint. Fordelingen i data, på baggrund af lokation, er således sammenlignelig med populationen.

**Tabel 7: Bortfaldsanalyse - Alder bruttostikprøve i sammenligning med nettostikprøve, procentvis fordeling og difference**

Variabel_Alder	Bruttostikprøve		Nettostikprøve		Difference
	Andel	Procent	Andel	Procent	Procentpoint
18-29 år	16	19,8 %	14	20 %	0,2
30-39 år	33	40,7 %	28	40 %	-0,7
40-49år	28	34,6 %	25	35,7 %	1,1
49år +	4	4,9 %	3	4,3 %	-0,6
Total	81	100 %	70	100 %	

Figurforklaring: Negativt fortegn i differencekolonnen angiver bortfald (dvs. lav svarprocent), mens positivt fortegn angiver overrepræsentativitet (dvs. høj svarprocent).

Som det ses af tabel 7, hvor medarbejderandelen i henholdsvis bruttostikprøve og nettostikprøve er fordelt på alder, er alle fordelingsmæssige skævheder på et maksimalt udsving på +/- 1 procentpoint. Som det ses, har bortfaldet været relativt størst blandt de 30-39 årige og 49+ årige. For de 40-49årige er der en lille overrepræsentation af respondenter i forhold til andelen af medarbejdere i denne aldersgruppe i bruttostikprøven. Forskellen mellem fordelingen i brutto- og nettostikprøve på aldersgrupperne er dog så lille, at den vurderes ubetydelig for resultaterne. Havde der været større fordelingsmæssige skævheder på variablene alder eller lokation, havde det været nødvendigt at lave en vejet fordeling, så fordelingen i nettostikprøven svarer til populationsfordelingen (De Vaus 2002: 85). På baggrund af ovenstående analyse af bortfald vurderes det dog, at datamaterialet er kvalificeret til den videre analyse og konklusion uden yderligere ændringer.

#### 7. 2. 6. Indeks som sammensatte mål

I forbindelse med målingen af de tre dimensioner for ledelseskommunikation og den individuelle forandringsparathed vil svarene blive anvendt som sammensat mål, på baggrund af likert-skalaer, der også kan karakteriseres som "simple additive indeks" (De Vaus 2002: 182). Indeksene er således baseret på flere



spørgsmål/faktorer, der alle påvirker et fælles udfald, for på denne måde at imødekomme den kompleksitet, der vurderes at ligge i både ledelseskommunikation og den individuelle forandringsparathed. I stedet for at forsøge at indfange begreberne gennem blot en enkel svarkategori inddrages der ved brug af indeks således flere aspekter af samme fænomen (Ibid.: 181). Derved opnås høj validitet ved at have en større mængde variable til at kategorisere både den individuelle forandringsparathed og dimensionerne for ledelseskommunikationen. Endvidere øges reliabiliteten af analysen, da skalaerne bliver mindre overfølsomme overfor tilfældige målefejl eller misforståelse af spørgsmålsformuleringer, idet de forskellige spørgsmåls eventuelle svagheder kan udlignes af hinanden (Ibid.: 180-181). Anvendelse af indeks foretages således med ønske om at forbedre validiteten såvel som reliabiliteten.

Da målingen af ledelseskommunikationen og den individuelle forandringsparathed er udarbejdet på baggrund af validerede skalaer fra HCP-indekset, vil disse spørgeblokke over samhörrende spørgsmål blive anvendt som indeks, uden at der foretages en faktoranalyse. En faktoranalyse anvendes til at undersøge, hvor mange faktorer spørgsmålene kan reduceres til og er med til at sikre, at indekset ikke indeholder flere underliggende faktorer (Ibid.: 186-187). Da stikprøvestørrelsen kun omfatter 68 respondenter, er det midlertidigt for lille<sup>34</sup> en stikprøve til at udarbejde en adækvat analyse af faktorer, der kan betegnes som værende gyldige og stemme overens med faktorer gældende for populationen (MacCallum et al. 1999: 84). Desuden argumenteres der for, at disse spørgsmål godt kan anvendes direkte i undersøgelsen som sammensatte mål, da skalaerne fra HCP-indekset er valideret gennem solid forskning (Se Tvedt et al. 2009). Dog vurderes det nødvendigt, at der foretages en reliabilitetstest, da der kun er medtaget udvalgte spørgsmål fra de validerede skala i konstruktionen af spørgeskemaet, og dermed ikke de hele skalaer. En reliabilitetstest undersøger, hvordan de udvalgte items korrelerer internt og er med til at vise, om det sammensatte mål vil blive bedre ved fjernelse af items og i så fald, hvilke dette skulle være. Dette foregår på baggrund af cronbachs alpha koefficienten, der sikrer, at reliabiliteten (pålideligheden) er i orden. I relation til de anvendte skalaer viser reliabilitetstesten, at skalaen for måling af den individuelle forandringsparathed har en cronbachs alpha koefficient på 0,544, hvilket vil sige at 54,4 % af variationen i skalaen kan henføres til samme bagvedliggende fænomen. Koefficienten for Cronbachs alpha bør være over 0,7, men værdier ned til 0,5 accepteres (Peterson 1994: 381), idet der ved måling af adfærd og holdninger kan forventes en større diversitet i det sammensatte mål og dermed en mindre konsistens i besvarelsene (Kline 1999 i Field 2009: 675). Med udgangspunkt i dette betegnes skalaen, der består af 6

---

<sup>34</sup> Ifølge Lee (1992) er følgende skala for stikprøvestørrelse i faktoranalyse gældende: 100 = dårlig, 200 = rimelig, 300 = god, 500 = rigtig god, 1000 = fremragende (MacCallum et al. 1999: 84)

items, således som pålidelig – om end dog mindre end de andre - og anvendes i analysen<sup>35</sup>. Reliabilitetstesten for den 1. dimension for ledelseskommunikation, der er bestående af 8 items, viser at skalaen er reliabel med en cronbachs alpha koefficient på 0,74. Den 2. dimension for ledelseskommunikation har, efter korrektion af skalaen med fjernelse af et enkelt items<sup>36</sup>, en cronbachs alpha koefficient på 0,684. Skalaen, der er bestående af 5 items kan således siges, at være pålidelig og anvendes i analysen. Reliabilitetstesten af den 3. dimension for ledelseskommunikation, der er bestående af 6 items, viser en cronbachs alpha koefficient på 0,767. Skalaen betegnes derfor som pålidelig og anvendes i analysen<sup>37</sup>. Dannelsen af disse skalaer fremgår af bilag 19 *Dannelse af skalaer*.

Med evalueringens formål at bidrage med indsigt til ledelsen om medarbejdernes holdning til styringen af forandrings- og integrationsprocessen, som givet i de tre dimensioner for ledelseskommunikation [kontekstuelle betingelser], vurderes respondenternes besvarelser af hvert enkel item af stor betydning. Ved at lave et sammensat mål over disse og slå dem sammen som et indeks mistes der således værdifuld viden og nuancer i forhold til de enkelte spørgsmål i de samhørende spørgeblokke. Der vil derfor i analysen både ses på respondenternes besvarelse af de enkelte items og samtidig også gives en overordnet vurdering af de samlede spørgeblokke over de tre dimensioner for ledelseskommunikation. Ledelsen vil med denne indsigt kunne ændre styringen af forandringsprocessen, som givet i de tre dimensioner for ledelseskommunikation [kontekstuelle betingelser], med det formål at kunne påvirke dannelsen af organisatorisk identitet [output]. Der henvises her til afsnit 3.2.2. *Den realistiske evalueringsskema* for en uddybning af evalueringens forbedringsorienterede sigte.

---

<sup>35</sup> Skalaen er kodet således at værdierne på de items der indgår, har samme betydning. Lav score på skalaen = lav grad af forandringsparathed. Høj score på skalaen = høj grad af forandringsparathed.

<sup>36</sup> Fjernet item: *”Min nærmeste leder har ikke større kendskab til konsekvenserne af virksomhedsoverdragelsen end jeg selv har”*.

<sup>37</sup> Skalaerne for de tre dimensioner for ledelseskommunikation er kodet således at værdierne på de items der indgår, har samme betydning. Lav score på skalaen er udtryk for enighed og høj score på skalaen er udtryk for uenighed.

### 7.3. Den kvalitative undersøgelsesdel

I dette afsnit vil der blive redegjort for den kvalitative undersøgelsesdel, der har til formål at undersøge medarbejdernes oplevelse af de interne- og eksterne påvirkningsfaktorer i integrationsprocessen og hvordan disse skaber muligheder eller begrænsninger for konstruktionen af en ny organisatorisk identitet (se afsnit 4.1. *Organisatorisk identitet*). I det følgende vil valg af interviewform blive gennemgået, herunder overvejelser om styrkerne og svaghederne ved anvendelse af fokusgruppeinterview. Ligeledes vil udvælgelse af informanter, interviewguide og strukturering af interviewene blive gennemgået. Afslutningsvis vil kritiske refleksioner over magtforhold i interviewsituationerne blive behandlet.

#### 7.3.1. Fokusgruppeinterview

For at undersøge forstadierne til dannelse af den organisatorisk identitet, herunder medarbejdernes oplevelse af de interne- og eksterne påvirkningsfaktorer gennem integrationsprocessen, er der valgt fokusgruppeinterview som dataindsamlingsmetode.

Fokusgruppeinterviewet er som interviewform kendetegnet på dets fokus på gruppesamspillet og den kollektive meningsdannelse (Bryman 2008: 473). Organisatorisk identitet betragtes i dette projekt som en dynamisk størrelse, der skabes og genskabes i en social proces i interaktion med andre (se også afsnit 4.1. *organisatorisk identitet – et dualistisk identitetsbegreb*). Fokusgruppeinterviews er derfor blevet valgt idet ønsket er, at opnå viden om medarbejdernes opfattelse af integrationsprocessen og den kollektive betydningsdannelse der skabes i relation til udviklingen af organisatorisk identitet. Fokusgruppeinterview som interviewformen er kendetegnet ved, at være ikke-styrende og forsøger at belyse så mange forskellige synspunkter som muligt omkring det vedrørende emne, der er i fokus i gruppen (Kvale & Brinkmann 2009: 170). Fokusgruppeinterviewet adskiller sig fra gruppeinterviewet ved at der ofte er fokus på og diskussion af et specifikt enkeltstående emne eller en problemstilling, modsat gruppeinterviewet der ofte har en bredere spændevidde i form af flere emner og under-tematikker der berøres (Bryman 2008: 473). Den væsentligste forskel ligger dog i fokusgruppeinterviewets belysning af og fokus på netop hvordan informanter diskutere et særligt emne som en del af en gruppe, frem for som et enkeltstående individ. Om dette siger Launsø & Rieper:

*”fokusgruppeinterviewet kan producere empiriske data, der kan sige noget om en betydningsdannelse i grupper, som kan samsvare den betydningsdannelse, der foregår i hverdagslivets sociale sammenhænge” (Launsø & Rieper, 1997:145).*

Dette fokus er samtidig også interviewformens styrke, hvor netop gruppediskussionerne, som en del af interaktionen i den sociale kontekst, kan frembringe flere spontane og emotionelle synspunkter frem end for eksempel enkeltmandsinterviews, der foregår isoleret fra den sociale kontekst (Kvale & Brinkmann 2008: 170). Ligeledes kan informanterne supplere og underbygge hinandens udsagn eller også skabe nye refleksioner på det emne der er i fokus. Den ene deltagers udsagn kan således være inspiration til en anden deltagers input, og på denne måde skabes der en såkaldt vidensspiral, som når længere end hvad der ville have været muligt ved f.eks. enkeltinterviews (Ibid.: 170). Med interviewformens fokus på interaktionen i den sociale kontekst understøttes den realistiske evalueringens betoning af kontekstuelle forhold, hvor udviklingen af identitetsprocessen fra integrationsforløbets forskellige tiltag til dannelse af den organisatoriske identitet *ikke* kan ses isoleret fra den kontekst processen foregår i. Interviewformens fokus på individer i en *social kontekst* harmonerer således ikke alene med projektets teoretiske udgangspunkt, men ligeledes med principperne for den realistiske evalueringens model.

### **7.3.2. Om udvælgelsen af informanter og risiko for selektionsbias**

Der er gennemført tre fokusgruppeinterviews henholdsvis et i VIRKSOMHED A Ballerup og to i VIRKSOMHED A Aalborg<sup>38</sup>. Da der er en overvægt af medarbejderne som er tilknyttet lokationen i Aalborg er der gennemført to interviews i Aalborg. Fokusgruppeinterviewene har hver bestået af seks udvalgte medarbejdere, med undtagelse af det ene fokusgruppeinterview i Aalborg, hvor der var to afmeldinger på selve dagen, hvorfor fokusgruppeinterviewet kun bestod af fire medarbejdere. Udvalgelsen af disse medarbejdere som informanter er sket på baggrund af en gennemgang af en medarbejderliste over alle ansatte i afdelingen, hvori både stillingsbetegnelse, alder og lokation står oplyst. For at sikre at de udvalgte medarbejdere udgjorde et bredt udsnit af den samlede medarbejderstab i afdelingen, og dermed øge repræsentativiteten, blev det besluttet at udvælgelsen ikke skulle foretages af ledelsen. Ved at lade ledelsen stå for udvælgelsen antages der at være en større sandsynlighed for en mindre tilfældig udvælgelse, hvor det samtidig ikke er muligt at kontrollere om de udvalgte informanter afviger fra den samlede medarbejderstab og disse karakteristika. For at minimere selektionsbias og sikre en så høj grad af validitet som muligt er der i udvælgelsen af informanter således gjort brug af analytisk selektiv udvælgelse, foretaget på baggrund af medarbejderlisten med en jævn spredning i forhold til baggrundsvariablene "alder" og "lokation" (Bryman 2008:38).

---

<sup>38</sup> Da gennemførelsen af fokusgruppeinterviewene blev betragtet af ledelsen i VIRKSOMHED A som en væsentlig del af evalueringen foregik fokusgruppeinterviewene indenfor arbejdstiden.

Det var dog nødvendigt at gå på kompromis med de valgte kriterier for udvælgelse af informanterne, da det ikke var muligt, at finde en jævn fordeling af alder blandt informanter der kunne deltage i fokusgruppeinterviewene de angivne datoer. Blandt de informanter, der endeligt deltog i fokusgruppeinterviewene er således en overrepræsentation af medarbejdere i aldersgruppen 30-39 år set i forhold til den samlede andel af medarbejdere i alderen 30-39år (se tabel 7 for den procentvise aldersfordeling i afdelingen).

I transskriptionerne af fokusgruppeinterviewene fremgår informanternes personlige præsentation af dem selv i forbindelse med introduktionsrunden (bilag 9,10,11 *Fokusgruppeinterviews*). Idet undersøgelsen har til hensigt at afdække den kollektive meningsskabelse i den *samlede medarbejdergruppe*, og således ikke undersøger forskelle medarbejderne imellem, er der ikke givet en yderligere beskrivelse af de deltagne informanter.

### **Forud for fokusgruppeinterviewene**

De udvalgte informanter modtog en informationsmail med en mødeinvitation til fokusgruppeinterview i hhv. Ballerup den 14. maj og Aalborg den 27. maj. I denne informationsmail fremgik formålet med- og værdien af deres deltagelse i fokusgruppeinterviewene, samt understregning af informantens anonymitet (se bilag 4 *informationsmail*). Ligeledes blev informanten oplyst, at hvis han/hun ikke kunne deltage skulle de kontakte deres nærmeste leder med henblik på at finde en ny deltager. Dette blev tilføjet informationsmailen for at understrege at deltagelsen var frivillig. Efter at have gennemført interviewene og nærlæst informationsmailen på ny, kan et bias i den forbindelse dog være at medarbejderen skulle henvende sig til den nærmeste leder såfremt han/hun ikke ønskede at deltage. At der skulle gives besked til den nærmeste kan have betydning for at man ikke ville tilkendegive en eventuel manglende lyst til at deltage med risiko for at blive opfattet som mindre engageret m.m. At deltagelsen i fokusgruppeinterviewene forudsætter en udvælgelse af informanter og således ikke var 100 % frivillig er dog et bevidst valg af hensyn til repræsentativiteten, for at sikre at informanterne udgjorde et bredt udsnit af den samlede medarbejderstab i afdelingen. Ved at informanterne til fokusgruppeinterviewene blev udvalgt og ikke selv frivilligt skulle melde sig til at deltage, imødekommes samtidig den velkendte problematik med at frivillige ofte repræsenterer dem der er ekstraordinære tilfredse/positive eller ekstraordinære utilfredse/negative i henhold til den pågældende undersøgelse og emnet, der søges informanter til (Bryman 2008: 459,489).

### 7.3.3. Udformning af interviewguide og interviewstrategi

Interviewguidens tilblivelse tager udgangspunkt i henholdsvis projektets programteori og resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen. I stedet for de tematiske struktureret eller semi-struktureret guides, der ofte anvendes ved enkeltmandsinterviews, er der med anvendelse af fokusgruppeinterview i højere grad tradition for en mere åben og løst struktureret interviewguide (Launsø & Rieper 1997: 142). For at sikre at fokusgruppens diskussion frembringer refleksioner omkring projektets problemstilling er en vis grad af strukturering dog nødvendigt. Der er derfor i den forbindelse blevet udarbejdet en temacentreret interviewguide, der skal sikre at interviewene når omkring temaer relateret til problemstillingen, men stadig giver deltagerne frihed til diskussion, refleksion og fordybelse omkring et emne (Bryman 2008: 484). I stedet for at stille strukturerende spørgsmål, der angiver skift fra et emne til et andet, anvendes udvalgte citater og resultater fra spørgeskemaundersøgelsen med det formål, at inspirere informanterne til at diskutere de ønskede temaer, og giver samtidig også mulighed for at styre interviewene i den ønskede retning.

Interviewguiden er bestående af en introduktion, en præsentationsrunde og en gruppeøvelse samt citater og resultater fra spørgeskemaundersøgelsen. Dette skal samlet set forsøge at frembringe diskussioner omkring medarbejdernes oplevelse af de interne- og eksterne påvirkningsfaktorer gennem integrationsforløbet og hvordan disse skaber muligheder eller begrænsninger for konstruktionen af en ny organisatorisk identitet (se afsnit 4.1. *Organisatorisk identitet*). Interviewguiden og dens forskellige dele fremgår af bilag 6.

#### **Introduktion**

Indledningsvis er der givet en introduktion, hvori informanterne informeres om formålet med og værdien af at de deltager i fokusgruppeinterviewene. I denne introduktions briefing blev "spillereglerne" i fokusgruppeinterviewet gennemgået, herunder en understregning af at alle bidrag er lige velkomne, at der ingen rigtige eller forkerte svar er, og vigtigst af alt, at det er informanterne der skal snakke/diskutere med hinanden. I udarbejdelsen af interviewguidens første del blev det overvejet at introducere informanterne om forløbet af interviewene og de overordnede emner, for på denne måde at forberede informanterne, således at de ville føle sig mere trygge ved interviewsituationen. Dette vil dog samtidig kunne frembringe forforståelser og associationer hos informanterne, der kunne fastholde interviewet i en bestemt ramme, hvilket ikke er hensigten med fokusgruppeinterviewet. Det er derfor forsøgt at holde introduktionen relativt kort med få, men gode, informationer om fokusgruppens "spilleregler, idet en for detaljeret introduktion kan føre til at gruppen indskrænker diskussionen uhensigtsmæssigt (Ibid.: 480,481).

Introduktionen efterfølges af en kort præsentationsrunde, med det formål at få faktuelle oplysninger på informanterne såsom navn, alder, stillingsbetegnelse samt ansættelsesperiode i VIRKSOMHED B. Dette er samtidig en vigtig del i relation til optagelsen af interviewene, da det, ved at få hver enkelt informant til at tale alene, er muligt at skabe en såkaldt baseline for den efterfølgende identifikation i forbindelse med transskriberingen af interviewene.

### **Gruppeøvelse**

Interviewguidens anden del omfatter en gruppeøvelse, der har til formål at afdække eksterne påvirkningsfaktorer, herunder ledelsens forsøg på gennem organisationens selvrepræsentation at styre medarbejdernes opfattelse af virksomhedens organisatoriske image. Gruppeøvelsen indebærer, at informanterne i to hold skal udvælge 7 ud af i alt 24 betegnelser, de mener, karakteriserer VIRKSOMHED A og er dækkende for det billede, de har af virksomheden. De to grupper får hver udleveret henholdsvis en tom planche og en kuvert med 24 forskellige betegnelser, der kan karakterisere en virksomhed (Se bilag 7 for oversigt over betegnelser samt bilag 8 for medarbejdernes plancher som resultat af gruppeøvelsen). Efter udvælgelsen bliver de to grupper bedt om, at fortælle hvorfor og hvordan de udvalgte betegnelser karakteriserer VIRKSOMHED A. Dette har til formål at afdække informanternes opfattelse af VIRKSOMHED A som virksomhed, herunder i relation til det image de har fået formidlet, versus det de har oplevet i praksis gennem integrationsforløbet. Forskelle og ligheder betragtes som de dynamiske principper for identifikation i udviklingen af en organisatorisk identitet (Se afsnit 4.1. *Organisatorisk identitet*). Det er derfor ligeledes forsøgt at få afdækket informanternes opfattelse af VIRKSOMHED A i relation til deres opfattelse af VIRKSOMHED B, hvor de kommer fra.

Som den anden del af gruppeøvelsen skal de to hold på planchens anden side nedskrive fem fordele og fem ulemper ved virksomhedsoverdragelsen. Til dette får informanterne udleveret kuglepenn og gule posits, men ingen kuvert med foruddefineret fordele eller ulemper. Det er informanterne der således selv skal definere og nedskrive de ulemper og fordele, de har oplevet og erfaret med virksomhedsoverdragelsen. Formålet med denne øvelse er, at der gennem de to holds argumentationer af valg af fordele og ulemper kan skabes en dialog i fokusgruppen, der berører informanternes arbejdspraksisser, som ifølge Langley & Golden-biddle udgør en iboende del af den organisatoriske identitet (se afsnit 4.1. *Organisatorisk identitet*). Ligeledes er det hensigten, at denne gruppediskussion om fordele og ulemper kan bidrage med information om, hvordan informanternes oplevelser har påvirket lysten til- eller modstanden mod virksomhedsoverdragelsen. Dette vil således kunne anvendes til at underbygge de statistiske resultater over målingen af medarbejdernes forandringsparathed, der i programteorien defineres som en bagvedliggende generativ

mekanisme og er påvirkende for, hvordan medarbejderne oplever integrations-forløbet som indsats (se også afsnit 3.2.1. *KMO-figurationerne*)

### **Citater og resultater fra spørgeskemaundersøgelsen**

Interviewguidens tredje del omfatter udvalgte citater og resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, der fungerer som input til diskussion i fokusgruppen. Der er blevet anvendt tre citater og to resultater fra spørgeskemaundersøgelsen med det formål dels; 1) at afdække om medarbejdernes identitetsopfattelse enten bliver forstærket eller svækket gennem integrationsprocessen, herunder hvorvidt de føler sig isoleret og overset i integrationsprocessen, eller om de oplever at deres ideer, erfaringer og arbejdspraksisser bydes velkomne (se også afsnit 4.1 *Organisatorisk identitet*) 2) at få afdækket medarbejdernes oplevelse af involvering og medinddragelse i integrationsprocessen og samtidig dermed få uddybet de statistiske resultater omhandlende dimensionerne for ledelseskommunikation, der i programteorien også defineres som de kontekstuelle forhold (se også afsnit 3.2.1. *KMO-figurationerne*).

De udvalgte citater og resultater, der anvendes fra spørgeskemaundersøgelsen, fremgår nedenfor:

UDELADT

De forskellige citater og resultater fra spørgeskemaundersøgelsen blev i det første interview fremført for fokusgruppen i en struktureret rækkefølge. De to efterfølgende interviews var præget af en mindre fast styring, og citaterne og resultaterne blev fremført for fokusgruppen på forskellige tidspunkter, der hvor det naturligt passede bedst ind i samtalerne. Ligeledes var der ved disse to interviews både citater og resultater, som ikke blev anvendt, idet de mange diskussioner i fokusgrupperne allerede havde berørt emnerne.

### **Rollen som moderator**

En af de vigtigste teknikker der er gjort brug af som moderator, men også den sværeste, er tavshed. Med fokus på som moderator at "sætte sig selv i parentes" og ikke optage for meget opmærksomhed er samtalerne således primært blevet holdt mellem informanterne. Overordnet er interviewguiden præget af en dynamisk dimension, hvor der kun er forberedt få åbne spørgsmål i kraft af gruppeøvelsen og anvendelsen af citater og resultater fra spørgeskemaundersøgelsen. Dette er med til at modvirke situationer, hvor informanterne gennem moderators spørgsmål og fremtoning forsøger at afkode



forventninger til, hvad der kan betragtes som værende "rigtige" eller "forkerte svar". Med anvendelse af fokusgruppeinterview, som den interviewform der tillader moderatoren den mindst intervenserende rolle, er det således muligt at minimere eventuelle påvirkninger på informanternes holdninger og kan derved styrke undersøgelsens validitet (Bryman 2008: 475, 487). For yderligere at nedbringe eventuelle påvirkninger har der generelt som moderatør været opmærksomhed på ikke at anvende værdiladte ord som "fint" eller "godt". Værdiladte ord kan i fokusgruppen opfattes som om der er holdninger eller perspektiver, der er mere rigtige end andre og på den måde uhensigtsmæssigt lede diskussionen i en bestemt retning eller uhensigtsmæssigt begrænse holdninger og ytringer. Det er således blevet forsøgt at være neutral i kommentarerne ved f.eks. emneskift eller uddybende og åbne spørgsmål

Med gruppesamspillet som fokusgruppeinterviewets styrke medfølger også dets svaghed, hvor det som moderatør kan være en udfordring at have kontrol over interviewforløbet, da den livlige interaktion kan gøre det svært at holde fokus på emnet. Ligeledes er en af ulemperne, at enkelte af informanterne kan komme til at "dominere" over andre mere tilbageholdende informanter, så ikke alle kommer til orde. Det var derfor en vigtig opgave som moderatør at afholde enkeltpersoner i at dominere gruppen ved at give ordet videre til andre og få opmuntret de mere tilbageholdende til at byde ind (Ibid.: 481, 498). Denne eventuelle uligevægt mellem de dominerende og mere tilbageholdende informanter blev blandt andet forsøgt imødekommet med anvendelsen af gruppeøvelsen, hvor informanterne i mindre grupper bestående af 2-3 personer kunne komme frem med deres holdninger i argumentationen af de valgte betegnelser og nedskrevne fordele og ulemper på plancherne.

#### **7.3.4. Kritiske refleksioner over magtforhold i interviewsituationen**

Udover opgaven som moderatør at skabe en positiv atmosfære, hvor alle i gruppen har kunnet udtrykke personlige og modstridende synspunkter (Kvale & Brinkmann 2009: 170), var det ligeledes vigtigt at nedbringe eventuelle magtbarrierer i interviewsituationen, idet interviews i sin egenskab ofte "*indebærer en asymmetrisk magtrelation*" (Ibid.: 51). Ifølge Bourdieu er det aldrig fuldstændig muligt at nedbryde magtbarrieren, derfor må man som forsker reflektere over sin egen rolle i den forskning, der produceres (Bourdieu 1999: 608). Derfor vil der gennem analysen kritisk blive reflekteret over, hvorvidt informanternes svar kan tilskrives en magtrelation mellem interviewer og informant (Ibid.: 52). Det er ligeledes forsøgt at imødekomme og nedbringe eventuelle magtbarrierer i interviewsituationen ved at nedtone min position som evaluator gennem anvendelse af medarbejdernes jargon i formuleringen af spørgsmål. Til selve interviewet var der arrangeret kaffe og sodavand til alle interviewdeltagerne for at skabe en god stemning, hvor informanterne kunne føle sig godt tilpas, idet de første par minutter af et

interview ifølge Kvale & Brinkmann er afgørende (Ibid.: 148). De første to minutters tid blev derfor brugt på uformelt at hilse på informanterne og byde dem på kaffe eller sodavand, hvilket havde til formål at give informanterne indtryk af nogle mere afslappende rammer.

I interviewene kom uligheden i magtbalancen konkret til udtryk, ved at informanterne som vidensbærer besad en viden, som interviewene havde til formål at afdække. Dette blev forstærket af en medarbejder, der var blevet bedt om at deltage af sin leder i kraft af, at den medarbejder, der først var blevet udvalgt, ikke kunne deltage. Han var meget bevidst om sin rolle som vidensbærer og forsøgte på denne måde at positionere sig gennem fokusgruppeinterviewet. I den anden ende af skalaen var der enkelte andre medarbejdere, der gav udtryk for usikkerhed omkring, hvorvidt de kunne svare rigtigt på spørgsmålene. Her var magtuligheden vendt om, og der blev under introduktionen derfor gjort eksplicit udtryk for til alle informanter, at der ikke fandtes hverken korrekte eller forkerte svar, og at alle bidrag var lige velkomne. Ved andre af informanterne, særligt gældende for interviewene i Aalborg, kom magtuligheden til udtryk, ved at flere i begyndelsen var utrolig tilbageholdende og havde behov for at se situationen an. Her var det tydeligt at gennemførelsen af evalueringen for disse blev betragtet som *"endnu et ledelsesmæssigt showoff"*, som en af de usikre informanter udtalte, inden fokusgruppeinterviewet gik i gang. Med fokus på en velforberedt introduktion med information om formålet og værdien af informanternes deltagelse i fokusgruppeinterviewene endte alle tre interviews, på trods af uligheder i magtbalancen, dog ud med yderst deltagende og engagerede informanter. En af de mere skeptiske informanter havde, efter gennemførelsen af interviewet han deltog i, sendt en personlig mail med information om, at han grundet utilfredshed med hele integrationsforløbet havde planlagt at opsigte sin stilling. I mailen gav han tilladelse til, at hans opsigelse blev anvendt i den samlede evaluering, hvis det kunne bidrage med yderligere dokumentation for evalueringens resultater og den fremadrettede forbedring af integrationsforløbet. For ikke at inddrage personspecifikke- og følsomme informationer i den samlede evaluering til VIRKSOMHED A, er denne information ikke blevet anvendt, men det inddrages her fordi det opfattes som udtryk for opnåede tillid og troværdighed blandt informanterne.

### **7.3.5. Formalia, optagelser og transskribering**

Fokusgruppeinterviewene blev, som tidligere anført, indledt med en briefing om formålet med evalueringen og gennemførelsen af interviewene samt information om anvendelsen heraf. Ligeledes blev informanterne gjort opmærksomme på, at interviewene ville blive optaget på diktafon, men at de i den forbindelse ville blive sikret anonymitet. De fik samtidig fortalt, at de ville fremgå under anonyme navne i

behandlingen af interviewene, og at optagelserne af interviewene i øvrigt ville blive slettet efter transskriberingen.

Alle tre fokusgruppeinterviews er blevet transskriberet. I det transskriberingsprocessen kan bringe forskeren tættere på datamaterialet og være med til, allerede i den initierende fase, at identificere hovedtemaer i materialet, er transskriberingen af alle tre fokusgruppeinterviews personligt blevet udført. Dette har samtidig givet bedre mulighed for at identificere forskelle og ligheder mellem de forskellige informanternes udsagn. I transskriberingen af interviewene er informanterne citeret direkte. At transskribere er at transformere talesprog til skriftsprog, og denne proces indebærer ifølge Bourdieu uundgåeligt en omskrivning (Bourdieu 1999: 622). Der er derfor blevet transskriberet med fokus på betydningen af, hvad der bliver sagt, dog med ønsket om at udarbejde en så loyal og objektiv transskription som mulig. I transskriberingen er der udeladt "lytte-lyde", som hmm og ahh, mens tøvende lyde som øhh eller grin medtages i transskriberingen, hvis de antages at have en funktion, f.eks. at informanten er usikker på svaret eller er sarkastisk i sin formulering. Under de to gruppeøvelser er der ikke foretaget en transskribering, da diskussionerne i grupperne gjorde det umuligt at adskille sætningerne fra hinanden og identificere, hvem der sagde hvad. I stedet er der taget notater under de to gruppeøvelser, henholdsvis skiftende mellem gruppe 1 og 2 under gruppeøvelserne. Disse vil blive anvendt i analysen, der hvor det findes relevant.

### **7.3.6. Kodnings- og analysestrategi**

Specialets analyse er baseret på den indsamlede empiri fra henholdsvis spørgeskemaundersøgelsen og de tre fokusgruppeinterviews. Den realistiske evaluering har været udgangspunkt for den måde, analysen er grebet an på, hvor programteorien udgør grundstrukturen for analysen. Med ønske om at teste programteorien og de teoretisk opstillede antagelser om sammenhængen mellem integrationsprocessen og udviklingen af forstadierne til organisatorisk identitet er det centralt med anvendelse af en systematisk strategi for både kodning og analyseproces. I den forbindelse er der således anvendt en teoridrevet analyseproces, hvor der arbejdes mellem de, i programteorien, teoretiske antagelser om sammenhængen mellem indsatsen og de forventede resultater og det empiri, som dataindsamlingen har genereret. Selve kodningen og kategoriseringen af interviewudskrifterne er foretaget systematisk på baggrund af identificeringer af dominerende tematikker, der gik igen gennem materialet. I denne kodningsproces har der udover, de i programteorien teoretisk funderede komponenter, også været genereret nye begreber og sammenhænge, som kan indfange kontekstuelle forhold og mekanismer, der eventuelt ikke er taget højde

for i programteorien. På baggrund af således ikke kun en deduktiv tilgang, men også en induktiv tilgang<sup>39</sup> er der foretaget en systematisk udvælgelse af de temaer, der ligger til grund for kategoriseringerne. Ved hjælp af disse kategoriseringerne har det været hensigten at opnå et overblik over mønstre og den mening, som samlet skal forsøge at besvare de opstillede fem arbejdshypoteser, hvorved sammenhængen mellem integrationsprocessen og dannelsen af forstadier til organisatorisk identitet vil blive belyst. Organisatorisk identitet betragtes i dette projekt som kollektivt forankret gennem en social proces i interaktion med andre (afsnit 4.1. *Organisatorisk identitet*). Det er således ikke enkeltudsagn fra respondenterne, der vil fokuseres på i analysen, men i stedet medarbejdernes samlede oplevelse med integrationsprocessen og den kollektive meningsdannelse der skabes i relation til udviklingen af organisatorisk identitet.

---

<sup>39</sup> Kombinationen af både deduktive og induktive elementer, hvor der vekselvirkes mellem teori og empiri, er kendetegnet den abduktive, og inden for den kritiske realisme, retroduktive forskningsstrategi. Se også afsnit 2.2. *Kritisk realisme*.

## 8. Analyse

Analysens struktur er opbygget efter den realistiske evaluering, hvor der skelnes mellem implementering og resultater samt samspillet herimellem. Det er i specialet redegjort for, at de kontekstuelle forhold som de tre dimensioner for ledelseskommunikation samt de underliggende mekanismer som individuel forandringsparathed hos medarbejderne spiller en væsentlig rolle for, om integrationsprocessen får den forventede effekt eller ej. Dette adskiller sig fra den klassiske effektevaluering, der søger at vurdere output og identificere kausale sammenhænge isoleret fra eksterne faktorer. Den realistiske evalueringens styrke er i modsætning hertil netop inddragelsen af proces og kontekst, hvorved det bliver muligt at afdække *hvad* det er i indsatsen, der (ikke) virker, hvornår og under *hvilke* betingelser (afsnit 3.2. *Realistisk evaluering*). Med afsæt i evalueringen som værende en "*systematisk, tilbageskuende vurdering af processer, præstationer og effekter*" (Vedung 1998 i Krogstrup 2006: 17), vil analysen således have til formål at give et retrospektivt blik på integrationsprocessens *potentialer* og *barrierer* i relation til udviklingen af en fælles organisatorisk identitet. Evalueringer adskiller sig, som tidligere anført, fra øvrig forskning, ved at disse altid indebærer en *vurdering* af genstandsfeltet og således kan betragtes som en normativ aktivitet (Krogstrup 2006: 26). Analysen vil derfor også indeholde et afsnit, hvori resultaterne vurderes på baggrund af de teoretisk opstillede succeskriterier, der udgør evalueringens værdigrundlag. Således vil analysen være struktureret i tre dele, hvor den første analysedel indeholder overvejelser omkring *implementeringen* af integrationsprocessen og de kontekstuelle faktorer og mekanismer der fremgår som baggrundsfaktorer herfor. Derefter følger analysedel 2 med *resultaterne* af integrationsprocesserne, hvori der gives en analyse af medarbejdernes oplevelse af de interne- og eksterne påvirkningsfaktorer i relation til, hvordan disse skaber muligheder eller begrænsninger for konstruktionen af en fælles organisatorisk identitet. I analysedel 3 gives en *vurdering* af resultaterne på baggrund af de opstillede succeskriterier for evalueringens output, der angiver, om integrationsprocessen som indsats kan betegnes som en succes eller ej. Med afsæt i denne vurdering vil der, som det sidste led i den realistiske evaluering, herefter blive foretaget en specificering af evalueringens programteori.

### 8.1. Analysedel 1 - Implementering af integrationsprocessen

Denne analysedel påbegyndes med en beskrivelse af indledende betragtninger omkring integrationsprocessen. Herefter vil der blive givet en analyse af de lokale kontekstuelle faktorer og mekanismer, der med afsæt i programteorien anses som de forklarende komponenter i henhold til at undersøge, hvordan og under hvilke betingelser integrationsprocessen som indsats påvirker dannelsen af forstadierne til en fælles organisatorisk identitet. Denne analyse af de kontekstuelle faktorer og

mekanismer vil foretages på baggrund af den gennemførte spørgeskemaundersøgelse med udgangspunkt i de sammensatte mål over de tre dimensioner for ledelseskommunikation og medarbejdernes forandringsparathed. Ved at anvende skalaer som sammensatte mål over disse, mistes der dog værdifuld viden og nuancer i forhold til de enkelte spørgsmål i de samhørende spørgeblokke. Analysen vil derfor også omfatte respondenternes besvarelse på udvalgte items, dog kun i henhold til analysen af ledelseskommunikationen, da de items der indgår i skalaen for forandringsparathed ikke kan behandles enkeltstående. Der udover vil analysen blive suppleret med interviewsekvenser fra fokusgruppeinterviewene de steder, hvor de kvalitative resultater kan bidrage med nuancering eller understøttelse af de statistiske fund. Analysen og vurderingen af, hvordan den individuelle forandringsparathed og medarbejdernes oplevelse af ledelseskommunikationen påvirker dannelsen af forstadierne til en fælles organisatorisk identitet, vil først blive givet i analyseafsnit 8.3 *Vurdering af resultater* med udgangspunkt i den kvalitative undersøgelse. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen vil derfor primært indgå i dette afsnit.

I afsnit 7.2.5. *svarprocent og bortfald* er det på baggrund af bortfaldsanalysen fremvist, at stikprøven er repræsentativ for populationen. Fordelingen i data, på baggrund af baggrundsvariablene, er således sammenlignelig med populationen, og der vil derfor ikke blive givet en gennemgang af repræsentativiteten her i analysen.

Idet evalueringen afgrænser sig fra at undersøge forskelle i medarbejdergruppen, vil baggrundsvariablene lokation og alder ikke blive inddraget i analysen. I rapporteringen til VIRKSOMHED A er baggrundsvariablen lokation inddraget med det formål at specificere og nuancere de statistiske resultater og eventuelle statistiske sammenhænge (se bilag G *Rapport for VIRKSOMHED A\_resultater af spørgeskemaundersøgelse*)

Den statistiske behandling af spørgeskemadata, der ligger til grund for de univariate og bivariate analyser, fremgår af bilag 14 og 15).

### **8.1.1. Indledende betragtninger vedrørende integrationsprocessen i VIRKSOMHED A A/S**

Den XXX 2013 påbegyndte de indledende forhandlinger mellem VIRKSOMHED A og VIRKSOMHED B om en mulig virksomhedsoverdragelse af it-afdelingen og driften af deres it-systemer. Den XXX 2013 blev aftalen indgået, og VIRKSOMHED B-medarbejderne skulle allerede den XXX starte i VIRKSOMHED A. Der er således tale om en integrationsproces, der skulle igangsættes umiddelbart kort efter aftalen var indgået, hvilket betød, at der endnu ikke var udarbejdet en fuld integrationsplan for integrationen af de 87 medarbejdere,

da medarbejderne startede i VIRKSOMHED A. Det indledende forløb for integrationsprocessen var kortlagt i XXX, men den overordnede strategi for integrationen blev først udarbejdet i XXX måned (bilag F VIRKSOMHED A A3 strategi), hvilket kan formodes at have medført en overdragelsesperiode med større turbulens for medarbejderne. Som en del af den overordnede strategi har VIRKSOMHED A sat et mål om at fastholde 90 % af de insourcete medarbejdere og som et led til at opnå dette, en tilfredshedsprocent med integrationsprocessen på > 80 %.

Af spørgeskemaundersøgelsen, der blev gennemført i perioden mellem den 31. marts og den 14. april, fremgår det at 84 % af medarbejderne er "meget tilfredse" eller "ret tilfredse" med hele forløbet for integrationsprocessen (bilag 16 Frekvenstabeller\_spørgsmål 35). Medarbejdernes tilkendegivelse af en samlet høj tilfredshed med forløbet for integrationsprocessen fremgår også af de åbne svar i spørgeskemaundersøgelsen, hvor flere udtrykker en positiv oplevelse med forløbet (bilag 13 Åbnesvar). Til trods for den korte tid til at forberede integrationen af medarbejderne samt den manglende udarbejdede strategi for integrationsforløbet giver medarbejderne udtryk for at være blevet taget godt imod, hvor både de praktiske forhold og fysiske rammer fungerede fra starten (bilag 13 Åbnesvar og bilag 9,10,11 Fokusgruppeinterviews). At de praktiske forhold i den initierende fase har været vigtige for medarbejderne ses bl.a. af spørgsmål 21, hvor 82 % angiver, at de er "meget enige" eller "enige" i, at de har fået den hjælp og støtte vedrørende det praktiske omkring deres opstart, som de har haft brug for (kontorforhold og systemtekniske forhold) (Bilag 16 Frekvenstabeller). De gennemførte test over bivariate sammenhænge viser, at netop medarbejdernes oplevelse af at have fået den hjælp og støtte vedrørende det praktiske omkring deres opstart, som de har haft brug for, har en stærk positiv sammenhæng med medarbejdernes samlede tilfredshed over forløbet af integrationsprocessen<sup>40</sup>. Af den kvantitative undersøgelse fremgår således særligt ledelsens hjælp og støtte med de praktiske og system-tekniske forhold som årsag til den høje tilfredshedsprocent med forløbet af integrationsprocessen.

Af empirien findes der således indikationer på, at medarbejderne ikke har oplevet den turbulens, som ellers havde været forventet, og at medarbejderne overordnet betragter overdragelsen og perioden frem til spørgeskemaundersøgelsens gennemførelse som værende tilfredsstillende. VIRKSOMHED A har således opnået en tilfredshedsprocent med integrationsprocessen på > 80 %, som var et af de styrende mål i strategien, i ønsket om at fastholde medarbejderne.

---

<sup>40</sup> Med en gammakorrrelationskoefficient på 0,700 og signifikansniveau på 0,052 kan der med 94,8 % sikkerhed siges at være en sammenhæng mellem medarbejdernes oplevelse af at have fået den støtte og hjælp vedr. det praktiske som de har haft brug for og deres tilfredshed med integrationsprocessen.

## Medarbejdernes manglende indplacering i kompetencecentre

Et andet vigtigt element i målet om at fastholde 90 % af de insourcete medarbejdere er medarbejdernes oplevelse af jobsikkerhed. VIRKSOMHED A har gjort en stor indsats for at italesætte de mange job- og specialiseringsmuligheder VIRKSOMHED A som it-koncern kan tilbyde medarbejderne (Bilag C og D *Introduktions- og velkomstmøde*). I den forbindelse skulle medarbejderne, som en del af integrationsprocessen, være blevet indplaceret i de forskellige kompetencecentre i VIRKSOMHED A inden udgangen af februar måned (Bilag E *VIRKSOMHED B Transition*), som ville foregå på baggrund af individuelle udviklingssamtaler og præsentation af VIRKSOMHED A's karriereveje, dette værende indsats 3 og 4 (se flowchart). Dette er imidlertid ikke sket, hvorfor det må forventes at have skabt en følelse af jobusikkerhed for den enkelte medarbejder, idet de således står uden tilknytning til resten af VIRKSOMHED A organisationen. I den gennemførte spørgeskemaundersøgelse angiver 42 %, at de bekymrer sig "en hel del" eller "i nogen grad" om muligheden for at miste deres job (bilag 16 *Frekvenstabeller\_spørgsmål 36*). Medarbejdernes bekymring om deres ansættelsessituation kan have betydning for deres individuelle forandringsparathed, og som redegjort for i den opstillede programteori, komme til udtryk gennem modstand, der kan vanskeliggøre processen for forandringer og hindre dannelsen af en fælles organisatorisk identitet (afsnit 4.4. *Forandringsparathed* og bilag 1 *Teori* afsnit 2.5). Den manglende indplacering i kompetencecentrene og deraf manglende tilknytning til resten af VIRKSOMHED A organisationen har ligeledes medført, at medarbejderne endnu ikke er kommet på VIRKSOMHED A-projekter og opgaver. Den manglende afklaring omkring kompetence- og opgavefordeling kan således også forventes at have skabt usikkerhed og bekymring omkring den enkeltes ansættelsessituation. At medarbejderne ikke er blevet indplaceret i kompetencecentrene, som var en del af integrationsprocessen, må overordnet således betragtes som en implementeringsfejl i forhold til den opstillede programteori. Dette vil blive yderligere behandling i afsnit 8.3.1 *Programspecifikationer*.

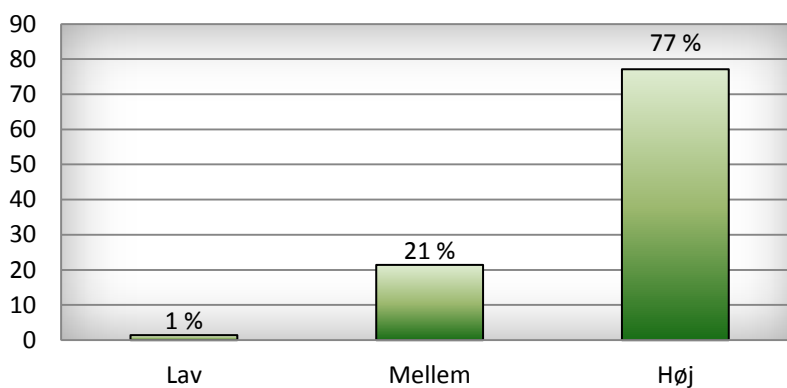
Betydningen af disse forhold i relation til de forventede sammenhænge mellem integrationsprocessen og dannelsen af forstadierne til en fælles organisatorisk identitet vil blive nærmere behandlet og diskuteret i analyseafsnit 8.2 *Resultater af integrationsprocessen* og 8.3. *Vurdering af resultaterne af integrationsprocessen*.



### 8.1.2. Medarbejdernes individuelle forandringsparathed

Som redegjort for i programteorien betragtes medarbejdernes individuelle forandringsparathed som en mekanisme, der kan fremme eller vanskeliggøre processen for dannelse af forstadierne til en fælles organisatorisk identitet. Med det formål at imødekomme den kompleksitet, der vurderes at ligge i et mål som forandringsparathed, er der udarbejdet en skala baseret på seks spørgsmål, som dækker over flere aspekter af forandringsparatheden<sup>41</sup>. I nedenstående diagram fremgår respondenternes grad af forandringsparathed i procent:

**Figur 6: Respondenternes grad af forandringsparathed i procent**



Note: Antal respondenter 70. Missing 0. (Se bilag 16 *Frekvenstabeller*, bilag 19 *Dannelse af skalaer og afsnit 7.2.6 Indeks som sammensat mål*)

Som det fremgår af diagrammet, kan hele 77 % af medarbejderne karakteriseres som havende en høj grad af forandringsparathed, mens kun 1 % kan karakteriseres som havende en lav grad af forandringsparathed. De resterende 21 % har placeret sig i mellemkategorien og karakteriseres derfor som havende en mellem grad af forandringsparathed. Skalaen er rekodet således at mellemkategorien udgør dem der har svaret "hverken enig eller uenig". Denne mellemkategori er derfor et interessant mål i sig selv, idet andelen af medarbejdere, der har placeret sig her, ligeledes kan være et udtryk for, at medarbejderne ikke kan relatere sig selv til spørgsmålene og/eller forstår spørgsmålene. I et sådant tilfælde kan dette tolkes som en indikation for, at det sammensatte mål af de udvalgte items ikke fungerer som et godt mål på forandringsparathed, hvilket samtidig kan være forklaring på den relativt lave cronbachs alpha koefficient på 0,544, som dog i henhold til Peterson 1994 kan accepteres på trods af den normale grænseværdi på 0,7 (se afsnit 7.2.6. *Indeks som sammensatte mål*).

<sup>41</sup> Med en Cronbachs alpha koefficient på 0,544 vurderes skalaen som værende pålidelig. Se afsnit 7.2.6 *Indeks som sammensat mål* for argumentation herfor og resultaterne af reliabilitetstesten.

At en relativ stor andel af medarbejderne kan karakteriseres som forandringsparate er et resultat, der er også kom frem i alle tre fokusgruppeinterviews, hvor medarbejderne i relation til deres tidligere arbejde i VIRKSOMHED B på forskellig vis giver udtryk for, at de har set/ser frem til at blive en del af VIRKSOMHED A. Dette kommer særligt til udtryk i fokusgruppe 1, hvor fokusgruppen bliver spurgt, om de forventer udfordringer i forbindelse med senere hen at blive udsluset i VIRKSOMHED A organisationen og komme på andre VIRKSOMHED A-projekter og opgaver:

Mikkel: *Det **håber jeg!** [at opleve udfordringer]*

Peter: *Ja for pokker.*

Jonas: *Positivt eller negativt? Udfordringer kan jo være både positive og negative.*

Mikkel: *Ja, altså, jeg forventer da, at det bliver anderledes, der er **nye ting, man skal vænne sig til**, man kan ikke bare møde op og så kører den på rygraden, som man har gjort i seks år.*

(Fokusgruppe 1: 19)

Som det ses af citatuddraget giver Mikkel og Peter udtryk for, at de begge håber at opleve udfordringer i forbindelse med senere hen at skulle på andre VIRKSOMHED A-projekter og opgaver. Citatuddraget er samtidigt interessant, idet Jonas påpeger, at udfordringer både kan være positive og negative. Dette er med til, at Mikkel uddybende fortæller, at de nye udfordringer for ham vil betyde, at der er "*nye ting man skal vænne sig til*" og således ikke skal "*køre den på rygraden, som man har gjort i seks år*". Citatuddraget og Mikkels uddybning af hans forventninger til udfordringer viser på denne måde, at han er åben for nye forandringer, hvad angår arbejdsopgaver. Dette er karakteristisk for alle tre fokusgrupper, hvor hovedparten af de interviewede giver udtryk for stor forandringsparathed blandt de ansatte.

Dette resultat underbygges ligeledes af de to kvantitative mål for medarbejdernes oplevelse af modstand blandt de ansatte samt deres personlige modstand mod virksomhedsoverdragelsen (Bilag 16 *Frekvenstabeller\_spørgsmål 37 og 38*). Disse to mål er ligeledes medtaget som supplerende, idet det kvantitative mål for den individuelle forandringsparathed gør det svært at udlede noget omkring de 21 % af medarbejderne, der har svaret "*hverken enig eller uenig*". Til spørgsmålet om medarbejdernes oplevelse af modstand blandt de ansatte svarer 76 % af dem, at de "*slet ikke*" eller "*i mindre*" grad har oplevet modstand mod virksomhedsoverdragelsen. Andelen af medarbejdere, der her har placeret sig i mellemkategorien, som i dette tilfælde er angivet som "*ved-ikke*", omfatter kun 1 % (Bilag 16 *Frekvenstabeller\_spørgsmål 37*). I spørgsmålet om personlig modstand er der ingen, som har besvaret "*ved-ikke*", og hele 92 % har svaret "*slet ikke*" eller i "*mindre grad*" (Bilag 16 *Frekvenstabeller\_spørgsmål 38*). Medarbejdernes

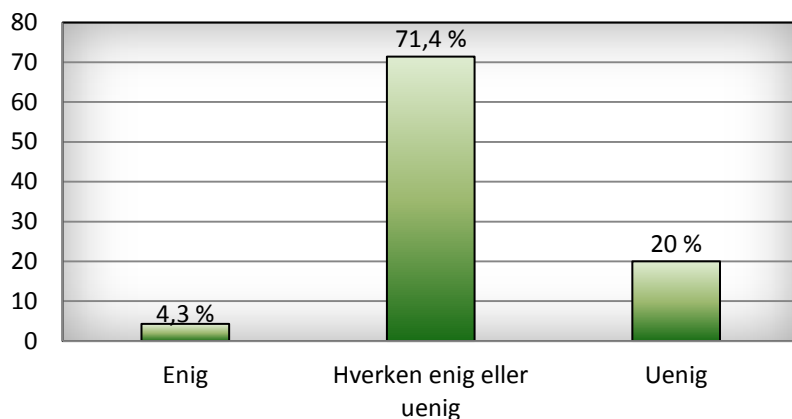
svar på disse to spørgsmål sender et signal om, at en stor andel af medarbejderne har været åben overfor virksomhedsoverdragelsen og således kan karakteriseres som værende forandringsparate. Dette er samtidig med til at indikere den førnævnte vurdering af skalaen for måling af den individuelle forandringsparathed som værende et svagt mål, idet de 21 %, der ikke kunne tage stilling til spørgsmålene omkring den individuelle forandringsparathed, har tilkendegivet deres mening eller holdning til oplevelsen af modstand.

Opsummerende, indikerer medarbejdernes svar i henholdsvis spørgeskemaundersøgelsen og de gennemførte fokusgruppeinterviews således en høj forandringsparathed og åben indstilling til de udfordringer, virksomhedsoverdragelsen fører med sig. Som redegjort for i afsnit 4.4 *Forandringsparathed* vurderes medarbejdernes forandringsparathed at være en vigtig faktor for, om medarbejderne tager imod organisatoriske forandringer, og i hvilken grad de bakker op om forandringstiltagene. Med udgangspunkt i dette kan medarbejdernes tilfredshed og positive indstilling overfor virksomhedsoverdragelsen, som vist i foregående afsnit, sandsynligvis forklares ud fra den høje forandringsparathed blandt medarbejderne.

### **8.1.3. De tre dimensioner for ledelseskommunikation**

Som fremført i afsnit 3.2.1 *KMO-figurationerne* inddrages de tre dimensioner for ledelseskommunikation som lokale kontekstuelle faktorer, der kan bidrage til at mindske medarbejdernes modstand og øge deres forandringsparathed, hvilket kan have betydning for, om forandringerne adopteres. De ledelsesmæssige kommunikative rammer, som den kontekst hvorunder integrationsprocessen foregår, bør ifølge Tvedt et al. facilitere et åbent og tillidsfuldt arbejdsmiljø, hvor medarbejderne inddrages i- og får indflydelse på processen (Bilag 1 *Teori* afsnit 2.5 *Ledelseskommunikation i forandringsprocesser*). Af de åbne svar i spørgeskemaundersøgelsen, hvor respondenterne har tilføjet kommentarer, gives der umiddelbart indtryk af en ledelse, der ikke har inviteret til *"dialog omkring processen, alt var fastlagt på forhånd"*, eller som en anden skriver: *"Trods flere muligheder ved VIRKSOMHED A så har hele forløbet omkring integrationsprocessen for mig personligt været præget af, at man kunne acceptere de nye forhold eller miste alt"* (Bilag 13 *Åbnesvar*). Dette sender et signal om, at medarbejderne ikke oplever at være blevet inddraget og har fået indflydelse på processen, hvilket også underbygges af, at kun 4,3 % af medarbejderne i spørgeskemaundersøgelsen angiver, at de er enige i det samlede mål for ledelsens inddragelse af medarbejderne. Dette ses af diagrammet over medarbejdernes oplevelse af den 1. dimension for ledelseskommunikation på næste side.

**Figur 7: Medarbejdernes oplevelse af den 1. dimension for ledelseskommunikation i procent**



1. dimension: Ledelsens inddragelse af medarbejderne (se afsnit 7.2.6 *Indeks som sammensat mål*)

Note: Antal respondenter 67. Missing 3, uoplyst. (Se bilag 16 *Frekvenstabeller* og bilag 19 *Dannelse af skalaer*)

Af diagrammet fremgår det ligeledes, at 20 % angiver, at de er *"uenige"* i udsagnene på de items som samlet udgør et mål for ledelsens inddragelse af medarbejderne. Isoleret set er dette et resultat, der stemmer godt overens med resultaterne af medarbejdernes individuelle forandringsparathed, der viste, at en mindre del på ca. 20 % af medarbejderne ikke kan karakteriseres som forandringsparate. Det fremgår imidlertid ligeledes af diagrammet, at hele 71,4 % af medarbejderne angiver, at de er *"hverken enig eller uenig"*. Med det teoretiske udgangspunkt, at der er en positiv sammenhæng mellem ledelsens inddragelse af medarbejderne og medarbejdernes forandringsparathed, er det derfor bemærkelsesværdigt, at en så stor andel markerer sig som *"hverken enige eller uenige"*, idet de empiriske resultater som bekendt fremviste en positiv respons og høj forandringsparathed blandt medarbejderne. På baggrund af dette er det således fristende at konkludere, at ledelsens inddragelse af medarbejderne kun har mindre betydning for medarbejdernes forandringsparathed og tilfredshed med integrationsprocessen. Denne konklusion udfordres imidlertid, når der tages et syn på de enkelte items, der er inddraget i det sammensatte mål, som viser en stor variation i medarbejdernes svar og således adskiller sig fra de generelle resultater. Til spørgsmålet om medarbejdernes oplevelse af at ledelsen har skabt en åben dialog om, hvilke traditioner og arbejdspraksisser de vil ændre, og de vil beholde, svarer 44 %, at de er *"uenige"*, og 24 % at de er *"enige"* (bilag 16 *Frekvenstabeller\_spørgsmål 10*). Det er således næsten halvdelen af medarbejderne, der tilkendegiver, at de ikke oplever at være blevet inddraget i processen, hvad angår hvilke traditioner og arbejdspraksisser, de ville ændre, og de ville beholde. Ses der i stedet på spørgsmål 11, der angiver om medarbejderne oplever, at ledelsen kun viser lidt interesse for de ansattes ideer, erfaringer og bekymring, er det imidlertid et andet billede. Her har 51 % givet udtryk for, at de er *"uenige"* i dette udsagn, hvilket indikerer, at medarbejderne således oplever, at ledelsen viser interesse for deres ideer, erfaringer og

bekymring (bilag 16 *Frekvenstabeller\_spørgsmål 11*). Begge spørgsmål indgår i det sammensatte mål for ledelsens inddragelse af medarbejderne, men omhandler inddragelse på to forskellige måder. Denne forskel skyldes sandsynligvis rammerne for insourcingen af medarbejderne, som er givet ved virksomhedsoverdragelsen. Virksomhedsoverdragelsens betydning for den manglende dialog omkring arbejdspraksisser og traditioner blev også italesat i fokusgruppeinterviewene, der i fokusgruppe 1 kom til udtryk på følgende måde:

Andreas: *"Vi er jo virksomhedsoverdraget, så vi har ikke noget at sige. Sådan er det bare."*

Jonas: *"Det betyder ikke nødvendigvis, at det har været dårligt, men det er rigtigt, at man har ikke nogen mulighed for at.. alt var lagt fast."*

Andreas: *"Det der allerførste møde vi havde med VIRKSOMHED B, der sagde de jo, at det er en virksomhedsoverdragelse, så I **har ikke noget at sige**. I kan bare acceptere den."*

Max: *"Ja ja, og det kan man også lige så godt melde ud, for det er jo sådan, det er. Altså **sådan er det jo, når man bliver virksomhedsoverdraget**. Altså enten siger du, det vil jeg gerne, eller også siger du, jeg vil gerne fyres. Altså.."*

(Fokusgruppe 1: 11)

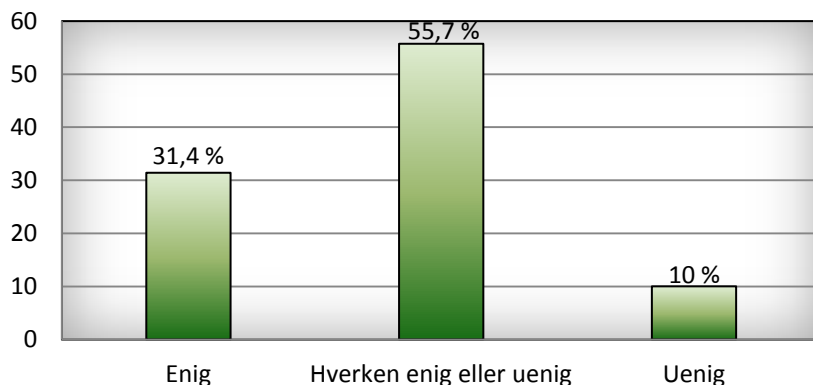
Som medarbejderne italesætter i ovenstående citatuddrag, sættes der grænser for i hvilken grad de kan inddrages, når der er tale om en virksomhedsoverdragelse. Dette kan formentligt forklare den store andel, der på det samlede mål for ledelsens inddragelse har besvaret *"hverken enig eller uenig"* (71,4 %), idet den anvendte skala fra HCP-indekset således vedrører nogle områder, der ikke er relevant for eller kan overføres til rammerne for virksomhedsoverdragelsen.

### **Medarbejdernes oplevelse af informationsniveauet og ledelsens tilgængelighed**

Den 2. dimension for ledelseskommunikation, der er blevet målt på i spørgeskemaundersøgelsen, omhandler medarbejdernes oplevelse af ledelsens tilgængelighed både i form af den personlige tilstedeværelse og den information, der bliver kommunikeret ud. Ledelsens tilgængelighed og kommunikation af informationer om processens sigte og formål betragtes som afgørende for at mindske usikkerhed blandt medarbejderne, der i yderste konsekvens vil kunne komme til udtryk gennem modstand mod forandringsprocessen (Bilag 1 *Teori afsnit 2.5 Ledelseskommunikation i forandringsprocesser*). I nedenstående diagram over medarbejdernes oplevelse af den 2. dimension for ledelseskommunikationen

fremgår det, at 31,4 % er "enige" i, at de oplever ledelsen som tilgængelig, 55,7 % er "hverken enige eller uenige", og 10 % har angivet de er "uenige".

**Figur 8: Medarbejdernes oplevelse af den 2. dimension for ledelseskommunikation i procent**



2. dimension: Ledelsens tilgængelighed (se afsnit 7.2.6 *Indeks som sammensat mål*)

Note: Antal respondenter 68. Missing 2, uoplyst. (Se bilag 16 *Frekvenstabeller* og bilag 19 *Dannelse af skalaer*)

Udover en tredjedel af medarbejderne, der oplever ledelsen som tilgængelig, er der endnu engang en stor andel, der har svaret "hverken enige eller uenige". Dette kan ses som et udtryk for, at medarbejderne på nogle punkter oplever ledelsen som tilgængelig og på andre ikke. En anden forklaring kan være, at de på samme måde som før ikke kan relatere spørgsmålene til deres aktuelle situation, hvorfor de har angivet "hverken enig eller uenig". Ved at anvende et sammensat mål mistes der, som nævnt, viden om nuancer i medarbejdernes besvarelse af de forskellige items, der er inddraget i målet. Det er derfor relevant i denne situation at se på, hvordan deres besvarelser fordeler sig på de forskellige items for skabe et bedre indblik i hvilke områder af den 2. dimension for ledelseskommunikation, der er stor eller lille tilslutning om blandt medarbejderne og derfor fremstår særligt interessante.

Det første af de 5 items fortæller noget om ledelsens tilgængelighed i forhold den nærmeste leder og angiver, hvorvidt medarbejderne oplever, at de har haft god mulighed for at tale om de konsekvenser som virksomhedsoverdragelsen har haft for den enkelte. Her svarer samlet 73,5 %, at de er "meget enige" eller "enige" i, at de har haft god mulighed for at tale med deres nærmeste leder om konsekvenserne af virksomhedsoverdragelsen (bilag 16 *Frekvenstabeller\_spørgsmål 17*). Som redegjort for i afsnit 4.3 *Ledelseskommunikation* vil mange ledere ofte trække sig tilbage under store forandringsprocesser i et forsøg på at opnå kontrol over situationen eller undgå følelsesmæssige konfrontationer. Ovenstående resultat indeholder imidlertid indikationer på det modsatte, hvilket også kommer yderligere til udtryk i spørgsmål 20, hvor 80 % af medarbejderne samlet angiver, at de er "meget uenige" eller "uenige" i, at

ledelsen undviger at svare på vanskelige spørgsmål, der omhandler konsekvenserne af virksomheds-overdragelsen for den enkelte (bilag 16). Medarbejdernes svar på disse to inddragede items sender således et signal om at ledelsen, modsat hvad teorien angiver, *ikke* har trukket sig tilbage, men har fremstået som tilgængelig overfor medarbejderne.

Udover ledelsens tilgængelighed omhandler den 2. dimension for ledelseskommunikation også ledelsens synlighed gennem kommunikation af informationer. Som nævnt tidligere kan den information, der bliver kommunikeret ud, påvirke medarbejdernes opfattelse af forandringsprocessen og minimere medarbejdernes modstand. Det er derfor vigtigt, at medarbejderne oplever en overensstemmelse mellem det, der bliver kommunikeret ud og det, de oplever i praksis. Spørgsmål 22 måler, som et af de andre items i det sammensatte mål, hvorvidt medarbejderne oplever, at ledelsen har givet misvisende og/eller modstridende information. Her har 67 % af medarbejderne samlet svaret, at de er *"meget uenige"* og *"uenige"* og har således ikke oplevet, at ledelsen har givet misvisende og/eller modstridende information (bilag 16). Dette underbygges af spørgsmål 18, hvor 64,7 % af medarbejderne angiver, at de er *"meget enige"* eller *"enige"* i, at man kan stole på de udmeldelser, der kommer fra ledelsen (bilag 16). Med en gammakorrelations-koefficient på 0,581 i de gennemførte tests over bivariate sammenhænge kan denne variabel med 95,4 % sikkerhed samtidig betegnes som en af de afgørende faktorer for medarbejdernes samlede tilfredshed med integrationsprocessen (bilag 17 *test for bivariate sammenhænge*), som ses af den positive respons som fremført i afsnit 8.1.1. indledende betragtninger.

Overordnet giver resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen i relation til den 2. dimension for ledelseskommunikation således indtryk af, at en overvægt af medarbejderne oplever en tilgængelig ledelse, hvor de kan stole på de udmeldinger ledelsen kommer med, og oplever således en overensstemmelse mellem den information, der kommunikeres ud, og det de oplever i integrationsprocessen. Disse resultater adskiller sig markant fra de resultater, der fremkommer fra fokusgruppeinterviewene, hvor der i alle tre fokusgrupper var bred enighed om manglende tilgængelig ledelse og manglende information (bilag 9,10,11 *Fokusgruppeinterviews*).

### **Tidsfaktors betydning for resultaterne**

Forklaringen på de modstridende resultater kan findes i den tidsmæssige forskel på udsendelsen af spørgeskemaundersøgelsen den 31. marts og gennemførelsen af fokusgruppe-interviewene henholdsvis den 14. og 27. maj. Hovedvægten af de skriftlige kommentarer i spørgeskemaundersøgelsen omhandler medarbejderne oplevelse med den fysiske overflyttelse, de praktiske og system-tekniske forhold og

ledelsens hjælp og støtte. Disse besvarelser vedrører den indledende fase fra indgåelsen af aftalen om virksomhedsoverdragelsen frem til ultimo marts/primus april, hvor spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført (bilag 13 *Åbnesvar*). Fokusgruppeinterviewene blev gennemført på et tidspunkt, hvor medarbejderne var længere henne i integrationsprocessen, og hvor det ikke længere var de systemtekniske praktikaliteter og afklaring omkring den fysiske overflyttelse, som var vigtige. Dette kom til udtryk gennem de overordnede tematikker, der blev italesat i fokusgruppe-interviewene, hvor fokusgrupperne udviste et større fokus på det lange perspektiv i forhold til indplacering i kompetencecentre, udslusning i organisationen og jobusikkerhed. Det er således sandsynligt, at de modstridende resultater i spørgeskemaundersøgelsen og fokusgruppeinterviewene skyldes en tidsmæssig dimension, hvor medarbejdernes behov for ledelseskommunikationen har været forskellige.

Hvordan medarbejdernes oplevelse af manglende tilgængelig ledelse og manglende information påvirker deres opfattelse af integrationsprocessen i forhold til udviklingen af forstadierne til en fælles organisatorisk identitet vil blive belyst i analyseafsnit 8.2 *Resultater af integrationsprocessen* med udgangspunkt i den kvalitative undersøgelse.

### **Medarbejdernes oplevelse af ledelsens styring af ansvars- og rollefordeling**

Forandringsprocesser, som den integration medarbejderne befinder sig i, medfører ofte en ændring i gamle til nye roller, og nogle medarbejdere vil opleve at få tildelt et særligt ansvar i en speciel periode, der kan skabe usikkerhed om egne kompetencer og færdigheder (afsnit 4.3 *Ledelseskommunikation*). Som den 3. dimension af ledelseskommunikationen er det ifølge Tvedt et al. derfor vigtigt, at medarbejderne oplever, at ledelsen håndterer ansvars- og rollefordelingen på en måde, hvor der ikke opstår uklarheder, hvilket kan øge usikkerheden for den enkelte. Som skrevet i de indledende betragtninger vedrørende integrationsprocessen er der imidlertid ingen af medarbejderne, der er kommet på VIRKSOMHED A-projekter og nye opgaver til trods for integrationsplanens mål om, at de skulle være blevet indplaceret i de forskellige kompetencecentre inden udgangen af februar måned (Bilag E *VIRKSOMHED BTransition*). Medarbejderne har derfor ikke oplevet ændringer i hverken arbejdsopgaver eller ansvarsområder som forventet, da spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført. Dette har derfor for medarbejderne medført, at det i spørgeskemaet har været *"svært at udtale sig om ændringer i muligheder, ansvarsområder o. lign., når vi stadig sidder med samme arbejdsopgaver"* (kommentar fra spørgeskema bilag 13 *Åbnesvar*). Medarbejdernes svar omkring ledelsens håndtering af uklarheder, forvirring og konflikter, hvor hovedvægten har angivet, at de er enten *"uenige"* eller *"hverken enig eller uenig"* i, at ledelsen har



håndteret ansvars- og rollefordelingen, skal således ikke ses som et udtryk for, at de er uenige i, at ledelsen har håndteret uklarheder. Det skal derimod ses som et udtryk for at medarbejderne i kraft af, at de ikke er kommet på nye opgaver, ikke har *oplevet* uklarheder, forvirring eller konflikter. Dette ses ligeledes ved de 67 % af medarbejderne, der har angivet, at de "*meget enige*" og "*enige*" i, at man ved, hvem der har ansvaret for de forskellige opgaver. Resultatet med den høje andel af medarbejdere, der er enige, skal sandsynligvis tolkes som udtryk for, at medarbejderne ved, hvem der har ansvaret for hvilke opgaver *i kraft af*, at de arbejder på de samme opgaver som før og skal således ikke tolkes som udtryk for ledelsens styring af ansvars- og rollefordeling. Skalaen for måling af den 3. dimension for ledelseskommunikation syner således på denne baggrund ikke længere aktuelt for analysen, og resultaterne vil derfor ikke blive gennemgået.

Opsummerende om de tre dimensioner for ledelseskommunikation er det således blevet vist, at der har været potentialer og problemer med at applicere de validerede skalaer fra HCP-indexet i denne specifikke kontekst. To ud af de tre skalaer er ikke aktuelle i relation til den kontekst, hvorunder integrationsprocessen foregår, idet; 1) rammerne for virksomhedsoverdragelsen automatisk sætter grænser for inddragelse af medarbejderne i den initierende fase, og 2) medarbejderne ikke er kommet på VIRKSOMHED A-projekter og har således ikke oplevet ændringer i arbejdsopgaver, hvorfor det ikke er relevant at undersøge ledelsens styring af nye ansvarsopgaver og roller. Det er dog samtidig også vist, at medarbejderne, på baggrund af spørgeskemaundersøgelsen og tidspunktet for gennemførelsen af denne, overordnet oplever en tilgængelig ledelse, hvor der er overensstemmelse mellem ledelsens informationer om processen og medarbejdernes oplevelser med forløbet af integrationsprocessen. Dette og resultaterne af de enkeltstående items har således givet en viden og indsigt i medarbejdernes oplevelse af ledelseskommunikationen, der har kunnet fungere som afsæt for den kvalitative undersøgelse og analyse.

## 8.2. Analysedel 2 - Resultater af integrationsprocessen

Med afsæt i den kvalitative undersøgelse vil der i denne analysedel blive givet en analyse af medarbejdernes oplevelser af integrationsprocessen, herunder hvordan de interne- og eksterne påvirkningsfaktorer skaber muligheder eller begrænsninger for konstruktionen af en ny fælles organisatorisk identitet. De interne og eksterne påvirkningsfaktorer udgør henholdsvis et kultur- og image perspektiv<sup>42</sup>, der anses som værende komplementære begreber i skabelsen af den organisatoriske identitet (afsnit 4.1. *Organisatorisk identitet*). Disse påvirkningsfaktorer er forsøgt afdækket særligt gennem gruppeøvelserne i fokusgruppeinterviewene og anvendelsen af de udvalgte citater og resultater fra spørgeskemaundersøgelsen, der fungerede som input til diskussion i fokusgrupperne. Struktur og indhold af gruppeøvelserne fremgår af afsnit 7.3.3. *Udformning af interviewguide og interviewstrategi*.

### 8.2.1. Organisatorisk image – Medarbejdernes oplevelse af VIRKSOMHED A

I dette afsnit vil analysen omhandle det organisatoriske image med henblik på at afdække, om medarbejderne kan identificere sig med VIRKSOMHED As organisatoriske image, og hvilken betydning dette har for dannelsen af forstadierne til en fælles organisatorisk identitet. Undersøgelsen af imageperspektivet vil tage udgangspunkt i medarbejdernes opfattelse af VIRKSOMHED A gennem de formelle og uformelle præsentationer af virksomhedens image som medarbejderne under integrationsprocessen har oplevet og erfaret. I udviklingen af organisatorisk identitet betragtes forskelle og ligheder som de dynamiske principper for identifikation. Der vil i analysen derfor blive lagt vægt på informanternes opfattelse af VIRKSOMHED A i relation til deres opfattelse af VIRKSOMHED B med det formål at afdække, hvordan disse ligheder og forskelle har betydning for deres forandringsparathed og derved kan fremme eller vanskeliggøre processen for dannelse af forstadierne til en fælles organisatorisk identitet. Ligeledes vil distinktionen mellem medarbejdernes opfattelse af VIRKSOMHED A i relation til det image, de har fået formidlet, versus det de under integrationsforløbet har oplevet i praksis, være i fokus.

I forbindelse med gruppeøvelsen fik fokusgrupperne til opgave at udvælge 7 betegnelser, der karakteriserer VIRKSOMHED A og er dækkende for det billede de har af virksomheden (bilag 7 *Gruppeøvelse*). Betegnelser, der gik igen i alle tre fokusgrupper, var værdiskabende og kvalitetsbevidst. TEKST UDELADT HER.

---

<sup>42</sup> Organisatorisk image er i dette speciale begrænset til at omhandle de definitioner, der skabes internt i organisationen gennem ledelsen og tager således kun fokus på de interne interessenter, og ikke de definitioner der gives af eksterne interessenter. (se bilag 1 *Teori*, afsnit 2.1.1.)

Betydningen af dette kommer i særlig grad til udtryk i fokusgruppe 1, hvor fokusgruppen under gruppeøvelsen uddyber nogle af de fordele de oplever ved VIRKSOMHED A:

Max: *"Det er jo noget med, at det VIRKSOMHED A laver, jo **skaber virkelig meget værdi**, det gør det jo."*

Peter: *"Ja altså man kan sige, der er jo rigtig rigtig mange, der bruger det."*

Max: *"Ja og der er også en masse værdi i det, de laver. Mange af de systemer, de laver, skaber meget værdi i hverdagen. Det er meget, altså hver gang de har lavet noget til det offentlige, så er der mange, der er berørte, og det **skaber værdi for en masse folk**."*

Peter: *"Altså man føler også at mange af de ting, man har lavet ved **VIRKSOMHED B**, er **fuldstændig ligegyldige**, da det aldrig er kommet ud overhovedet."*

Dennis: *"Det er meget færre mennesker der bruger VIRKSOMHED Bs kundeservice i forhold til at lave ændringer på XXX."*

Max: *"Ja, ja man fikser lige en eller anden lille boks ved VIRKSOMHED B, altså man kan lave ændringer, der kun rammer 100 mennesker. Altså i forhold til, det **spændende** er jo, **hvis man kan få lov at lave noget, man kan mærke, der skaber værdi på et større plan ik'.**"*

(Fokusgruppe 1: 4)

Oplevelsen af at arbejdet i VIRKSOMHED A er værdiskabende og opfattes som meningsfuldt, som fokusgruppen udtrykker det, er noget, der bliver italesat i alle tre fokusgrupper. Citatuddraget fortæller samtidig noget om betydningen af at have et værdiskabende arbejde i måden, hvorpå Max kobler opfattelsen af et spændende job med muligheden for *"at lave noget man kan mærke, der skaber værdi på et større plan."* Citatet illustrerer det, der betegnes som en indre motivationsfaktor, der referer til den motivation, som er drevet af interesse og indholdet af arbejdet (Holt Larsen 2006: 171). Ifølge professor i organisatorisk psykologi John P. Meyer kan ansattes oplevelse af indre motivation øge deres engagement og organisatoriske affektive commitment (Meyer & Allen, 1993). Den organisatoriske commitment betegner medarbejdernes følelsesmæssige tilknytning og identifikation med virksomheden, der i relation til skabelsen af en fælles organisatorisk identitet kan betragtes som en påvirkningsfaktor, der kan fremme dannelsen af forstadierne hertil. Medarbejdernes organisatoriske commitment understøttes ligeledes af fokusgruppernes fremhævelse af, at de i forbindelse med virksomhedsoverdragelsen nu er blevet en del af kerneforretningen, hvor de tidligere, som it-afdeling i en XXXvirksomhed, blev opfattet som *"et nødvendigt onde for at forretningen kunne køre rundt"* (Fokusgruppe 3: 10). Fordelene ved nu at være blevet en del af

en it-virksomhed beskrives af fokusgrupperne som værende i større overensstemmelse med deres faglige profil, bedre muligheder for at skabe faglige fællesskaber og for at bidrage til kerneforretningen (bilag 9,10,11 *Fokusgruppeinterview*). Derudover italesætter flere af medarbejderne, hvordan skiftet til VIRKSOMHED A har betydet større fokus på kvaliteten i deres arbejde. I forbindelse med gruppeøvelsen betegner flere af medarbejderne, som nævnt, VIRKSOMHED A som kvalitetsbevidste og fortæller, at kvaliteten sjældent var i højsædet hos VIRKSOMHED B, idet det ofte skulle gå stærkt med at få lanceret et nyt eller tilsvarende produkt for ikke at tabe i markedet. I VIRKSOMHED B var der, hvad medarbejderne selv betegner som en mere *"lemfældig omgang med kvalitet"*, hvilket står i kontrast til VIRKSOMHED A, hvor deres indtryk er, at der bruges den tid, der skal til for at arbejdet er ordentligt, som også giver en større tilfredshed og stolthed med arbejdet (Fokusgruppe 3: 3, Fokusgruppe 1: 3). På denne måde omtaler fokusgrupperne således nogle indre kvaliteter ved jobbet, der alle betragtes som faktorer, der kan fremme dannelsen af forstadierne til en fælles organisatorisk identitet.

### **Medarbejdernes vurdering er præget af negative oplevelser fra tidligere VIRKSOMHED B-forhold**

Udover de indre kvaliteter i arbejdet fremhæver fokusgrupperne også, hvad der betegnes som de ydre motivationsfaktorer. Karakteristisk for alle tre fokusgrupper er italesættelsen af de gode personalefordele, som medarbejderne har fået i forbindelse med virksomhedsoverdragelsen. Den gratis kantineordning betegnes af fokusgrupperne som værende en af de største fordele, der tilsammen med det forbedrede arbejdsmiljø har gjort, at det har været en god oplevelse for dem at komme til VIRKSOMHED A:

*Mads: "Helt generelt så har det været en rigtig god oplevelse at komme herud. Men igen, jeg tror, jeg har haft den her VIRKSOMHED B erfaring med mig, hvor **det bare har været så dårligt de sidste par år**, og flere har været på vej væk, og så kommer man herud, og det ser ud til at det hele fungerer, lækker udsigt og **super god kantine**. Ja vi har nogle **bedre forhold**, det er der ingen tvivl om. Det er rigtig godt. Jeg tror ikke rigtig, man er klar over, hvor meget man kan **skrabe bunden, før man har arbejdet sådan et sted som VIRKSOMHED B**. Bare det at man ikke har råd til at have en skraldespand på kontoret eller blomster."*

*Rune: "Ja, altså **XXX-selskaber er jo meget fokuseret på omkostninger**, så de skærer jo fuldstændig ind til benet, når konkurrencen bliver stram, og det er jo det der med blandt andet, at der ikke måtte være nogle skraldespande. I hver bygning var der måske kun to eller maks tre skraldespande for 600 mennesker, som stod lige ved kaffemaskine, der i bedste fald blev tømt en gang om dagen. Og så synes de også, det var for dyrt at have planter inde på kontorerne, så de forsvandt alle sammen, fordi det var for dyrt at vande dem."*

Lone: *"Der var også det med æbleskiverne. Vi fik æbleskiver en gang om året op til jul, og det har de **også fjernet.**"*

Rune: *"Ja det var helt tåbeligt. Det er bare et skoleeksempel på, at det er de forkerte steder at spare altså, det siger noget om, at **de ikke værdsætter os ansatte (...).**"*

(Fokusgruppe 3: 16)

Ovenstående citatuddrag fremstår som et tydeligt eksempel på en af de mange fortællinger om de forbedrede personalefordele og arbejdsforhold, som medarbejderne har oplevet i forbindelse med virksomhedsoverdragelsen. Et karakteristika for alle tre fokusgrupper er deres kontinuerlige sammenligning med VIRKSOMHED B i forbindelse med deres beskrivelser af, hvordan de oplever VIRKSOMHED A. De dårlige forhold, der kendetegner VIRKSOMHED B som arbejdsplads, har medført, som Mads og Rune udtrykker det ovenfor, at det har været en positiv oplevelse at komme ind i VIRKSOMHED A. Samtidig fremgår det af citatuddraget, at deres oplevelse af at have gode arbejdsforhold er tæt knyttet til oplevelsen af at blive værdsat som ansat. Ud fra dette perspektiv er de forbedret personalefordele og arbejdsforhold med til hos medarbejderne at danne et indtryk af en virksomhed, der modsat VIRKSOMHED B værdsætter sine ansatte. Denne opfattelse underbygges af at flere af medarbejderne italesætter beundring over den høje ansættelsesvarighed i VIRKSOMHED A, der opleves som et udtryk for, at virksomheden er et godt sted at være ansat (Fokusgruppe 1: 3, Fokusgruppe 3: 2). I relation hertil fremstår VIRKSOMHED B i fokusgruppeinterviewene som en arbejdsplads, der har været præget af stor udskiftning og mange fyringsrunder, hvor medarbejderne alene de sidste to år har haft tre forskellige it-chefer og fire forskellige daglige ledere. Det, tilsammen med det dårlige fysiske arbejdsmiljø, hvor *"vi enten var ved at fryse ihjel eller dø af varme"* (Fokusgruppe 1:7), italesættes af medarbejderne som årsag til VIRKSOMHED Bs chokerende lave medarbejdertilfredshedsprocent på 7 % (bilag 9,19,11 Fokusgruppeinterviews)

Opsummerende gives der i fokusgrupperne således udtryk for, at de med virksomhedsoverdragelsen har opnået både bedre personalefordele, arbejdsmiljø og arbejdsforhold. Derudover fremhæver de nogle indre kvaliteter ved arbejdet, der hos medarbejderne kommer til udtryk gennem muligheden for et værdiskabende og meningsfuldt arbejde, hvor de til forskel fra VIRKSOMHED B nu bidrager til kerneforretningen. Af de empiriske resultater findes der således indikationer på faktorer, der kan være med til at mindske medarbejdernes modstand og øge deres forandringsparathed, hvilket kan fremme dannelsen af forstadierne til en fælles organisatorisk identitet.

## Oplevelse af VIRKSOMHED A som ineffektiv og bureaukratisk

I gruppeøvelsen omhandlende medarbejdernes opfattelse af VIRKSOMHED A udvalgte alle tre fokusgrupper ligeledes betegnelserne kompleks, tung, ineffektiv og bureaukratisk. Disse betegnelser står i kontrast til den organisation, de kommer fra hos VIRKSOMHED B, hvor konkurrencen på XXXmarkedet i højere grad kræver effektivitet og hurtigere eksekveringsevne (bilag 9,10,11 *Fokusgruppeinterviews*). Denne forskel kommer særligt til udtryk gennem medarbejdernes møde med, hvad de betegner som bureaukratiske og ineffektive forretningsgange, hvor de mange ledelseslag og procedurer sænker processerne for deres arbejde (bilag 9,10,11 *Fokusgruppeinterviews*). Det bliver i fokusgruppe 2 italesat som *"lidt af et kulturchok, fordi vi er vant til at komme fra en virksomhed, hvor, får vi at vide, at nu skal vi løbe til højre, så løber vi alle sammen til højre. Men her kan vi godt få at vide, at vi skal løbe til højre, okay jamen hvornår skal vi det? Jaaa måske om en måneds tid (...) vi ridder ikke lige samme dag, som vi sadler"* (Fokusgruppe 2: 6). Denne oplevelse knytter sig også til medarbejdernes prædikat af virksomheden som gammeldags, hvor de oplever ineffektivitet som et levn, fra da virksomheden var offentlig ejet. Ineffektiviteten oplever medarbejderne navnlig i forhold til den manglende indplacering i kompetencecentre:

Bo: (...) *"Ineffektiv, fordi vi har faktisk ikke rigtig mærker noget til, hvor vi er placeret henne i organisationen.. Vi svæver stadig sådan lidt uden at have nogen specifik at gå til. Altså vi har jo ikke nogen chef, jeg har ikke haft en one and one siden, vi er blevet rykket her."*

Lone: *"Vi har ikke nogen kompetencechef.."*

Bo: *"Ja vi svæver sådan set bare rundt. Jeg ved ikke, om det er det samme med jer?"*

Mads: *"Nej altså vi har Kåre jo, men nej vi har ikke noget VIRKSOMHED A-modstykke endnu."*

Rune: *"Joo vi har da Steen og Peter, eller nej, hvad fa'en er det, de hedder? Dennis og Peter."*

Bo: *"Ja det er nok kun os, der ikke har fået en kompetencechef endnu. Den hænger så lidt sammen med [betegnelsen] **komplekst**, for jeg **ved faktisk ikke helt endnu, hvordan det fungerer alt det her** med kompetencechef og daglig leder."*

(Fokusgruppe 3: 4)

Fælles for alle fokusgrupper er oplevelsen af den langsomme eksekveringsevne, der, som det fremgår af ovenstående citatuddrag, har medført, at de endnu ikke har fået tilknyttet en kompetencechef som konsekvens af den manglende indplacering. Medarbejdernes opfattelse af VIRKSOMHED A som kompleks fremgår ligeledes af citatet, der hos fokusgruppe 3 omhandler de mange ledelseslag, som fremstår ugennemskuelige. Dette illustreres i citatuddraget på tydeligste vis hos Rune, som efter 5 måneder i

VIRKSOMHED A endnu ikke kan huske navnene på sin nærmeste leder. Dette er ligeledes med til at underbygge medarbejdernes oplevelse af manglende synlig ledelse, hvor der i fokusgrupperne bliver udtrykt frustration over de mange ressourcer, de selv skal bruge på at opsøge vigtig information hos ledelsen. Af fokusgruppeinterviewene fremgår det, at der ikke bliver afholdt hverken sektions- eller afdelingsmøder, hvilket har skabt en stor uvished omkring processen og et generelt ønske blandt medarbejderne om mere information (bilag 9,10,11 *Fokusgruppeinterviews*). I VIRKSOMHED B oplevede de en høj grad af medarbejderinddragelse, hvor de i modsætning hertil oplever VIRKSOMHED A som meget topstyret (Fokusgruppe 3: 5). I denne forbindelse giver alle fokusgrupper udtryk for udfordringer med de mange ledelseslag, der gør *”at der ikke er nogen, der kan tage en beslutning nogen steder, og der er ikke nogen, der ved, hvem de skal gå til”* (Fokusgruppe 2: 8) Som resultat oplever mange at blive sendt væk igen, når de henvender sig, hvilket har medført stor utilfredshed med, hvad de betegner som en *”ikke-eksisterende”* og *”usynlig”* ledelse, (Fokusgruppe 1: 16, Fokusgruppe 2: 5, 16, Fokusgruppe 3: 13).

Dette står således i stor kontrast til resultaterne af spørgeskemaundersøgelsen om en tilgængelig ledelse, hvor medarbejderne havde tilkendegivet en høj grad af tillid og oplevede en overensstemmelse mellem den information, der blev kommunikeret ud i forhold til det, de oplevede i integrationsprocessen (afsnit 8.1.3. *Ledelseskommunikation*). Særligt fremtrædende er diskrepansen mellem informationen om indplacering i kompetencecentre samt udslusning i organisationen og resultaterne af de kvalitative data om medarbejdernes oplevelser i praksis. Som redegjort for i afsnit 4.1. *Organisatorisk identitet* er det afgørende, at det, der i Langley & Golden-biddles terminologi betegnes som de formidlede betydningsdannelser, er funderet i den organisatoriske virkelighed og ikke udspringer fra en topdown styret konstruktion af virksomhedens identitet. En sådan uoverensstemmelse mellem ledelsens formidling og den organisatoriske virkelighed, som medarbejderne oplever den, kan resultere i forkastelse eller modstand (afsnit 4.1 *Organisatorisk identitet*). Med afsæt i dette indeholder empirien således indikationer på forhold, der kan vanskeliggøre processen for dannelse af forstadier til en fælles organisatorisk identitet.

### **Mulighed for kompetenceudvikling og langsigtet planlægning af karrieremuligheder**

I VIRKSOMHED A anvendes en omfattende kompetence- og karrieremodel, der indeholder de forskellige karriere- og kompetencespor, som ligger til grund for de kompetencecentre, medarbejderne på sigt vil blive indplaceret i. På trods af at medarbejderne endnu ikke er blevet indplaceret i kompetencecentrene, bliver kompetenceudviklingsmulighederne omtalt som en af de største fordele ved virksomhedsoverdragelsen. VIRKSOMHED A har i forbindelse med de to velkomst- og introduktionsmøder gjort en stor indsats ud af at fortælle medarbejderne om de kompetenceudviklingsmuligheder som karrieremodellen tilbyder, hvor der

er mulighed for både at udvikle sig i dybden af sit fagfelt og på tværs af fagområder. Dette kommer blandt andet frem i spørgeskemaundersøgelsen, hvor 69,7 % af respondenterne samlet har angivet, at de er "meget enige" eller "enige" i, at virksomhedsoverdragelsen har betydet, at de har fået flere udviklingsmuligheder (bilag 16 *Frekvenstabeller\_spørgsmål 34*). At kompetenceudviklingsmulighederne fremgik som et hyppigt emne i fokusgruppeinterviewene er ikke overraskende, når det sammenholdes med spørgeskemaundersøgelsen, der i de gennemførte test over bivariate sammenhænge viser, at medarbejdernes oplevelse af at have fået flere udviklingsmuligheder har en stærk positiv sammenhæng<sup>43</sup> med medarbejdernes samlede tilfredshed over forløbet for integrationsprocessen (bilag 17 *Test for bivariate sammenhænge*). Dette kan forklares ud fra, at udviklingsmulighederne hos VIRKSOMHED B var meget begrænset, og medarbejderne derfor oplever større muligheder hos VIRKSOMHED A:

Rune: "Deres [VIRKSOMHED B] karrieremodell, den var jo **ikke eksisterende**, det var måske senior udvikler, en to trins raket. Det er også fint nok i en eller anden forstand, hvis det er det, man vil. Så kan man så tænke, hvis man bliver en seniorudvikler og har været der i nogle år, så kan man så begynde at kigge sig om efter noget andet (...)"

Lone: "Ja altså ideen er jo **super god**."

Rune: "Ja jeg synes det er rigtig godt, fordi man **kan se, hvor det er man skal sætte ind**. Det har tit været, når man har snakket med sin leder (...) så kan man opsætte nogle mål, som tit bliver meget vage i en eller anden forstand, og når så året er omme, så er resultatet som regel, at der ikke er sket så meget siden sidst, medmindre der har været en åbning. Så der er ikke sådan.. altså jeg tror, at **hvis man lærer at bruge det der øhh skema** [karrieremodellen] rigtig og finder ud af, hvad de forskellige kasser betyder, og melder klart ud, hvilken karrierevej man vil gå, så **har man også muligheden for at bane sig vej igennem det selv.. det tror jeg**."

Bo: "Ja jeg håber også at det her med kompetencechef, at det gør, at man har noget lidt mere fast.. Altså på VIRKSOMHED B var det jo ikke til at lave en aftale med en chef. Jeg har **haft tyve forskellige chefer** ude på VIRKSOMHED B, mindst. Altså jeg har aldrig haft nogle mere end en måned af gangen, så er det altså svært at lave en langsigtet plan med, at du skal gøre sådan og sådan, fordi man så har haft tre chefer, inden man er færdig. Hvis man har en **fast kompetencechef**, så er det lidt nemmere tror jeg."

(Fokusgruppe 3: 8-9)

Oplevelsen af at have fået en model for kompetenceudvikling og en kompetencechef, der kan være med til at sikre den langsigtede planlægning af karrieremuligheder, er noget, der bliver italesat i alle tre

---

<sup>43</sup> Med en gammakoefficient på 0,701 og signifikansniveau på 0,016 kan der med 98,4 % sikkerhed siges at være en stærk positiv sammenhæng mellem oplevelsen af at have fået flere udviklingsmuligheder og deres tilfredshed med integrationsprocessen.



fokusgrupper. Af citatuddraget fremhæves det ligeledes, at den førnævnte store udskiftning i ledelsen hos VIRKSOMHED B har haft betydning for medarbejdernes manglende udviklings- og karrieremuligheder. Fordelen ved at være blevet virksomhedsoverdraget til et stort it-hus med større muligheder for udvikling og omplacering, bliver for flere af medarbejderne forbundet med en større oplevelse af jobsikkerhed. Grundet de mange nedskæringer i VIRKSOMHED B, som det fremgår af forrige afsnit, samt manglende mulighed for udvikling eller omplacering var mange af medarbejderne fastlåst i deres stilling og oplever derfor, *”at vi får en ny chance”* med virksomhedsoverdragelsen (Fokusgruppe 2: 12).

Af ovenstående afsnit er det blevet vist, at medarbejderne ser kompetencecentrene og kompetenceudviklingsmulighederne som en af de største fordele ved virksomhedsoverdragelsen. Til trods for medarbejdernes utilfredshed med ledelsens manglende synlighed, den manglende indplacering og den manglende tildeling af kompetencechef giver medarbejderne stadig udtryk for store forhåbninger om at blive indplaceret i kompetencecentrene, idet der *”hos VIRKSOMHED B ikke skete en skid med platformene, her bliver der snakket om at vi måske eventuelt kan komme videre, det er trods alt lidt bedre, end det var hos VIRKSOMHED B”* (Fokusgruppe 1: 9).

### **8.2.2. Organisatoriske kultur – Medarbejdernes oplevelse af VIRKSOMHED A kulturen**

Som redegjort for i teorien om organisatorisk identitet betragtes arbejdspraksisser som en iboende del af individets organisatoriske identitet og spiller en signifikant rolle i forhold til, hvordan medarbejderne ser sig selv i relation til de andre i VIRKSOMHED A og den organisatoriske kultur i VIRKSOMHED A. Nedenstående afsnit havde derfor oprindeligt til hensigt at belyse medarbejdernes møde med den gældende organisatoriske kultur i VIRKSOMHED A, herunder deres oplevelser med forenelsen af nye og gamle arbejdspraksisser. Som beskrevet i afsnit 8.1.1. *indledende betragtninger* er ingen af medarbejderne dog kommet ud på VIRKSOMHED A-projekter, til trods for integrationsplanen mål om at få medarbejdernes udsluset i organisationen i løbet af de første seks måneder. I den tid medarbejderne har været i VIRKSOMHED A, har der ikke været arrangeret andet end de to velkomst-møder og en rundvisning af VIRKSOMHED A-faciliteterne. Dette har samlet gjort, at medarbejderne ikke har haft hverken fysiske kontakt eller en arbejdsmæssig tilknytning til andre VIRKSOMHED A'ere, hvorigennem de vil blive berørt af de *”uudtalte organisatoriske værdier, regler og normer”* (bilag 1 *Teori* afsnit 2.1. *The Dynamics of organizational identity*), der er nødvendige, for at en fælles organisatoriske identitet kan skabes.

Idet dannelsen af identitet konstitueres af *”kulturelle, lokale betydningsdannelser, der opstår gennem fysisk kontakt og kommunikation imellem medlemmerne af arbejdsgruppen”* (Langley & Golden-biddle 2012:

139), er den arbejdsmæssige tilknytning til andre VIRKSOMHED A'ere en forudsætning for, at medarbejderne lærer den organisatoriske kultur at kende og kan føle sig integreret i organisationen. Den manglende kontakt med- og indsigt i den organisatoriske kultur, herunder den arbejdsmæssige tilknytning, har derfor gjort, at mange af medarbejderne ikke føler sig integreret i VIRKSOMHED A. Indplacering i kompetencecentrene og udslusningen på VIRKSOMHED A-projekter, og herunder muligheden for at opnå viden omkring opgaver og arbejdspraksisser, er således et ønske, der er bred enighed om i fokusgrupperne:

*Tim: "Vi har de **samme kollegaer**, vi sidder og kigger på de samme som før, og der er ikke rigtig nogen forskel. Havde vi nu kommet herud, og nogen var blevet placeret ude i et test team, nogle andre i et driftsteam osv. Så var man blevet mere **absorberet af VIRKSOMHED A kulturen** og organisationen, og der var mange flere omkring en, der havde den her **knowhow** og viden omkring, det gør vi lige sådan og sådan, og **sådan plejer vi at gøre** og så videre. Så tror jeg at det havde været mindre frustrerende, og vi ville have følt os mere integreret"*

*Jonas: "Ja for de andre [VIRKSOMHED B-medarbejderne i Aalborg] de er **lige så uvidne**"*

*Moderator: "Så I kunne godt tænke jer at blive opdelt i fagspecifikke områder ude i forretningen?"*

*Jonas: "Ja de var rigtig hurtige til at sælge os, VIRKSOMHED A har lovet os hvad som helst, det var en rigtig salgstale, vi fik, da vi var til møde, det lød jo helt fantastisk med efteruddannelse og kompetencechef **inden udgangen af marts**, og så fik vi i virkeligheden kun et fem minutters møde med én, der skulle sætte os i en kasse, en kompetencechef man så skulle til samtale med. Det var sidst i marts/starten af april, og så har vi **intet hørt fra dem siden (...)**"*

(Fokusgruppe 2: 6)

Datamaterialet er fyldt med sådanne udtalelser, hvor fokusgrupperne på forskellig vis giver udtryk for frustrationer over den manglende arbejdsmæssige kontakt med VIRKSOMHED A'ere og den deraf manglende integration i organisationen. Disse ytringer er, som i ovenstående citatuddrag, næsten altid efterfulgt af fortællinger om de opgave- og jobmuligheder, de i starten var blevet lovet, der som konsekvens af de overskredne deadlines i integrationsplanen, ikke er blevet indfriet. Disse oplevelser står således i kontrast til det budskab, der blev præsenteret under de to introduktionsmøder, som blev afholdt for medarbejderne i januar måned, kort efter aftalen om virksomhedsoverdragelsen blev indgået, hvor hovedformålet var at *"byde medarbejderne velkommen og få dem til at føle sig som en del af VIRKSOMHED A allerede fra dag ét"* (HR Business Partner XXX). Den manglende integrering både fysisk og opgavemæssigt har medført, at medarbejderne i stedet føler sig isoleret fra resten af VIRKSOMHED A-organisationen, hvilket kommer til udtryk i alle tre fokusgrupper, hvor informanterne på forskellig vis betegner deres afdeling som værende en *"Ø"*, *"Klump"* og *"Blok"* i VIRKSOMHED A (bilag 9,10,11 Fokusgruppeinterviews). Anvendelsen af disse metaforer er alle med til at understrege medarbejdernes følelse af at være isoleret fra

resten af organisationen og VIRKSOMHED A-medarbejderne. For at opnå en succesfuld integration er fysisk kontakt nødvendig i ønsket om at overkomme forskelle mellem medarbejdergrupperne. Som redegjort for i teoriafsnittet betragtes rum derfor som havende en afgørende betydning for identitetsforhandlingen ved at bringe grupperne sammen og herigennem støtte udviklingen af en fælles identitetskonstruktion. Med afsæt i dette indeholder de empiriske resultater således indikationer på, at forløbet for integrationsprocessen i højere grad er til hindre frem for støtte i forbindelse med udviklingen af en fælles identitetskonstruktion. Som konsekvens af den manglende fysiske tilknytning til resten af VIRKSOMHED A-organisationen oplever medarbejderne, som vist ovenfor, således i stedet en afstand til de ansatte i VIRKSOMHED A. Som det kom frem under gruppeøvelsen i fokusgruppe 2, var dette netop *"det sidste vi ønskede at være, det var specialklassen fra VIRKSOMHED B, der sidder oppe i hjørnet for dem selv"*, hvilket mange havde givet udtryk for, at de frygtede inden den fysiske overflyttelse (Fokusgruppe 2, Carl: 15). Forandringsprocesser, som den integration medarbejderne befinder sig i, medfører ofte tab i autonomi og status, som kommer til udtryk gennem manglende anerkendelse fra den eksisterende organisation (Langley & Golden-biddle 2012: 156,160). Måden, hvorpå Carl beskriver oplevelsen af at være stigmatiseret som *"specialklassen"*, er med til at give indtryk af tab af status og en følelse af at være mindre værdsat. Følelsen af ikke at være værdsat som afdeling forstærkes af ledelsens manglende synlighed, der af medarbejderne bliver opfattet som et udtryk for, at ledelsen er ligeglade med dem. Dette kommer i særlig grad til udtryk i en diskussion i fokusgruppe 1 omkring deres oplevelse med ledelsens af integrationsprocessen:

Dennis: *"Altså man får **ikke noget VIRKSOMHED A input** rigtig, og vi har heller ikke haft nogen 1:1 samtaler, efter jeg er kommet herud."*

Alle: *"Nej"*

Mikkel: *"Hverken med Rasmus eller nogen anden. Det er som om, at **alting er gået i stå**, og de er **ligeglade** med os."*

Max: *"Jeg havde godt nok en lille halv time med en anden en, der lige spurgte, hvad kan du bedst lide, test eller koordinering?"*

Jonas: *"Var det ham der XXX, der var konstitueret kompetencechef?"*

Max: *"Ja ja, og så kunne man så sige, om man var mest til at lave test-delen eller til at koordinere.. og så var det sådan lidt wup og så **videre på listen med den næste**.. Det var sådan lidt **overfladisk**, nå ok fair nok ik"*

Andreas: "Det virker sådan lidt som om, vi bare er en **blok**, der er taget og flyttet over. VIRKSOMHED A, altså XXX og XXX osv. de virker lidt som om, de behandler os som en outsourcet partner. Vi kunne lige så godt være et **polsk outsourcing team** eller et eller andet"

(Fokusgruppe 1: 16)

Måden hvorpå Andreas i citatet sammenligner den behandling, de har fået af VIRKSOMHED A, som var de et polsk outsourcing team, understøtter den førnævnte oplevelse med tab af status blandt medarbejderne. Samtidig fortæller citatuddraget noget om medarbejdernes oplevelse med den individuelle udviklingssamtale, der som indsats 3 i integrationsprocessen skulle danne grund for indplaceringen i de forskellige kompetencecentre. Følelsen af at processen for udviklingssamtalen og afklaringen af kompetencer var overfladisk, som Max og Mikkel udtrykker det, kommer også til udtryk i de andre fokusgrupper, hvor nogle af medarbejderne fortæller, de kun har fået 5-10 minutters hurtig samtale, mens andre endnu venter på at få en samtale (bilag 10 *Fokusgruppe 2* og bilag 11 *Fokusgruppe 3*). Fokusgruppens oplevelse af en indifferent ledelse er således karakteristisk for alle tre fokusgrupper, hvilket er med til at underbygge de fremviste resultater om medarbejdernes utilfredshed med ledelseskommunikationen i afsnit 8.2.1 *Organisatorisk image – Medarbejdernes oplevelse af VIRKSOMHED A*.

### **Jobusikkerhed som resultat af organisatorisk isolation og en indifferent ledelse**

UDELADT

På trods af dette fremgår det af datamaterialet, at de fleste medarbejdere fortsat har store forhåbninger til- og ønsker om realisering af de mange muligheder, de havde fået sat i vente. Den store utilfredshed med ledelsen af forløbet for integrationsprocessen har imidlertid ikke resulteret i den modstand, der, med afsæt i teorien om ledelseskommunikationen, kunne forventes at mindske medarbejdernes forandringsparathed

og villighed til integration i virksomheden. Årsagen hertil skal findes i de dårlige forhold medarbejderne havde på VIRKSOMHED B, der ifølge fokusgruppe 1 er forklaringen på at de, til trods for utilfredsheden med ledelseskommunikationen og den manglende indplacering i kompetencecentre, stadig er meget tilfredse med forløbet for virksomhedsoverdragelsen og integrationsprocessen<sup>44</sup>:

Max: "Man hører bare, **lige om lidt, lige om lidt**, lige om lidt kommer I ind og bliver indplaceret, lige om lidt.. Og nu er vi altså i maj måned ik'. Det er ikke helt noget, man kan få til at matche med, at man skal føle sig som en del af noget.. Del af noget som man jo så faktisk **ikke rigtig har lyst til.**"

Mikkel: "Men her til slut, altså sådan helt grundlæggende, der er jeg **godt tilfreds.**"

Max: "Ja præcis, altså vi er jo **så lavt vant**, det tror jeg kommer VIRKSOMHED A til gode.. Det er noget, jeg tænker, der har VIRKSOMHED A været heldige.. **De har ikke fået nogen, der har været særlige godt vant**, så derfor så når de skyder tingene ned på den måde.. altså hvis man kommer fra et sted, hvor man var godt vant, og der gik 4-5 måneder, hvor man ikke rigtig hørte noget og ingen planer, så kan det sgu godt være, at man var out of here".

(Fokusgruppe 1: 27)

Citatuddraget understøtter den førnævnte kobling mellem den manglende ledelseskommunikation og de utilsigtede konsekvenser som lavere motivation og manglende engagement, der hos Max fremtræder som dalende lyst til at blive en del af organisationen. Det interessante ved citatuddraget er dog, at han til trods for dette samtidig giver udtryk for tilfredshed med integrationsprocessen, hvilket beror på, at de "er så lavt vant". At medarbejdernes tilfredshed med integrationsprocessen skyldes de dårlige forhold hos VIRKSOMHED B angiver, at der kan være tale om gulveffekter, der indikerer, at forbedringsrummet er stort. Denne gulveffekt bevirker, at selvom medarbejderne oplever ledelseskommunikationen som dårlig og mangelfuld, hvilket ifølge de opstillede teoretiske forventninger om kausale sammenhænge mellem kontekst, mekanisme og output (KMO-figuration) vil betyde en ændring i forandringsparathed, så påvirkes medarbejdernes forandringsparathed imidlertid ganske lidt. Medarbejdernes tidligere arbejdsforhold fremkommer her som en baseline for medarbejdernes oplevelser og deres vurdering af integrationsprocessen, et resultat der understøttes af tidligere forskning af organisatoriske forandringer,

---

<sup>44</sup> Medarbejdernes oplevelse af jobusikkerhed kan også være medforklarende, idet det antages, at jobusikkerhed kan skabe større villighed til at acceptere de dårlige arbejdsforhold. Medarbejderne giver dog selv udtryk for, at de til trods for tvivlen og usikkerheden omkring den fremtidige udslusning i organisationen oplever en større jobusikkerhed hos VIRKSOMHED A end hos VIRKSOMHED B, qua de omfattende kompetenceudviklings- og karrieremuligheder.

der viser hvordan medarbejdernes udgangspunkt (her VIRKSOMHED B forhold) kan optræde som en anden kontekstuel faktor, der resulterer i udeblivelse af de forventede resultater og teoretisk opstillede sammenhænge (Pedersen et al. 2012: 51)

### **Forstærket VIRKSOMHED B-fællesskab: eksistens af en modstridende organisatorisk identitet?**

Som bieffekt af de utilsigtede konsekvenser af den manglende ledelseskommunikation er der opstået et forstærket VIRKSOMHED B-fællesskab. Medarbejdernes fortællinger, i de ovenstående afsnit, om den manglende arbejdsmæssige tilknytning og indifferente ledelse tegner et billede af en medarbejdergruppe, der føler sig som en isoleret del af den samlede organisation, og hvor flere er bekymret for deres job. Medarbejdernes oplevelse af at være *"Specialklassen der sidder oppe i hjørnet for dem selv"* har således medført et styrket fællesskab internt i (VIRKSOMHED B)medarbejdergruppen. Dette kommer blandt andet til udtryk under gruppeøvelsen, hvor fokusgruppe 2 uddyber de forskellige fordele og ulemper, de skrevet på planchen:

Tim: *"Og så har vi skrevet bedre samarbejde internt. Vi er kommet til at sidde lidt tættere i det samme lokale, også i forhold til da vi sad ude hos VIRKSOMHED B, der sad vi på tre forskellige etager i flere forskellige bygninger. Hvem sidder hvor, og hvem er hvem.. Nu er vi kommet herud, og vi sidder sammen og ser hinanden dagligt, og vi **mødes ude ved kaffeautomaten osv.**, så der er meget interaktion mellem os alle. Så vi **er blevet mere integreret internt i gruppen.**"*

Lars: *"Vi kan jo bare tage et eksempel som i går, da vi holdte Ole Steens fødselsdag ik' altså. Den havde vi jo nok ikke hørt om, hvis det var, at vi havde siddet ude på VIRKSOMHED B, eller det havde jeg i hvert fald ikke, med mindre jeg lige havde været på projekt med ham ik. Nu er det os alle sammen, der lige kommer og fejrer hinanden, og det **synes jeg er rigtig fedt**, det synes jeg da helt sikkert."*

Bjarne: *"Ja der **er det fint**, hvad skal man sige, at alle i underafdelingen sidder i det samme store lokale, **når nu vi ikke er kommet ud i kompetencegrupperne endnu**. Drift, test og udvikling."*

(Fokusgruppe 2: 12)

Både oplevelsen af at der er kommet mere interaktion internt mellem medarbejderne, og at de også personligt som fagligt er blevet knyttet tættere sammen, som Tim og Lars udtrykker det, er noget der bliver italesat i alle tre fokusgrupper (bilag 9, 10, 11 *Fokusgruppeinterviews*). I situationer med oplevelser af organisatorisk isolation, der reducerer den fysiske kontakt og skaber distance til modgruppen [VIRKSOMHED A], er det naturligt, at gruppemedlemmerne søger trykthed gennem fællesskabet og styrkelse

af de indre personlige relationer (Langley & Golden-biddle 2012: 161). Dette perspektiv kommer også frem i citatuddraget, hvor både Tim og Lasse fremhæver styrkelsen af de personlige relationer, hvor de både ved mindre og mere officielle begivenheder som kaffepausen og fejring af fødselsdage er sociale sammen.

Det forstærkede VIRKSOMHED B-fællesskab, utilfredsheden med ledelseskommunikationen samt jobusikkerheden ledte i første omgang til den umiddelbare tolkning, at empirien indeholdte indikationer på en re-konstituering af den etablerede organisatoriske VIRKSOMHED B identitet, der ifølge Langley & Golden-biddle kan opstå som reaktion mod manglende integration i organisationen (afsnit 4.2. *Multiple identiteter*). Den umiddelbare analyse af dette ville således være tegn på eksistens af modstridende multiple organisatoriske identiteter, på baggrund af den kollektive opretholdelse og forsvar af den eksisterende VIRKSOMHED B-identitet, arbejdspraksisser og kultur. Ved nærmere granskning af datamaterialet blev der dog synliggjort underliggende tematikker og mønstre, som adskiller sig fra Langley & Golden-biddles identitetsforståelse om modstridende identiteter. Langley & Golden-biddles identitetsforståelse som et "enten eller" bliver i denne case erstattet af "både og", idet medarbejderne giver udtryk for at de, som konsekvens af den organisatoriske isolation, oplever et forstærket fællesskab internt i gruppen *samtidig* med, at de fortsat udtrykker interesse i- og forhåbninger om en fremtidig succesfuld integrering i organisation. Dette ses af nedenstående interviewuddrag, hvor Jonas og Lasse taler sammen om ønsker til den fremadrettede integrationsproces:

Jonas: *"Altså det er meget rart, at vi sidder sammen, sådan VIRKSOMHED B-folk, men jeg tror, at det vil være mere gavnligt for vores muligheder fremadrettet og for at komme ind i VIRKSOMHED A, at vi blev splittet op både fysiske og organisatorisk, hvor vi fremadrettet skal høre til. Så det vil være nogle af os, der skulle over at sidde i en anden bygning, og det kan være, at nogle af os skal sidde på en anden etage. Vi bør sidde sammen med de folk, der organisatorisk er i den gruppering, vi skal arbejde i og med fremadrettet, så vi kan have noget faglig sparring med nogle VIRKSOMHED A folk."*

Mikkel: *"Det kan også være meget godt ligesom at få, altså vi ved jo, at VIRKSOMHED A har sagt, at hvis der kommer til at mangle ressourcer på VIRKSOMHED B accounten, så vil de opmande på den. Der kunne det måske være meget sjovt måske allerede med det samme at få kørt rigtige VIRKSOMHED A ressourcer ned i vores team og så lige så stille begynde at lave noget rotation."*

(Fokusgruppe 1:21)

Som det ses af ovenstående citatuddrag, giver Jonas udtryk for, at udslusningen i VIRKSOMHED A organisationen er vigtig *"for at komme ind i VIRKSOMHED A"*, selvom at han samtidigt synes, det er rart at sidde sammen med sine nuværende kollegaer. Bevidstheden om at den fysiske kontakt og arbejdsmæssige

tilknytning til resten af organisationen er nødvendig for fremadrettet at blive mere integreret, er til stede hos alle tre fokusgrupper, der på forskellig vis ytrer ønsker om større samarbejde med VIRKSOMHED A'ere. I fokusgrupperne fremgår det, at flere af medarbejderne aktivt har haft forsøgt at komme på andre VIRKSOMHED A-projekter og ligeledes, dog uden resultater, har forespurgt på mulighederne for tværorganisatoriske projektsamarbejder. Dette adskiller sig således fra Langley & Golden-biddles identitetsforståelse<sup>45</sup>, hvor modstridende organisatoriske identiteter opstår som konsekvens af den kollektive opretholdelse og forsvar af den etablerede organisatoriske identitet, og ikke ønsker at inkorporere en ny fælles organisatorisk identitet.

Denne åbenhed overfor- og fortsatte interesse i at blive en del af VIRKSOMHED A forstærkes af medarbejdernes positive oplevelser med den nye leverandør-etikette, der som følge af virksomhedsoverdragelsen kræver en omstilling til kunde-leverandør forholdet. Medarbejderne oplever også en positiv ændring af deres opfattelse af dem selv som it-konsulenter, hvilket er med til at underbygge deres stadig store interesse i at komme ud i virksomheden. Betydningen af leverandør-etiketten for medarbejdernes selv kategorisering og deres motivation for at blive en del af VIRKSOMHED A vil blive belyst i nedenstående afsnit.

### **Medarbejdernes omstilling til kunde-leverandør forhold**

Som følge af virksomhedsoverdragelsen skal medarbejderne omstilles til at arbejde som leverandører, hvor de hos VIRKSOMHED B tidligere fungerede som interne it-medarbejdere. Derudover er der blevet oprettet individuelle salgsmål på hver medarbejder således, at de, foruden den daglige drift og vedligehold af it-applikationer, nu skal have fokus på mersalg. Det betyder, at medarbejderne skal være opmærksomme på at opkræve ekstra betaling, hvis VIRKSOMHED B ønsker at få leveret en ydelse, der ligger uden for den rammeaftale, der er indgået omkring drift og vedligehold af it-systemerne. I den forbindelse har medarbejderne således oplevet et skift fra at være interne it-medarbejdere til nu at være leverandører af en ydelse, hvilket har påvirket deres daglige arbejdsopgaver:

*Bo: "(...) vi bliver **hele tiden ponget for det her med kunder**, at vi skal ud til kunder og mersalg og innovationsworkshops. Det synes jeg heller **ikke, jeg er så vant til** de der ting, at man skal tænke meget over de ting."*

*Moderator: "Hvordan har det påvirket jeres arbejde?"*

---

<sup>45</sup> Det skal her påpeges at Langley & Golden-biddle konkluderer at de divergerende multiple organisatoriske identiteter kun betragtes som problematisk såfremt de er modstridende (se bilag 1 *Teori* afsnit 2.2.).



Bo: "Altså vi har **fået et helt andet forhold** til det der med, at VIRKSOMHED B nu er, eller vi har et VIRKSOMHED B-VIRKSOMHED A forhold i stedet for, at man bare leverer noget hele tiden, **hvor vi før sådan kunne fiffle lidt med det**, hvis nu Rasmus kom med et eller andet, så kunne vi nok snige det ind et eller andet sted. Nu skal det ind igennem hele møllen og godkendes i VIRKSOMHED B og sådan nogle ting. Og der bliver vi hele tiden ponget for, husk nu at hvis det ikke står i kontrakten, så skal vi altså lige have det solgt i stedet for, at vi bare gør det og sådan nogle ting. Det er lidt **en anden tankegang** et sted. Det gør jo så, at man hele tiden skal tænke over de her ting, at man ikke bare kan smide noget i luften og så rette det bagefter."

Lone: "**Husk nu** hvad det er, I må skrive til VIRKSOMHED B, **husk nu** hvad det er, I må sige til VIRKSOMHED B, ta' lige og overvej inden I sender til VIRKSOMHED B."

Rune: "Jeg synes også, det fungerer fint med det nye forhold"

(Fokusgruppe 3: 5)

Dette citatuddrag er et eksempel på en af de typiske fremstillinger af medarbejdernes oplevelser med ændringen i kunde-leverandør forholdet, der kom frem i alle tre fokusgruppeinterviews. For medarbejderne har leverandør-etiketten betydet en ændring af deres arbejdspraksisser, idet de ikke længere, som Bo fortæller ovenfor, "bare kan smide noget i luften og så rette det bagefter". Konsekvensen, af at de som leverandører skal levere en ydelse til kunder, har ligeledes medført, at der sættes højere krav til kvaliteten af deres arbejde. Som nævnt i afsnit 8.2.1. *Organisatorisk image – Medarbejdernes oplevelse af VIRKSOMHED A* var der hos VIRKSOMHED B, hvad medarbejderne selv betegner som en mere "lemfældig omgang med kvalitet" (Fokusgruppe 3: 3), idet det ofte handlede om at være den første med et nyt produkt blandt konkurrenterne på XXXmarkedet. Ligeledes har kunde-leverandør forholdet betydet, at der er krav til mersalg<sup>46</sup>, som har medført en ændring i kommunikationen med- og forhold til, hvad der før var deres kollegaer og nu i stedet er købere af en ydelse. Dette kommer af, at en del af strategien for samarbejdet mellem VIRKSOMHED B og VIRKSOMHED A omhandler en merforretning på minimum 5.000.000kr, hvorfor ledelsen har haft stor fokus på at øge medarbejdernes kundeorientering og skærpe deres salgsfærdigheder. I den forbindelse har der som en del af integrationsprocessen været arrangeret en innovationsworkshop (indsats 4) med det formål at oplære medarbejderne i, hvad det vil sige at være leverandør i VIRKSOMHED A. Det fremgår dog af fokusgruppeinterviewene, at det ikke er alle, der har oplevet mærkbare ændringer som konsekvens af kunde-leverandør forholdet, idet det primært er testere og udviklere, der har mulighed for at skabe mersalg i forbindelse med ydelser, der ligger udenfor rammeaftalen. Den andel af medarbejderne, der står for driftsopgaverne, har således ikke oplevet en

---

<sup>46</sup> Der er af empirien identificeret følgende to barrierer for mersalg: For højt workload og manglende retningslinjer og information om kontraktvilkår. Disse er kun medtaget i præsentationen til VIRKSOMHED A (se bilag H, *Rapport for VIRKSOMHED A*), da det antages ikke at have en påvirkning på dannelsen af forstadier til en fælles organisatorisk identitet.

ændring i deres arbejdspraksisser, idet de fortsat arbejder på de gamle systemer, som det nye system har til hensigt at erstatte, når VIRKSOMHED B-kontrakten udløber (bilag 9,10,11 *Fokusgruppeinterviews*).

For den del af medarbejderne der er omfattet af ændringerne i deres arbejdspraksisser på baggrund af kravet om mersalg, betegnes tankegangen om den nye leverandør-etikette som værende "spændende" og "sjovt" (Fokusgruppe1: 13, Fokusgruppe 2: 3). Ligeledes gives der udtryk for, at kravet om højere kvalitet i arbejdet og muligheden for at være med til at skabe værdi for forretningen er motiverende for deres arbejde. (bilag 9,10,11 *Fokusgruppeinterviews*). I relation hertil fremgår det af fokusgruppeinterviewene, at medarbejderne, som følge af ændringen i kommunikationen med- og forhold til VIRKSOMHED B, har oplevet en ændring i måden, hvorpå de som it-konsulenter bliver opfattet. Dette kommer specielt til udtryk i fokusgruppe 3, hvor informanterne i forbindelse med gruppeøvelsen fortæller om de fordele, de har oplevet ved nu at være del af en it-virksomhed frem for en XXXvirksomhed:

Rune: *"Ja her er det noget andet, der er ligesom forståelse, for øhh, processen omkring at udvikle noget **værdiskabende it**, som man jo ikke nødvendigvis kan forvente, at forretningsfolk har som udgangspunkt."*

Mads: *"Faktisk også at der **bliver lyttet mere til en**, når man er konsulent, øhh.. fordi før da vi var en del af VIRKSOMHED B, der var det jo, altså der kom sgu altid en eller anden product manager og sagde, at det ville han skide på, han ville have det, som han nu engang ville have det. Nu hvor jeg går ud fra, fordi prisen også er steget for, at vi sidder her, så er det som om, at der er et eller andet ved at være konsulent, så betragter de **ikke én længere, som noget man hundser rundt med**, men én man bestiller noget ved. Og at alle skal ligesom synes, det er en god ide, ellers er det måske ikke værd at smide penge efter."*

Rune: *"Lige præcis. Det der med, at det bliver bestilt samme sted, så kommer det ligesom i puljen med andre ting, som også er vigtige. Så har VIRKSOMHED B muligheden for at vælge, **hvad er det for indsats, der er vigtig for den samlede forretning**, i stedet for netop at den enkelte product manager synes, at hans produkt er vigtigere end alle andres, og så kommer han tit direkte til udviklerne og står på nakken af en, indtil der sker et eller andet."*

(Fokusgruppe 3: 11)

Følelsen af at der bliver udvist mere respekt for deres arbejde, som Mads og Rune udtrykker det, er karakteristisk for testerne og udviklerne i fokusgrupperne, der alle giver udtryk for, at de som en del af at være ansat hos VIRKSOMHED A bliver betragtet på en anden måde, end da de sad som interne it-folk hos VIRKSOMHED B. Som redegjort for i teoriafsnittet foregår dannelsen af organisatorisk identitet som en social proces, der består af interne- og eksterne organisatoriske selvdefinitioner, hvor *"The self [is] an ongoing and, in practise simultaneous, synthesis of (internal) self-definition and the (external) definitions of oneself offered by others"* (Hatch & Schultz 2004: 380). Med afsæt i dette betragtes den organisatoriske

identitet således som en dualisme mellem henholdsvis, "hvem vi er", og "hvordan andre ser os". Måden, hvorpå medarbejderne tilskriver mening til sig selv som en organisatorisk identitet, skabes derfor gennem refleksion<sup>47</sup> af andres definitioner af dem som it-konsulenter og den salgsorientering, der kendetegner de ansatte i VIRKSOMHED A. Af datamaterialet kan det således udledes, at der er fundet indikationer på, at medarbejderne oplever en ændring i deres selvkategorisering, som kan påvirke udviklingen mod dannelse af forstadier til en ny fælles organisatorisk identitet.

Som vist i ovenstående afsnit har medarbejdernes omstilling til kunde-leverandør forhold således haft større betydning end først antaget, idet det har medført ændringer i både arbejdspraksisser og medarbejdernes selvkategorisering. Betydningen af medarbejdernes positive oplevelser med leverandør-etiketten i relation til medarbejdernes selvkategorisering, som udtrykt ovenfor, må antages at forstærke medarbejdernes åbenhed overfor – og positivt påvirke deres forandringsparathed mod – at blive en del af VIRKSOMHED A. På samme måde synes det plausibelt, at medarbejdernes oplevelser med den nye tankegang om mersalg og merværdi, som værende både spændende og motiverende, ligeledes påvirker forandringsparatheden positivt. Det der i programteorien således var inddraget som et af fire andre eksterne input, der potentielt kunne påvirke udviklingen af dannelsen af forstadier til en fælles organisatorisk identitet, må således i stedet placeres som en central del i samspillet mellem kontekst, mekanismer og output og vil derfor i programspecifikationerne blive inddraget i revideringen af programteorien (se afsnit 8.3.1. *Programspecifikationer*).

---

<sup>47</sup> Hatch & Schultzs identitetsforståelse har stærke referencer til teorien om "The looking glass self" af Sociologen Charles Cooley.

### 8.3. Analysedel 3 – Vurdering af resultater

Som opsamling på de teoretisk og empirisk funderede tematikker i det foregående analyseafsnit vil der i dette afsnit blive givet en vurdering af de opstillede succeskriterier for evalueringens output, der angiver, om integrationsprocessen som indsats kan betegnes som en succes eller ej. Som tidligere anført indeholder evalueringens output fem elementer, der, som det fremgår af programteorien, samlet kan betegnes som forstadier for dannelsen af en fælles organisatorisk identitet. I dette afsnit vil disse teoretisk forankret output-mål således blive sammenholdt med de empiriske fund med det formål at give en vurdering af, om integrationsprocessen har ført til dannelse af en fælles organisatorisk identitet. Output-målene er gensidigt afhængige, hvorfor adskillelsen af resultaterne af disse analytisk. De fem elementer er:

1. Identificering med organisatorisk image
2. Identificering med organisatorisk kultur
3. "Vi" frem for "os og dem"
4. Identificering med leverandør-etikette
5. Fælles forståelse af best-practise

Disse fem output-mål danner baggrund for en vurdering af, om indsatsen *samlet* set kan karakteriseres som en succes, mens de nedenstående succeskriterier anvendes til en vurdering for *hver* af de enkelte output-mål. Herved er det muligt at identificere, hvilke elementer der (ikke) har virket og på baggrund heraf be- eller afkræfte de teoretisk opstillede kausalsammenhænge i den konstruerede programteori og således udarbejde en revideret programteori for det fortsatte arbejde med forandrings- og integrationsprocessen. Fremstillingen er struktureret ud fra hvert succeskriterium, der er opstillet som en bred målsætning, om at medarbejderne giver udtryk for, at de oplever, hvad der kan karakteriseres som forstadier til dannelse af organisatorisk identitet. På baggrund af de fem arbejdshypoteser der er formuleret med afsæt i succeskriterierne, vil der gives en vurdering af, om succeskriterierne er helt, delvist eller slet ikke opfyldt. Vurderingen af succeskriterierne opsummeres afslutningsvis i tabellen over succeskriterierne og outputmålene, der også fremgår i afsnit 6. *Evalueringens succeskriterier*. Jævnfør den realistiske evalueringsmodel vil der, på baggrund af de ovenfor præsenterede empiriske resultater, blive fremlagt både positive og negative tilsigtede samt utilsigtede effekter af indsatsen.

## Identificering med organisatorisk image

Fund i forhold til *arbejdshypotese 1*:

*Hvis medarbejderne har et positivt image af VIRKSOMHED A, der stemmer overens med virksomhedens selvrepræsentation, som den er italesat af ledelsen og VIRKSOMHED A-medarbejdere, vil de identificere sig med VIRKSOMHED A's organisatoriske image.*

- Medarbejderne betegner VIRKSOMHED A som en værdiskabende og kvalitetsbevidst virksomhed. Af fokusgruppeinterviewene fremstilles dette som et image, der giver dem større tilfredshed og stolthed i arbejdet, hvilket således må betegnes som et positivt image. Det fremgår ydermere, at medarbejderne opfatter VIRKSOMHED A som en virksomhed, der værdsætter sine medarbejdere gennem tilsikring af gode personalefordele, gode arbejdsforhold og et godt arbejdsmiljø, hvilket står i kontrast til medarbejdernes oplevelse af VIRKSOMHED B. Ledelsen har gjort en stor indsats ud af at fremhæve de gode personalefordele, gode arbejdsforhold og det gode arbejdsmiljø som en del af virksomheden, hvorfor der af empirien således findes indikationer på overensstemmelse mellem ledelsens fremstilling af VIRKSOMHED A og medarbejdernes oplevelse af VIRKSOMHED A.
- I analysen fremgår det, at medarbejderne ligeledes oplever VIRKSOMHED A som en virksomhed, der tilsikrer sine medarbejdere gode kompetenceudviklingsmuligheder, hvilket adskiller sig fra medarbejdernes oplevelse af de manglende udviklings- og karrieremuligheder hos VIRKSOMHED B. Dette indikerer på samme måde medarbejdernes opfattelse af et positivt image. Af fokusgruppeinterviewene fremgår det imidlertid, at medarbejderne, som konsekvens af den manglende indplacering i kompetencecentrene, ikke har oplevet disse kompetenceudviklingsmuligheder i praksis. Af empirien fremgår der således indikationer på uoverensstemmelse mellem ledelsens fremstilling af VIRKSOMHED A som en virksomhed, der giver øget udviklings- og karrieremuligheder og medarbejdernes oplevelse af dette i praksis.
- I fokusgruppeinterviewene omtaler medarbejderne samtidig VIRKSOMHED A som ineffektiv og bureaukratisk, der i forbindelse med de mange ledelseslag og procedurer opleves at sænke processerne for deres arbejde. VIRKSOMHED A som en ineffektiv og bureaukratisk virksomhed er en opfattelse blandt medarbejderne, der særligt er gældende i forbindelse med den manglende indplacering i kompetencecentrene og manglende tildeling af kompetencechef. Ledelsen har gjort en stor indsats ud af at fortælle medarbejderne om de forskellige kompetencecentre, der danner rammen om VIRKSOMHED As organisationsstruktur og om de fordele, medarbejderne ville opnå ved indplaceringen i disse. Fokusgruppeinterviewene dokumenterer således en

uoverensstemmelse mellem medarbejdernes oplevelse af VIRKSOMHED A, og det indtryk ledelsen har forsøgt at fremstille gennem deres kommunikation.

Sammenfattende er succeskriteriet om oplevelsen af et positivt image af VIRKSOMHED A, der stemmer overens med ledelsens fremstilling af VIRKSOMHED As image, delvist opfyldt. Trods medarbejdernes oplevelse af et overordnet positivt image vurderes kriteriet kun delvist opfyldt grundet diskrepansen mellem ledelsens fremstilling af- og kommunikation om indplacering i kompetencecentre samt udslusning i organisationen og medarbejdernes oplevelser af dette i praksis.

### **Identificering med organisatorisk kultur**

Fund i forhold til *arbejdshypotese 2*:

*Hvis medarbejderne har fysisk kontakt med andre VIRKSOMHED A-medarbejdere i organisationen, og at de igennem arbejdsmæssig interaktion med disse oplever VIRKSOMHED A kulturen på en positiv måde, vil de identificere sig med den organisatoriske kultur i VIRKSOMHED A.*

- Af empirien fremgår det, at medarbejderne hverken har fysisk kontakt- eller arbejdsmæssig tilknytning til de ansatte i VIRKSOMHED A som konsekvens af, at de ikke er blevet indplaceret i kompetencecentre og endnu ikke er kommet på VIRKSOMHED A-projekter.
- Omstillingen til kunde-leverandør forhold har for de medarbejdere, der er testere og udviklere, medført ændringer i deres arbejdspraksisser. For denne gruppe af medarbejderne har det herigennem været muligt at få et indblik i arbejdskulturen hos VIRKSOMHED A, der vægtlægger høj kvalitet i arbejdet og fokus på mersalg – ændringer der af medarbejderne italesættes som både spændende og motiverende og dermed har skabt en positiv oplevelse af VIRKSOMHED As kultur.

Succeskriteriet om fysisk kontakt til andre ansatte i VIRKSOMHED A er ikke opfyldt. Succeskriteriet om en oplevelse af VIRKSOMHED A kulturen på en positiv måde i forhold til VIRKSOMHED B kulturen er delvist opfyldt. Kriteriet er ikke helt opfyldt, idet medarbejderne kun har oplevet arbejdskulturen isoleret fra andre i organisationen og har således ikke haft den arbejdsmæssige tilknytning til andre VIRKSOMHED A'ere, der betragtes som en forudsætning for, at medarbejderne lærer den organisatoriske kultur at kende.

## "Vi" frem for "Os og Dem"

Fund i forhold til *arbejdshypotese 3*:

*Hvis medarbejderne betragter sig som en del af VIRKSOMHED A organisationen og omtaler sig selv som en integreret del af VIRKSOMHED A, vil de opnå en situation karakteriseret ved "Vi" frem for "os og dem".*

- De empiriske resultater indeholder indikationer om organisatorisk isolation, hvor medarbejderne som konsekvens af den manglende indplacering i kompetencecentre og udslusningen på VIRKSOMHED A-projekter oplever både fysisk og opgavemæssigt at være isoleret fra resten af VIRKSOMHED A organisationen.
- I fokusgruppeinterviewene fremstilles ledelsen som indifferent, hvilket blandt medarbejderne har medført følelsen af ikke at være værdsat og en selvstigmatisering som værende "specialklassen" i VIRKSOMHED A. Som resultat heraf giver medarbejderne udtryk for oplevelsen af personligt som fagligt at være blevet knyttet tættere sammen internt i (VIRKSOMHED B) medarbejdergruppen, hvilket indikerer et forstærket VIRKSOMHED B-fællesskab. Dette er med til at skabe en forstærket følelse af et "Os og Dem", hvilket må betegnes som en utilsigtet effekt.
- På trods af det forstærkede VIRKSOMHED B-fællesskab giver medarbejderne fortsat udtryk for stor interesse i- og forhåbninger om at blive indplaceret i kompetencecentre og blive en del af den samlede organisation. I tilknytning hertil anvendes der i fokusgrupperne ofte betegnelsen *kollegaer* om de andre ansatte i VIRKSOMHED A, hvilket understøtter opfattelsen af et "Vi" frem for "Os og Dem".

Sammenfattende er succeskriteriet om medarbejdernes oplevelse af at være en del af VIRKSOMHED A organisationen således ikke opfyldt, idet de i oplever en følelse af at være isoleret fra resten af VIRKSOMHED A organisationen. Succeskriteriet om at medarbejderne skal omtale sig som en del af VIRKSOMHED A vurderes at være delvist opfyldt. Dette er kun delvist opfyldt, da de empiriske resultater indeholder indikationer på forhold, der både fremmer opfattelsen af et "vi" frem for "os og dem", men også indeholder forhold, der modvirker opfattelsen af et "vi" frem for "os og dem"

## Identificering med leverandør-etikette

Fund i forhold til *arbejdshypotese 4*:

*Hvis medarbejderne oplever, at rollen som leverandører har ændret deres arbejdspraksisser, og de oplever omstillingen til kunde-leverandør forhold og kravet om mersalg på en positiv måde, vil de opnå identificering med leverandør-etiketten.*

- I forbindelse med omstillingen til kunde-leverandør forholdet oplever hovedparten af medarbejderne højere krav til kvaliteten af deres arbejde, hvilket har medført ændringer af deres arbejdspraksisser. Der udover har kunde-leverandør forholdet medført en ændring i medarbejdernes kommunikation med- og forhold til deres tidligere kollegaer, som nu er kunder. Dette har ligeledes betydet en ændring i deres arbejdspraksisser. Analysen viser samtidig at den andel af medarbejderne, der står for driftsopgaverne, har oplevet færre ændringer i deres arbejdspraksisser end udviklerne og testerne, idet de fortsat arbejder på de gamle systemer og ikke har samme mulighed for at skabe mersalg.
- I fokusgruppeinterviewene fremstilles den nye leverandør-etikette med det øgede fokus på kundeorientering og mersalg som værende en ny, spændende og sjov tankegang. De empiriske resultater indikerer, at medarbejderne oplever kravet om højere kvalitet i arbejdet og mulighederne for at være med til at skabe værdi for forretningen som motiverende.
- Datamaterialet indeholder indikationer på, at medarbejderne som konsekvens af den salgsorientering, der kendetegner de ansatte i VIRKSOMHED A, oplever en positiv ændring i måden, hvorpå de som it-konsulenter bliver opfattet på. Med den nye leverandør-etikette oplever de følelsen af, at der bliver udvist mere respekt for deres arbejde.

Sammenfattende er succeskriteriet om en ændring af medarbejdernes arbejdspraksisser opfyldt. Ligeledes er succeskriteriet, om at medarbejderne oplever omstillingen til kunde-leverandør forholdet og kravet om mersalg på en positiv måde opfyldt.



## Fælles forståelse af best practise

Fund i forhold til *arbejdshypotese 5*:

*Hvis medarbejderne blive tildelt nye arbejdsopgaver på eksisterende VIRKSOMHED A-projekter, hvori de gennem inddragelse og involvering oplever at kunne bidrage med ideer og forslag til fastlæggelse af arbejdspraksisser, vil de opnå en fælles forståelse af best practise.*

- Som konsekvens af at medarbejderne ikke er blevet indplaceret i kompetencecentre endnu, er de ikke blevet tildelt nye arbejdsopgaver på VIRKSOMHED A-projekter.
- På baggrund af den statistiske måling af den 2. dimension for ledelseskommunikation er det vist, at medarbejderne ikke oplever at være blevet involveret i forbindelse med fastlæggelse af fælles arbejdspraksisser, herunder at kunne bidrage med ideer og forslag. Medarbejdernes oplevelse af den manglende inddragelse omkring arbejdspraksisser, ideer og erfaringer er ligeledes understøttet af resultaterne fra den kvalitative undersøgelse.
- I henhold til fokusgruppeinterviewene fremgår det, at hovedparten af medarbejderne har oplevet en ændring af deres arbejdspraksisser i forbindelse med omstillingen til kunde-leverandør forholdet og kravet om mersalg. Til trods for den manglende arbejdsmæssige tilknytning til andre VIRKSOMHED A'ere har medarbejderne således opnået kendskab til den salgsorientering, der er kendetegnet for de ansatte i VIRKSOMHED A og måden, der arbejdes på.

Sammenfattende er de to kriterier om fysisk kontakt til andre i VIRKSOMHED A og involvering i fastlæggelsen af arbejdspraksisser ikke opfyldt. Kriteriet om, at medarbejderne skal have oplevet nye eller ændrede arbejdsopgaver, er delvist opfyldt, idet medarbejderne oplever ændrede arbejdspraksisser og har opnået kendskab til den salgsorientering, der er kendetegnet måden at arbejde på i VIRKSOMHED A, -dog uden at være kommet på VIRKSOMHED A opgaver og projekter.

På næste side opsummeres vurderingen af succeskriterierne i tabellen over succeskriterierne og output-målene.

**Table 8: Summary of the evaluation of success criteria:**

Output-mål	Kriterium	Instrument og indikator	Vurdering af kriterium
Identificering med organisatorisk image	Medarbejderne har et <i>positivt image</i> af VIRKSOMHED A, der stemmer overens med ledelsens fremstilling af VIRKSOMHED A's image	Fokusgruppeinterview Tema 1.	Delvist opfyldt
Identificering med organisatorisk kultur	Medarbejderne oplever VIRKSOMHED A kulturen på en <i>positiv måde</i> i relation til VIRKSOMHED B kulturen.	Fokusgruppeinterview Tema 1.	Delvist opfyldt
	Medarbejderne skal have <i>fysisk kontakt</i> til andre i VIRKSOMHED A	Fokusgruppeinterview Helheds-vurdering	Ikke opfyldt
"Vi" frem for "Os og Dem"	Medarbejderne oplever at være <i>en del af VIRKSOMHED A</i> organisationen	Fokusgruppeinterview Tema 2.	Ikke opfyldt
	Medarbejderne skal <i>omtale sig selv</i> som en del af VIRKSOMHED A	Fokusgruppeinterview Tema 2.	Delvist opfyldt
Identificering med leverandør-etikette	Medarbejderne oplever en <i>ændring af arbejdspraksisser</i>	Fokusgruppeinterview Tema 5	Opfyldt
	Medarbejderne oplever omstillingen til kunde-leverandør forholdet og kravet om mersalg på en <i>positiv måde</i>	Fokusgruppeinterview Tema 5	Opfyldt
Fælles forståelse af best-practise	Medarbejderne skal have <i>fysisk kontakt</i> til andre i VIRKSOMHED A	Fokusgruppeinterview Helheds-vurdering	Ikke opfyldt
	Medarbejderne oplever at blive involveret i forbindelse med fastlæggelse af arbejdspraksisser	Spørgeskema Tema 2 Fokusgruppeinterview Tema 3	Ikke opfyldt
	Medarbejderne oplever at have fået <i>nye eller ændrede arbejdsopgaver</i> på VIRKSOMHED A-projekter	Fokusgruppeinterview Tema 4	Delvist opfyldt

Som anført i afsnit 6. *Evalueringens succeskriterier* skal 7 ud af 10 succeskriterier være opfyldt før integrationsprocessen som indsats kan betegnes som succesfuld. Opstillingen af succeskriterierne og denne kriteriefastsættelsen er foretaget på baggrund af evalueringens programteori, der er en teoretisk fremstilling af de forventede sammenhænge mellem indsatsen [integrationsprocessen] og output [dannelse af organisatorisk identitet]. Uddybning af de teoretisk funderede sammenhænge mellem succeskriterierne og output-mål fremgår af afsnit 6. *Evalueringens succeskriterier*.

Af succeskriterierne for evalueringens fem output-mål, der samlet karakteriserer hvad der betegnes som forstadier for dannelse af en fælles organisatorisk identitet, er kun to helt opfyldt og fire delvist opfyldt. Det kan således på baggrund af succeskriterierne konkluderes, at der ikke er opnået de ønskede output-mål, og integrationsprocessen som indsats derved ikke kan betegnes som en succes. Resultatet er således udeblevet, og integrationsprocessen har med andre ord ikke medført dannelse af forstadier til en fælles organisatorisk identitet.

### **Kontekstuelle faktorer og mekanismers betydning for integrationsprocessens resultater**

I analyseafsnit 8.1. og 8.2. er det af både den kvantitative og den kvalitative undersøgelse dokumenteret, at medarbejderne kan karakteriseres som havende en generel høj forandringsparathed. Af analysen er der fundet flere forhold, der antages at have øget medarbejdernes forandringsparathed, dette værende både de indre og ydre motivationsfaktorer, der positivt påvirker medarbejdernes affektive commitment og følelsesmæssige identifikation med virksomheden. VIRKSOMHED As omfattende kompetence- og karrieremodel, der tilsikrer medarbejderne en flerhed af kompetenceudviklingsmuligheder, de i sammenligning med VIRKSOMHED B ikke havde før, fremsættes ligeledes i analysen som forhold, der antages at have øget medarbejdernes forandringsparathed. De i programteorien opstillede mekanismer vurderes således til at være blevet forbedret under integrationsprocessen.

Denne høje forandringsparathed blandt medarbejderne formodes at have haft betydning for medarbejdernes identificering med leverandør-etiketten og, for de i fokusgruppeinterviewene, mange ytringer om generelle ønsker til- og forhåbninger om at blive udsluset i organisationen og integreret i VIRKSOMHED A.

I analysen af ledelseskommunikationen fremgår der modstridende resultater mellem den kvantitative og kvalitative undersøgelse, der vurderes at skyldes en tidsmæssig dimension, hvor medarbejdernes behov for ledelseskommunikationen har været forskellig. Resultaterne af den kvantitative undersøgelse fremviser

tilfredshed med ledelseskommunikationen i relation til den fysiske overflyttelse og de praktiske og system-tekniske forhold, der var udfordringer i den initierende fase af integrationsprocessen. I analysen af den kvalitative undersøgelse, hvori sammenhængen mellem ledelseskommunikationen og medarbejdernes oplevelse af integrationsprocessen behandles, fremgår ledelseskommunikationen derimod som værende dårlig og mangelfuld. Det kvalitative datamateriale bevidner om oplevelser med manglende synlig ledelse, manglende information og manglende involvering i forbindelse med medarbejdernes ønsker til inddragelse i processen. Dette har samlet resulteret i en bred opfattelse af en indifferent ledelse, der ikke værdsætter medarbejderne.

I henhold til de teoretisk opstillede sammenhænge mellem kontekst og mekanisme er det af analysen fremvist at, trods medarbejdernes oplevelse af en dårlig og mangelfuld ledelseskommunikation, så påvirkes medarbejdernes forandringsparathed imidlertid kun ganske lidt. Årsagen hertil fremgår af analysen som værende de særdeles dårlige forhold hos VIRKSOMHED B, der i datamaterialet kontinuerligt trækkes frem af medarbejderne som argumentation for, hvorfor de fortsat har store ønsker til- og forhåbninger om at blive udsluset i organisationen og blive en integreret del af VIRKSOMHED A. Dette indikerer, at der tale om en såkaldt gulveffekt, der henviser til, at forbedringsrummet er stort, hvorfor ledelseskommunikationen som lokale kontekstuelle faktorer vurderes at have haft en mindre betydning for påvirkningen af medarbejdernes modstand mod forandringen og således også for udviklingen af forstadierne til dannelse af organisatorisk identitet. Teorien om ledelseskommunikation og forandringsparathed og sammenhængen herimellem ser således ikke ud til at have den forventet forklaringskraft i denne sammenhæng, idet de dårlige arbejdsforhold hos VIRKSOMHED B bevirker, at medarbejderne opretholder en høj forandringsparathed.

Hvad er så årsagen til at resultatet [dannelse af forstadier til en fælles organisatorisk identitet] er udeblevet?

### **8.3.1. Programspecifikationer**

Sidste led i den realistiske evaluering er en specifikation af den konstruerede programteori, hvori de teoretisk opstillede forventninger til, hvordan og under hvilke betingelser indsatsen ville påvirke output, vurderes i forhold til evalueringens resultater. Det er her det cirkulære flow, der er kendetegnet evalueringsarbejdet, fremhæves, hvor den opnåede viden fra den empiriske undersøgelse anvendes til

videre teoretisk udvikling, hvor programteorien justeres, og yderligere forskning kan påbegyndes (Pawson & Tilley 1997: 86).

Til besvarelse af det ovenstående spørgsmål om hvad der har forårsaget evalueringens resultat, sondres der overordnet imellem henholdsvis implementeringsfejl og teorifejl i programteorien. I vurderingen heraf kan der tages udgangspunkt i tabellen på næste side:

**Tabel 9: Udfaldsmuligheder til kategorisering af indsatsen**

	<b>Resultatet er indtruffet</b>	<b>Resultatet er udeblevet</b>
<b>Indsatsen er implementeret korrekt</b>	1. Programteorien bestyrkes	2. Fejl i programteori
<b>Indsatsen er ikke implementeret korrekt</b>	3. Implementeringsfejl. Andre forhold end indsatsen forklarer resultatet	4. Implementeringsfejl og muligvis fejl i programteori

Kilde: (Dahler-Larsen & Krogstrup 2009: 75)

De fire felter i ovenstående tabel over udfaldsmuligheder til kategorisering af indsatsen danner baggrund for de efterfølgende anbefalinger der udarbejdes på baggrund af resultaterne<sup>48</sup> (Dahler-Larsen & Krogstrup 2009:76-77 og Pedersen 2012: 191): 1) Den succesfulde indsats fortsættes, 2) Indsatsen er baseret på forkerte teoretiske antagelser, hvorfor indsatsen nedlægges eller revideres på baggrund af viden om, hvordan denne kan forbedres, 3) Indsatsen nedlægges eller implementeringen af indsatsen repareres, 4) Reparer på implementeringen af indsatsen og revider programteorien på baggrund af viden om, hvordan denne kan forbedres.

At resultatet af indsatsen er udeblevet vurderes at skyldes den manglende indplacering i kompetencecentrene og heraf manglende fysiske kontakt- og arbejdsmæssige tilknytning til resten af VIRKSOMHED A organisationen. Dette har for medarbejderne resulteret i en såkaldt organisatorisk isolation, hvilket er med til at underbygge Langley & Golden-biddles teori om rum (læs her: fysisk kontakt) som værende en grundlæggende forudsætning for dannelse af en fælles organisatorisk identitet. Indplaceringen af medarbejderne i kompetencecentrene skulle ifølge integrationsplanen være sket inden udgangen af februar måned (Bilag E *VIRKSOMHED A\_VIRKSOMHED B Transition*) på baggrund af de individuelle udviklingssamtaler og præsentationen af VIRKSOMHED A's karriereveje, dette værende indsats 3 og 4 (se flowchart). Der er således tale om en implementeringsfejl og med det udeblevet resultat,

<sup>48</sup> Der er tale om et analytisk skel, idet virkeligheden sjældent tillader en klar sontring mellem teorifejl og implementeringsfejl (Dahler-Larsen & Krogstrup 2009: 77)

placeres indsatsen i felt 4 i tabellen. Det er vanskeligt at afgøre om årsagen til, at resultatet er udeblevet, ligeledes skyldes teorifejl, idet indsatsen ikke har været implementeret som foreskrevet. Programteorien kan kun falsificeres, hvis indsatsen er implementeret korrekt, og resultaterne er udeblevet. Som anført ovenfor er der af empirien dog fundet indikationer på, at ledelseskommunikationen som lokale kontekstuelle faktorer ikke har udløst den modstand, der i henhold til teorien var forventet, og vurderes derfor til at have haft en mindre betydning for medarbejdernes forandringsparathed. Medarbejderne udviser en høj forandringsparathed og giver, på trods af utilfredsheden med ledelseskommunikationen, fortsat udtryk for stor interesse i- og forhåbninger om at blive integreret i VIRKSOMHED A. De teoretiske antagelser om sammenhængen mellem medarbejdernes forandringsparathed og graden af modstand mod forandringen synes dog således stadig at have været gældende og have forklaringskraft. Det er naturligvis svært præcist at isolere årsagen hertil og endnu sværere at sige, om det skyldes de dårlige forhold hos VIRKSOMHED B, det forbedrede arbejdsmiljø, den nye positive selvkategorisering som konsulent eller opfattelsen af at arbejde med noget værdiskabende. Det synes her plausibelt, at det måske snarere er effekten af disse faktorer tilsammen. Da processen for medarbejderne således ikke har fulgt de teoretiske forventninger, specificeres programteorien, hvorefter ny forskning kan påbegynde<sup>49</sup>. Nye forhold der bør inddrages i den reviderede programteori;

- De tidligere arbejdsforhold hos VIRKSOMHED B har vist sig at have stor betydning for medarbejdernes forandringsparathed og deres overordnet tilfredshed med integrationsprocessen. Disse bør derfor medtages som en ny kontekstuel faktor i det fortsatte evalueringsarbejde.
- Omstillingen til leverandør-forhold har vist sig at have haft større betydning end først antaget, idet det har medført ændringer i både medarbejdernes arbejdspraksisser og deres selvkategorisering som leverandører. Dette bør derfor medtages som en ny kontekstuel faktor i det fortsatte evalueringsarbejde.
- Der er fremvist generel høj utilfredshed med ledelseskommunikationen i den senere fase af integrationsprocessen. Undersøgelsen har imidlertid ikke afdækket mellemlidernes individuelle engagement, der sammen med- eller som forudsætning for anvendelsen af ledelseskommunikationen forventes at have betydning for medarbejdernes forandringsparathed og dannelsen af forstadierne for organisatorisk identitet. Som personlige egenskaber hos mellemlidernes bør dette derfor medtages som en ny mekanisme i det fortsatte evalueringsarbejde.

---

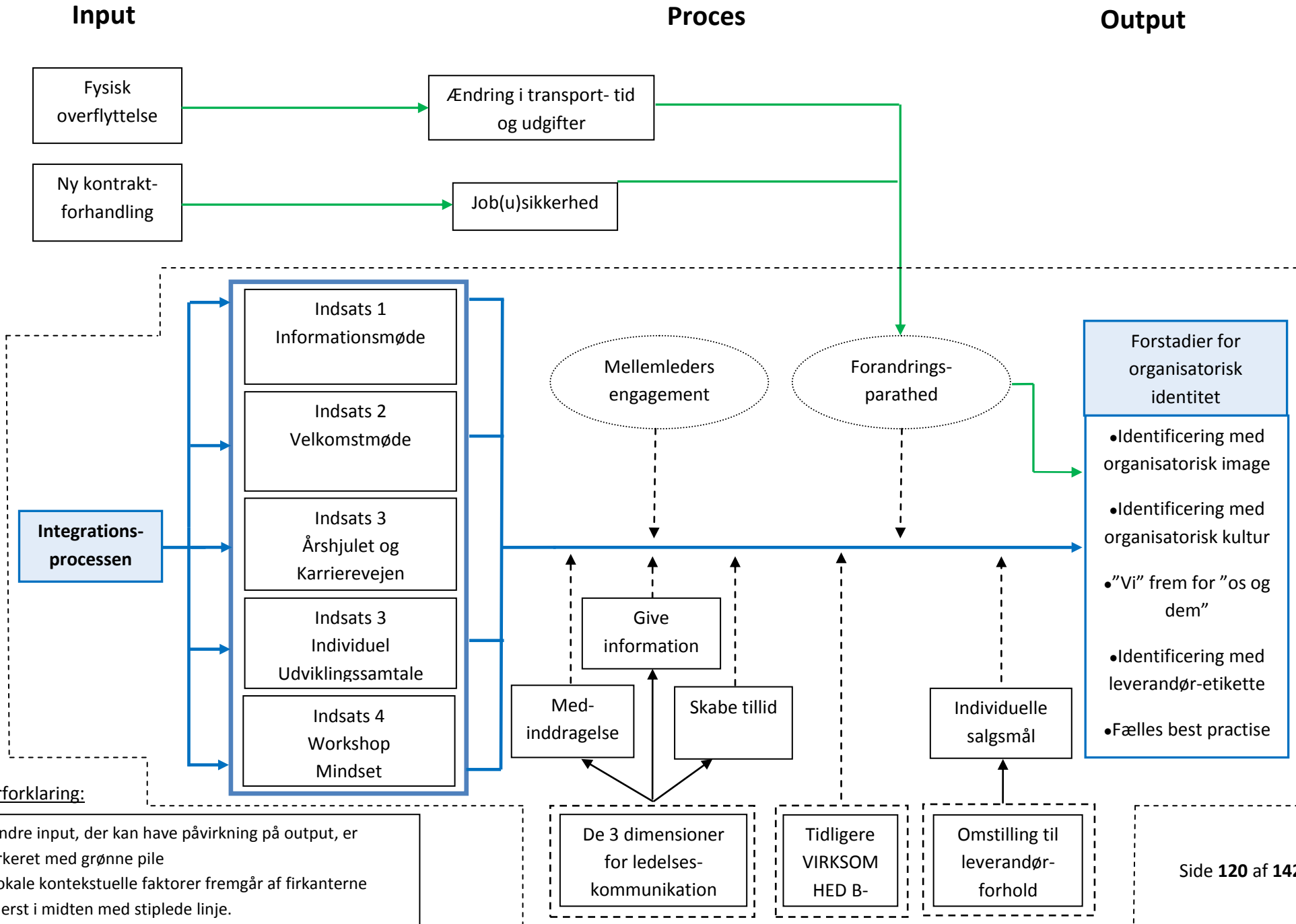
<sup>49</sup> Under forudsætning af at indsatsen implementeres fyldestgørende, hvilket er en forudsætning for at de opnåede effekter kan tilskrives indsatsen.

De opstillede succeskriterier skal naturligvis tilpasses eller revideres i henhold til den specificerede programteori, ligesom en reparation på implementeringen af indsatsen er nødvendig (Dahler-Larsen & Krogstrup 2009: 77). I den grafiske illustration af den reviderede programteori på næste side er der, på samme som før, medtaget andre input i programteorien for at tydeliggøre, at der er andre faktorer end indsatsen, der kan have betydning for- og forklaringskraft på outputtet, jf. det kritisk realistiske kontekstuelle og dynamiske kausalitetsbegreb<sup>50</sup>. Kontekst og mekanismer påvirker gensidigt hinanden, hvorfor skellet mellem disse er analytisk. For den teoretiske definition heraf henvises til afsnit 3.2.1. *KMO-figurationerne*.

---

<sup>50</sup> Der eksisterer uendeligt mange mekanismer, der på en gang både ophæver, svækker eller forstærker hinanden i et komplekst sammenspil mellem forskellige kontekstuelle faktorer (Wad 2012: 388).

Figur 9: Revideret programteori for integrationsprocessen i VIRKSOMHED A





## 9. Konklusion

Forskning af organisationsforandringer har vist, at teori om organisatorisk identitet kan bidrage med et analytisk perspektiv, der med inddragelse af sociokulturelle aspekter kan supplere de traditionelle og proceduremæssige perspektiver på integrationsprocesser, som gennem tiden har haft manglende forklaringskraft på udfaldet af fusioner og virksomhedsoverdragelser. Udover de positive aspekter facilitering af organisatorisk identitet kan bidrage til en virksomhed, som f.eks. øget motivation og øget arbejdsindsats, har forskning på området også vist, at der er en stærk sammenhæng mellem dannelsen af organisatorisk identitet og modstand mod forandringer. Det er i den forbindelse dokumenteret, at ansatte er mere åbne over for forandringstiltag, der forstærker de ansattes oplevede værdi af den organisatoriske identitet. Disse forskningsstudier omhandler kun, hvad der betegnes som første og anden ordens forandringer, der udgør mindre eller moderate ændringer i den eksisterende organisatoriske identitet. Interorganisatoriske forandringer som fusioner og virksomhedsoverdragelser, der kræver tredje ordens forandringer og indebærer kritisk ændring- eller erstatning af den eksisterende organisatoriske identitet, fremstår imidlertid forskningsmæssigt underbelyst. Det er således et forskningsmæssigt område, der stadig indeholder både teoretiske og praktiske potentialer.

I relation til integrationsprocessen i virksomhedsoverdragelsen af de 87 it-konsulenter fra VIRKSOMHED B til VIRKSOMHED A vil medarbejderne opleve et omfattende opbrud med den eksisterende organisering, arbejdsstruktur, samarbejdsrelationer og kultur. Medarbejderne vil skulle forholde sig til nye arbejdsforhold, nye kollegaer og ny ledelse. Disse forandringer udfordrer medarbejdergruppens organisatoriske identitet og skaber grundlag for udvikling af en ny organisatorisk identitet. Med ønsket om en succesfuld integration og dannelse af en ny fælles organisatorisk identitet har dette specialeprojekt haft til formål at undersøge følgende problemstilling:

*”Hvad har begrænset den første fase af den sociokulturelle integration i virksomhedsoverdragelsen mellem VIRKSOMHED A og VIRKSOMHED B, med henblik på dannelse af en ny fælles organisatorisk identitet?”*

Herunder hvilke potentialer og barrierer, der har været i udviklingen af en ny fælles organisatorisk identitet i den første fase af den sociokulturelle integrationsproces. Efter denne korte introduktion til projektet vil resultaterne af den realistiske evaluering præsenteres i henhold til at besvare denne problemstilling.

## Besvarelse af projektets problemstilling

Med specialeprojektets kritisk-realistiske tilgang til undersøgelsen af udviklingen af organisatorisk identitet vil dette afsnit, med afsæt i den retroduktive slutningsmåde, præsentere konklusionen først for derefter at pege på hvilke nødvendige mulighedsbetingelser og dybe årsagssammenhænge, der på baggrund af undersøgelsen *efter alt at dømmes*<sup>51</sup> må eksistere, for at denne konklusion kan finde sted. Med projektets ønske om ikke alene at *forstå*, men også at *forklare* sammenhængen mellem den sociokulturelle integrationsproces og dannelsen af organisatorisk identitet, vil dette afsnit således på baggrund af konklusionen opsummere de *potentialer og barrierer*, der i den kontekst, hvorunder integrationsprocessen foregår, har muliggjort de observerbare fakta [konklusionen].

Som anført i analysedel 3 kan der på baggrund af evalueringen konkluderes; at integrationsprocessen *ikke* har ført til dannelse af forstadier til en fælles organisatorisk identitet mellem de ansatte i VIRKSOMHED A og de insourcete VIRKSOMHED B-medarbejdere.

Af barrierer, der har været *begrænsende* for dannelsen af forstadier til en fælles organisatorisk identitet, kan der af analysen fremhæves den manglende indplacering i kompetencecentrene og heraf manglende tildeling af kompetencechef. Ligeledes fremstår der barrierer som medarbejdernes oplevelser med manglende synlig ledelse, manglende information, og manglende involvering i forbindelse med medarbejdernes ønsker til inddragelse i processen. Dette har blandt medarbejderne medført en oplevelse af organisatorisk isolation, der som utilsigtet konsekvens har medført en øget jobusikkerhed og skabt et tættere VIRKSOMHED B-fællesskab med styrkelse af de indre personlige- som faglige relationer medarbejderne imellem. Disse resultater ledte i første omgang til den umiddelbare tolkning, at empirien indeholdte indikationer på en rekonstituering af den etablerede organisatoriske VIRKSOMHED B identitet, der ifølge Langley & Golden-biddle kan opstå som reaktion mod manglende integration i organisationen. Den umiddelbare analyse af dette vil således være tegn på eksistens af modstridende multiple organisatoriske identiteter, på baggrund af en kollektiv opretholdelse- og forsvar af den organisatoriske VIRKSOMHED B-identitet, arbejdspraksisser og kultur. Ved nærmere granskning af datamaterialet blev der dog synliggjort underliggende tematikker og mønstre, som adskilte sig fra Langley & Golden-biddles identitetsforståelse om modstridende identiteter. Af de empiriske resultater findes der indikationer på, at disse medarbejderne ikke opretholder deres identitet baseret på modstand mod den eksisterende organisatoriske VIRKSOMHED A-identitet, men i stedet aktivt forsøger at blive en integreret del af

---

<sup>51</sup> De empiriske resultater er udledt af en undersøgelse, der er foretaget i en kompleks og social kontekst, hvor der eksisterer adskillige mekanismer og forskellige kontekstuelle faktorer, der svækker og forstærker hinanden i et komplekst sammenspil. Empiri vil derfor altid fremstå som en relativ størrelse, hvorfor specialeprojektets resultater og konklusion bør betragtes som værende et *fejlbart og midlertidigt* socialt produkt (afsnit 2.2. *Kritisk realisme*).

organisationen. Langley & Golden-biddles identitetsforståelse som et "*enten eller*", eksemplificeret gennem de to proaktive former og to passive former for identitetsforhandling, bliver således her erstattet af et "*både og*", idet medarbejderne, som konsekvens af den organisatoriske isolation, oplever et forstærket fællesskab internt i gruppen, men *samtidig* giver udtryk for en stor interesse i- og forhåbninger om en fremtidig succesfuld integrering i organisation.

Medarbejdernes store interesse i- og forhåbninger om at blive en integreret del af organisationen kan forklares med udgangspunkt i medarbejdernes høje forandringsparathed, der gennem integrationsprocessen er blevet forøget. VIRKSOMHED As omfattende kompetence- og karrieremodel, der tilsikrer medarbejderne en flerhed af kompetenceudviklings- og karrieremuligheder, fremstår i den forbindelse som en af de væsentligste faktorer for medarbejdernes høje forandringsparathed. Ligeledes er der af analysen fundet både indre og ydre motivationsfaktorer, der har øget medarbejdernes forandringsparathed og positivt påvirket medarbejdernes følelsesmæssige identifikation med virksomheden. I denne identifikationsproces er det samtidig vist, at forskelle og ligheder udgør de dynamiske principper for identifikation, hvormed medarbejdernes kontinuerlige sammenligning med deres tidligere dårlige arbejdsforhold hos VIRKSOMHED B kan forklare medarbejdernes høje forandringsparathed. Af potentialer, der har været fremmede for dannelsen af forstadier til en fælles organisatorisk identitet, står således de tidligere dårlige arbejdsforhold hos VIRKSOMHED B, der som en kontekstuel faktor har medført en høj forandringsparathed blandt medarbejderne, og som gennem integrationsprocessen yderligere er blevet forøget.

Medarbejdernes høje forandringsparathed kan ligeledes forklares på baggrund af ledelseskommunikationen som kontekstuel faktor, der i den initierende fase af integrationen blandt medarbejderne opleves som særdeles tilfredsstillende og har resulteret i en samlet tilfredshedsprocent med integrationsprocessen på 84 %. Af den kvantitative undersøgelse fremstår særligt ledelsens hjælp og støtte med de praktiske og system-tekniske forhold som årsag til den høje tilfredshedsprocent, hvorfor fokus på arbejdsmæssige praktikaliteter således vurderes af stor betydning. Disse resultater adskiller sig således fra resultaterne af den kvalitative undersøgelse, der som anført fremviser en generel stor utilfredshed med ledelseskommunikationen i den senere del af integrationsprocessen. De modstridende resultater vidner om forskellig behov afhængig af integrationsprocessen faser og tidsmæssigt forløb.

Den generelle store utilfredshed med ledelseskommunikationen i det senere forløb af integrationsprocessen vurderes, med afsæt i medarbejdernes fortsat store interesse i- og forhåbninger om at blive integreret, imidlertid til kun at have påvirket medarbejdernes forandringsparathed ganske lidt. Med en medarbejdergruppe der fortsat aktivt forsøger at blive en integreret del af organisationen, kan det

således konkluderes, at ledelseskommunikationen ikke har udløst den modstand, der i henhold til de teoretisk opstillede sammenhænge mellem ledelseskommunikationen og medarbejdernes forandringsparathed var forventet. Jævnfør den kritisk-realistiske tilgang til undersøgelsen af sammenhængen mellem integrationsprocessen og dannelsen af forstadierne til en fælles organisatorisk identitet er medarbejdernes forandringsparathed inddraget som en *generativ* mekanisme, hvis strukturer [kontekstuelle forhold] forsyner den med kausale *potentialer*. Det betyder med andre ord også, at mekanismen ikke er determinerende i sig selv, men udløsningen af dens potentiale afhænger af de betingelser, der gør sig gældende i den kontekst, hvorunder integrationsprocessen foregår. At medarbejdernes utilfredshed med ledelseskommunikation ikke har udløst den modstand, der i henhold til teorien var forventet, kan derfor forklares med at der, udover de i programteorien inddragede kontekstuelle faktorer, eksisterer en anden – og i dette tilfælde – mere betydningsfuld kontekstuel faktor, som har forklaringskraft på medarbejdernes forandringsparathed; dette værende de dårlige arbejdsforhold hos VIRKSOMHED B, der kontinuerligt trækkes frem af medarbejderne som argumentation for deres fortsatte store ønsker til- og forhåbninger om at blive udsluset i organisationen og blive en integreret del af VIRKSOMHED A. Det kan således, i henhold til undersøgelsen af potentialer og barrierer for udviklingen af organisatorisk identitet, konkluderes, at de i programteorien inddragede kontekstuelle faktorer eksisterer i et komplekst sammenspil med andre kontekstuelle faktorer, herunder de tidligere arbejdsforhold hos VIRKSOMHED B, der på en gang både forstærker og svækker medarbejdernes forandringsparathed.

Idet ledelseskommunikationen ikke har udløst den modstand, der var forventet i forhold til teorien, står således kun den manglende indplacering i kompetencecentre tilbage som en *barriere*, der har været begrænsende for dannelsen af forstadier til en fælles organisatorisk identitet. Den manglende indplacering i kompetencecentrene har medført manglende fysisk kontakt til- og arbejdsmæssig tilknytning til de andre ansatte i VIRKSOMHED A, der i teorien om organisatorisk identitet betragtes som værende afgørende for udviklingen af en fælles identitetskonstruktion. Det vurderes således at det hverken er de, i programteorien, inddragede mekanismer eller kontekstuelle faktorer, der er årsag til, at integrationsprocessen ikke har ført til dannelse af forstadier til en fælles organisatorisk identitet, men i stedet *den manglende indplacering i kompetencecentrene*, der i evalueringen betragtes som en implementeringsfejl.

Det er i dette afsnit således blevet sandsynliggjort hvilke potentialer og barrierer, der efter alt at dømme har været med i udviklingen af organisatorisk identitet gennem den sociokulturelle integrationsproces i virksomhedsoverdragelsen mellem VIRKSOMHED A og VIRKSOMHED B. Ligeledes er specialeprojektets

problemformulering blevet besvaret i henhold til, hvad der har begrænset den første fase af den sociokulturelle integration med henblik på dannelse af en fælles organisatorisk identitet.

## **10. Specialets praktiske og forskningsmæssige bidrag**

Manglende sociokulturel integration er i flere organisationsstudier fremvist som en af hovedårsagerne til, at mange interorganisatoriske forandringer som fusioner og virksomhedsoverdragelser mislykkes. På trods af at de kulturelle og menneskelige elementer fremhæves som nøglen til succesfulde integrationer, fremgår det oftest som oversete og underprioriterede aspekter, der kun får begrænset opmærksomhed i praksis. Dette er også karakteristisk for VIRKSOMHED A, der med mislykkede integrationer i forbindelse med tidligere fusioner og virksomhedsoverdragelser fortsat har udfordringer med at implementere organisatoriske forandringer og opnå succesfulde integrationer. Grundlaget for dette specialesamarbejde har derfor været en evaluering, der bidrager med både bedømmelsesorienteret og forbedringsorienteret viden om den sociokulturelle dimension af den første fase af integrationsprocessen. Hertil er anvendt den realistiske evaluering, der, med inddragelse af kontekst og mekanismer, tilvejebringer viden om selve processen, og *hvad* det er i indsatsen, der (ikke) virker og under *hvilke* betingelser. I evalueringen er der inddraget teori om organisatorisk identitet, der med fokus på de sociokulturelle aspekter fremstår som det teoretiske perspektiv, hvorved det er muligt at identificere de hovedkomponenter, der er (in)effektive i forhold til at opnå en succesfuld *sociokulturel* integration. Reviews viser, at der er en tæt relation mellem organisatorisk identitet og måden, hvorpå medarbejdere opfatter og reagerer på organisationsforandringer. På denne måde skabes der med organisatorisk identitet, som teoretisk perspektiv, et grundlag for at få indsigt i, *hvorfor* integrationsprocessen (mis)lykkes. På trods af den dokumenterede sammenhæng mellem organisatorisk identitet og medarbejdernes opfattelse og reaktioner mod organisationsforandringer fremstår de processer, hvorved organisatorisk identitet udvikles under interorganisatoriske forandringer som virksomhedsoverdragelser, forskningsmæssigt underbelyste. Specialeprojektet har med undersøgelsen af organisatorisk identitet således haft praktisk såvel som forskningsmæssig relevans.

### **10.1. Forbedringer til integrationsprocessen initieret af evalueringens resultater**

Den realistiske evaluering har haft et formativt og et summativt sigte, hvorfor vurderingen af integrationsprocessens resultater efterfølges af konkrete forbedringsforslag. I praktisk øjemed har

resultaterne af evaluering igangsat en række nye tiltag på baggrund af udarbejdelsen af en ny handleplan til det videre integrationsforløb i VIRKSOMHED A.

TEKST UDELADT

## 10.2. Bekræftelse, nuancering eller videreudvikling af ny teori?

Af konklusionen fremgår medarbejdernes manglende arbejdsmæssige- og fysiske kontakt med de andre i VIRKSOMHED A som værende den grundlæggende barriere for udviklingen af en fælles organisatorisk identitet. I resultaterne af Langley & Golden-biddles forskningsstudie fremhæves netop arbejdspraksisser og rum [fysisk kontakt] som en signifikant faktor for udviklingen af en ny fælles organisatorisk identitet. De understreger herved, at undersøgelser af organisatoriske identitet og den identitetsforhandling, der finder sted, således ikke bør reduceres til kun at omhandle diskursive elementer, som det er set gældende i den mere traditionelle forskning omkring organisatorisk identitet. Langley & Golden-biddles resultater er således forskningsmæssige fund, som dette projekt kan understøtte.

Projektets resultater adskiller sig imidlertid fra Langley & Golden-biddles identitetsforståelse af multiple og modstridende identiteter. Modstridende identiteter opretholder ifølge Langley & Golden-biddle deres identitet på modstand mod den eksisterende organisatoriske identitet, hvor udviklingen heraf antager *enten* en proaktiv form *eller* en passiv form. Af de empiriske resultater i denne evaluering fremgår det, at medarbejderne, på trods af den store utilfredshed med ledelseskommunikationen og oplevelsen af organisatorisk isolation, ikke opretholder deres identitet baseret på modstand mod den eksisterende organisatoriske VIRKSOMHED A-identitet. I stedet forsøger de aktivt at blive en integreret del af organisationen. Langley & Golden-biddles identitetsforståelse som et "*enten eller*", eksemplificeret gennem de to proaktive former og to passive former for identitetsforhandling, bliver således i dette studie erstattet af et "*både og*", idet medarbejderne, som konsekvens af den organisatoriske isolation, oplever et forstærket fællesskab internt i gruppen, men *samtidig* giver udtryk for en stor interesse i- og forhåbninger om en fremtidig succesfuld integrering i organisation.

Denne teoretiske nuancering er samtidig med til at underbygge betydningen af kontekstuelle forhold og underliggende mekanismer samt samspillet herimellem. I sammenhængen mellem integrationsprocessen og udviklingen af organisatorisk identitet er det vist, at der eksisterer kontekstuelle faktorer som medarbejdernes tidligere arbejdsforhold hos VIRKSOMHED B, der er med til at forstærke medarbejdernes forandringsparathed. Dette fremstår i evalueringen som den forklarende faktor for, *hvorfor* medarbejderne fortsat udviser stor interesse i- og forhåbninger om en fremtidig succesfuld integrering i VIRKSOMHED A og

aktivt forsøger at blive en integreret del af organisationen. Var der som design til undersøgelsen anvendt en klassisk effektevaluering, der undersøger årsagsvirknings-sammenhænge *isoleret* fra eksterne faktorer, havde undersøgelsen kun bidraget med viden om, hvorvidt indsatsen havde virket, og ovenstående resultat var fejlagtig blevet tilskrevet indsatsen. Dette er således med til at fremhæve betydningen af evalueringer, der vægtlægger både summative og formative elementer, der som den realistiske evaluering ikke begrænser sig til kun en vurdering af resultaterne, men som også ser på samspillet mellem implementering og resultater og herved inddrager forandringsprocessen. I den realistiske evaluering inddragelse af proces og kontekst tages der højde for organisationernes komplekse og dynamiske natur, hvilket skaber grundlag for at identificere årsagsvirknings-sammenhænge, som ikke var kendt ved undersøgelsens indledning - som det netop ses gældende i denne undersøgelse. Herved styrkes muligheden for at udlede valide årsagsforklaringer, der inddrager kompleksitet og kontekstuel bundet rationalitet. Den realistiske evaluering udgør, med inddragelse af proces og kontekst, således et kvalificeret bud på, hvordan forandringsprocesser kan undersøges i interorganisatoriske sammenhænge, hvor succesfulde integrationer i høj grad afhænger af den organisatoriske *kontekst* og de *individer*, der påvirker processen.

## 11. Litteraturliste

- Ashforth, Blake E., Harrison, Spencer H., Corley, Kevin G. (2008): *Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions*. Journal of Management. Vol. 34. SAGE Publications Inc.
- Bohni, Timo K. (2009): *Sammenhæng mellem organisationsteoretiske paradigmer og forståelsen af modstand mod forandring*. Psyke & Logos. Vol. 30. pp. 418-431.
- Bourdieu, Pierre & Wacquant, Loic J. D. (1996): *Refleksiv Sociologi*. Hans Reitzels forlag.
- Bourdieu, Pierre (1999): "Understanding" i Bourdieu, Pierre et al.: *The Weight of the World*. Cambridge. Polity Press.
- Brannen, Julia (1995): "Combining qualitative and quantitative approaches: an overview" i Brannen, Julia: *Mixing Methods – qualitative and quantitative research*. pp. 3-37. Avebury Ashgate Publishing Limited.
- Bryman, Alan (2008): *Social Research Methods*. 3. Udgave. Oxford University Press.
- Clark, Shawn M., Gioia Dennis A., Ketchen, David J., og Thomas, James B. (2010): *Transnational identity as facilitator of organizational identity change in a merger*. Cornell university: SAGE Publications Inc.
- Coram, Ron & Burnes, Bernard (2001): *Managing organizational change in the public sector*. The international journal of public, sector management. Vol. 14. No. 2. pp. 94-110.
- Dahler-Larsen, Peter & Krogstrup, Hanne K. (2009): *Nye veje i evaluering*. Academica.
- De Vaus, David (2002): *Surveys in social research*. 5. Edition Routledge.
- Eby, Lillian T., Adams, Dannielle M., Russel, Joyce E.A., Gaby, Stephen H. (2000): *Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of teambased selling*. Human Relations. Vol. 53. No. 3. SAGE Publications Inc.
- Field, Andy (2009): *Discovering statistics using SPSS*. 3. Edition SAGE Publications Inc.
- Flyvbjerg, Bent (2009): *Samfundsvidenskab som virker*. Akademisk forlag.
- Funnell, Sue C. & Rogers, Patricia J. (2011): *Purposeful program theory - effective use of theories of change and logic models*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Giddens, Anthony (1982): *Profiles and critiques in social theory*. University of California Press.
- Halkier, Bente (2005): *Fokusgrupper*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Hatch, Mary J. & Schultz, Majken (2004): *Organizational Identity – A Reader*. Oxford University Press.
- Hviid Jacobsen (2012): "Hypotesetest i samfundsvidenskab" i Hviid Jacobsen et al.: *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning*. Hans Reitzels forlag.
- Hildebrandt, Steen & Brandi, Søren (2005): *Ledelse af forandring. Virksomhedens konkurrencekraft*. Børsens forlag.



- Holt Larsen, Henrik (2006): *Human resource management: Licence to work*. Forlaget Valmuen.
- Jacobsen, Dag I. (2005): *Organisationsændringer og forandringsledelse*. Forlaget Samfundslitteratur.
- Kvale, Steiner & Brinkmann, Svend (2009): *Interview- introduktion til et håndværk*. 2. udgave. Hans Reitzels forlag.
- Krogstrup, Hanne K. (2006): *Evalueringsmodeller*. 2. udgave. Hans Reitzels forlag.
- Krogstrup, Hanne K. (2011): *Kampen om evidens. Resultatmåling, effektmåling og evidens*. Hans Reitzels forlag.
- Langley, Ann, Golden-Biddle, Karen, Reay, Trish, Denis, Jean-Louis, Hébert, Yann (2012): *Identity Struggles in Merging Organizations: Renegotiating the Sameness–Difference Dialectic*. NTL Institute. SAGE Publications Inc.
- Larsen, Steen N. & Pedersen, Inge K. (2011): *Sociologisk leksikon*. Hans Reitzels forlag.
- Launsø, Laila & Rieper, Olaf (2005): *Forskning om og med mennesker*. 5. udgave. Nyt Nordisk Forlag.
- Lippert-Rasmussen, Kasper (2010): "Sandhed og relativisme" i Hviid Jacobsen et al.: *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning*. Hans Reitzels forlag.
- Lodorfos, George & Boateng, Agyenim (2006): *The role of culture in the merger and acquisition process: Evidence from the European chemical industry*. Management Decision, Vol. 44. No. 10. Emerald Publishing.
- MacCallum, Robert, Widaman, Keith, Zhang, Shaobo, Hong, Sehee (1999): *Sample size in Factor Analysis*. Psychological Methods. Vol. 4. No.184-99. Ohio State University.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C.A. (1993): *Commitments to organizations and occupations: Extension and test of a three component conceptualization*. Journal of applied psychology No. 78.
- Mills, C. Wright (2000): *Den Sociologiske fantasi*. Hans Reitzels forlag.
- Moselund, Preben (2011): *Ledelse i perspektiv mellem tradition og refleksion*. Bind 1. Hans Reitzels forlag.
- Nahavandi, Afsaneh & Malekzadeh, R. Ali (1993): *Organizational culture in the management of mergers*. Greenwood Publishing.
- Nielsen, Karina & Randall, Raymond (2012): *Opening the black box: presenting a model for evaluating organizational-level interventions*. European journal of work and organizational psychology. Vol. 22. No. 5. pp.601-617.
- Olsen, Henning (2006): *Guide til gode spørgeskemaer*. Socialforskningsinstituttet . København.
- Pawson, R. & Tilley, N. (2004): *Realist evaluation*. British Cabinet Office.
- Pawson, R. & Tilley, N. (1997): *Realistic evaluation*. SAGE Publication Inc.

Pedersen, Louise M. (2012): *Ulykkesforebyggelse inden for træindustrien baseret på DeJoys integrerende problemløsningsstilgang og den reviderede realistiske evalueringsmodel*. Aalborg Universitet.

Pedersen, Louise M., Nielsen, Kent J. & Kines, Pete (2012): *Realistic evaluation as a new way to design and evaluate occupational safety interventions*. Safety Science. Vol. 50. pp. 48-54.

Petersen, Anders (2007): *Depression – vor tidsalders vrangside*. Intellecta DocuSys, Frölunda.

Peterson, Robert A. (1994): *A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha*. Journal of Consumer Research, Vol. 21. No. 2. pp. 381-383. The University of Chicago Press.

Riis, Ole (2001): *Metode på tværs*. Jurist- og økonomiforbundet. København.

Saksvik, Per Ø. & Tvedt, Sturle D. (2007): *Leading change in a healthy way*. Scandinavian journal of organizational psychology. Trondheim.

Saksvik, Per Ø., Tvedt, Sturle D., Kjell, Nytrø, Andersen, Gunn R., Andersen, Thale K., Buvik, Marte P. (2007): *Developing criteria for healthy organizational change*. Work & Stress: An international journal of work, health & organizations. Vol. 21. No. 3. Trondheim.

Shrivastava, Paul (1986): *Postmerger integration*. Journal of business strategy, Vol. 7. No. 1. pp.65-76.

Wad, Peter (2012): "Realistisk videnskabsteori og kritisk realisme" i Hviid Jacobsen et al.: *Videnskabsteori i statskundskab, sociologi og forvaltning*. Hans Reitzels forlag.

Tvedt, Sturle D., Saksvik, Per Ø., Nystrø, Kjell. 2009: *Does change process healthiness reduces the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment*. Work & Stress, Vol. 23. No. 1, pp. 80-98. Routledge.

## **12. Bilagsoversigt**

Bilagene forefindes kun på CD-rom.

**Bilag 1:** Teoriafsnit

**Bilag 2:** Beskrivelse af de øvrige input

**Bilag 3:** VIRKSOMHED A informationsmail\_spørgeskemaundersøgelse

**Bilag 4:** Informationsmail\_fokusgruppeinterview

**Bilag 5:** Distributionsmail\_spørgeskemaundersøgelse

**Bilag 6:** Interviewguide

**Bilag 7:** Gruppeøvelse\_fokusgruppeinterview\_virksomhedsbetegnelser

**Bilag 8:** Gruppeøvelse\_fokusgruppeinterview

**Bilag 9:** Transskription Fokusgruppe 1 VIRKSOMHED A

**Bilag 10:** Transskription Fokusgruppe 2 VIRKSOMHED A

**Bilag 11:** Transskription Fokusgruppe 2 VIRKSOMHED A

**Bilag 12:** Spørgeskema VIRKSOMHED A

**Bilag 13:** Åbnesvar\_spørgeskema

**Bilag 14:** Syntax SPSS

**Bilag 15:** Output SPSS

**Bilag 16:** Frekvenstabeller over alle spørgsmål\_spørgeskema

**Bilag 17:** Test for bivariate sammenhænge (Medarbejdernes samlede tilfredshed)

**Bilag 18:** Test for bivariate sammenhænge (Medarbejdernes individuelle forandringsparathed)

**Bilag 19:** Dannelse af skala'er

**Bilag A:** VIRKSOMHED A Velkomstbrev

**Bilag B:** VIRKSOMHED A HR\_Transitionplan VIRKSOMHED B

**Bilag C:** VIRKSOMHED A Introduktion VIRKSOMHED B

**Bilag D:** VIRKSOMHED A Velkomstmøde Januar VIRKSOMHED B

**Bilag E:** VIRKSOMHED A Transition VIRKSOMHED B

**Bilag F:** VIRKSOMHED A A3 Strategi Plan VIRKSOMHED B

**Bilag G:** Rapport for VIRKSOMHED A\_resultater fra spørgeskemaundersøgelsen

**Bilag H:** Rapport for VIRKSOMHED A\_resultater fra fokusgruppeinterviews

**Bilag I:** Rapport for VIRKSOMHED A\_samlet resultater til medarbejderne

## Bilag 1.

### 1. Teori

I det følgende vil der blive givet en redegørelse af teorien om organisatorisk identitet skrevet af Hatch & Schultz, som i *"The dynamics of organizational identity"* (2004) beskriver de processer, hvori organisatorisk identitet skabes, vedligeholdes og forandres. Ligeledes forklares det, hvordan disse processer og forholdet imellem kultur, identitet og image dynamisk er forbundet med hinanden. Dernæst vil jeg supplere teorien om organisatorisk identitet med et empirisk forskningsstudie foretaget af de to amerikanske professorer Langlely & Golden-biddle, der i den videnskabelige artikel *"Identity Struggles in Merging Organizations: Renegotiating the Sameness–Difference Dialectic"* (2012) beskriver, hvordan medarbejdere kollektivt (re)konstituerer deres identitet gennem interorganisatoriske ændringer som fusioner eller virksomhedsoverdragelser. Langlely & Golden-biddles forskning er inddraget i dette projekt som middle-range teori. Teorien er empirisk funderet, der sammenholdt med teorien af Hatch & Schultz i højere grad vil være operationaliserbar og applicerbar i henhold til projektets undersøgelse. Anvendelsen af de to teorier vil i en opsummering blive diskuteret i forhold deres kompatibilitet med hinanden.

Afslutningsvis vil de to teorier om organisatorisk identitet blive suppleret med teori om ledelseskommunikation i forandringsprocesser og individuel forandringsparathed, der bidrager med viden om de kontekstuelle faktorer og psykologiske og organisatoriske mekanismer, som kan påvirke forandringsprocessen.. Forandringsparathed er i relation til implementering af forandringstiltag et relativt nyt fænomen rent forskningsmæssigt (Nielsen & Randall 2012: 607), og det kan i dette speciale bidrage med viden til at forklare modstand mod forandringsprocessen.

#### 2.1. The Dynamics of organizational identity - Hatch & Schultz (2004)

Organisatorisk identitet er et teoretisk begreb, der gennem tiden er blevet belyst fra flere forskellige perspektiver, og som stadig er under udvikling. Albert og Whetten betragtes som de første, der bragte identitet som et organisatorisk fænomen ind i organisationsteorien. I deres artikel, *"Organizational Identity"* (1985), definerer de organisatorisk identitet som det *"centrale, karakteristiske og varige"*<sup>52</sup> ved en organisation (Albert & Whetten 1985: 3, 83). Disse tre grundlæggende kriterier, defineret af Albert og Whetten, anvendes i dag blandt mange af de teoretikere, der sidenhen har beskæftiget sig med organisatorisk identitet, hvor hovedparten har videreført samme definition, og andre har udfordret Albert

---

<sup>52</sup> De tre grundlæggende kriterier, givet af Albert & Whetten, blev oprindeligt defineret som "central karakter, særpræg og midlertidig stabilitet", men i den teoretiske redegørelse af "midlertidig stabilitet" anvender Albert & Whetten i stedet begrebet "enduring" (min oversættelse: varig), hvorfor definitionen der refereres til i dette afsnit er: "Centrale karakter, særpræg og varighed)

og Whettens teori på en eller flere af delkomponenterne i definitionen. Hatch & Schultz repræsenterer det sidste og beskriver igennem deres teori, hvordan organisatorisk identitet bør betragtes som en dynamisk proces frem for en statisk konstruktion (Ibid.: 267-268). I *"The Dynamics of organizational identity"* beskriver Hatch & Schultz de processer, hvori organisatorisk identitet skabes, vedligeholdes og forandres samt forklarer, hvordan disse processer dynamisk er forbundet med hinanden (Ibid.: 384). Idet disse processer foregår kontinuerligt og er gensidigt påvirkende, åbner denne teori således op for anskuelsen af organisatorisk identitet som værende både stabil og foranderlig (Ibid.: 268), og begrebet anlægger således et dynamisk perspektiv, hvori forandring er mulig.

Hatch & Schultz beskriver organisatorisk identitet<sup>53</sup> som den dynamiske proces, der skabes mellem, 1) hvordan andre ser os, og 2) hvordan vi forstår og opfatter os selv. Teorien trækker således på teorigrundlaget indenfor social identitet og betragter organisatorisk identitet som en social proces, der konstrueres i interaktion med andre (Ibid.: 268, 400). Denne sociale proces består af interne- og eksterne organisatoriske selvdefinitioner, der konstruerer den organisatoriske identitet (Ibid.:384, 400). Forståelsen af identitet, som bestående af en dualisme mellem interne og eksterne påvirkningsfaktorer, finder Hatch og Shultz argument for hos R. Jenkins:

*"The self [is] an ongoing and, in practise simultaneous, synthesis of (internal) self-definition and the (external) definitions of oneself offered by others. This offers a template for the basic model of **the internal-external dialectic of identification** as the process whereby all identities – individual and collective – are constructed".* (Jenkins 1996 in Hatch & Shultz 2004: 380).

### 2.1.1 To veje til identitet

Hvis man ønsker at forstå, hvordan disse interne og eksterne definitioner af organisatorisk identitet interagerer, bør organisatorisk identitet ifølge Hatch og Schultz undersøges i relation til både virksomhedens kultur og dens image (Ibid.: 384-385). Virksomhedens kultur repræsenterer den kontekst, hvori de interne definitioner af organisatorisk identitet opstår, og kan defineres som den udtalte organisatoriske indre opfattelse, hvorfra medarbejdere tilskriver mening til andre og dem selv (Ibid.: 387-388). Det er et mønster af grundlæggende antagelser, der er rodfæstet i uskrevne værdier, regler og normer. Virksomhedens kultur repræsenterer den *konstruktivistiske tilgang* til konstruktionen af

---

<sup>53</sup> Udarbejdelsen af denne teori bygger på Sociologen George Herbert Meads teori om "the self" i værket "Mind, self and society" fra 1934. Den dybere forklaring af teoriens analogi til Mead vil ikke blive givet i dette projekt.

organisatorisk identitet og omhandler, hvordan medarbejderne opfatter og ser sig selv i relation til andre. Om forholdet mellem kultur og organisatorisk identitet siger Hatch & Schultz:

*"The two concepts are distinguishable by culture's being relatively more easily placed in the conceptual domains of the contextual, tacit and emergent than identity which, when compared with culture, appears to be more textual, explicit and instrumental"* (Ibid.: 384).

Hvor kultur er sværere at definere, idet kultur i begrebets natur er det udtalte og implicite, så fremstår organisatorisk identitet således mere eksplicit og vil på denne måde kunne gøres til genstand for undersøgelsen. Her vil der med inspiration fra Langley & Golden-biddle blive anvendt medarbejdernes arbejdspraksisser som det område, hvor igennem den organisatoriske kultur kommer eksplicit til udtryk. Arbejdspraksisser og betydningen for udviklingen af den organisatoriske identitet uddybes i næste afsnit 2.2. *Identity Struggles in Merging Organizations*. Det er vigtigt at understrege, at virksomhedens kultur således ikke er dette speciales undersøgelsesobjektet, men derimod den organisatoriske identitet, der indirekte er blevet præget af den interne påvirkning som den udtalte kultur.

Den anden del af konstruktionen af den organisatorisk identitet udgør virksomhedens organisatoriske image, der omhandler, hvordan den organisatoriske identitet fremstår i medarbejdernes og øvrige eksterne interessenters bevidsthed (Ibid.: 382, 386). Virksomhedens organisatoriske image skabes gennem, for medarbejderne, eksterne definitioner af virksomheden, dette værende både interne interessenter i virksomheden og eksterne interessenter. Heri ligger det, der i management litteraturen traditionelt optræder som skelnen mellem virksomhedens image og virksomhedens omdømme. Image handler ifølge Hatch & Schultz ikke kun om omverdenens billede af organisationen, men omhandler også, hvordan organisationen internt gennem virksomhedens strategi og kommunikation kan positionere sig i forhold til virksomhedens selvrepræsentation<sup>54</sup> (Ibid.: 386). Det er igennem det, der i management litteraturen også kaldes for impression management, at ledelsen kan regulere og forsøge at styre den måde, medarbejderne opfatter virksomhedens image på (Ibid.: 389). Det er den interne regulering af organisationens selvrepræsentation, der teoretisk vil blive anvendt i dette speciale, idet indeværende projekt gennem en bottom-up tilgang til undersøgelsen ønsker at belyse, hvordan medarbejderne opfatter virksomheden. Virksomhedens omdømme, som forstået ved eksterne interessenters billede af virksomheden, vil således ikke blive behandlet yderligere.

---

<sup>54</sup> *"What does the organization want others to think about the organization" vs. "What do stakeholders actually think of the organization"* (Brown et al. 2006: 102)

De eksterne definitioner gennem ledelsens regulering af organisationens selvrepræsentation kan også foregå utilsigtet gennem den daglige adfærd og interaktion med hinanden:

*"Images are not projected only through official, management-endorsed communications in glossy brochures because organizational members at all levels transmit images of the organization"* (Ibid.: 389)

Som det fremgår ovenfor, kan reguleringen af de eksterne definitioner således også fremkomme utilsigtet, idet virksomhedens organisatoriske image foregår på alle niveauer *"communicated through everyday behavior, gestures, appearance, attitude"* (Ibid.: 389). Med andre ord vil organisationens selvrepræsentation være medskabende for det image, medarbejderne har af organisationen, og som de både berøres af og forholder sig til i den daglige interaktion med hinanden. Dette repræsenterer således en *corporate tilgang* til konstruktionen af organisatorisk identitet, hvor medarbejdernes opfattelse af virksomhedens image vil være påvirket af kommunikation med ledelsen og kollegaer.

Med udgangspunkt i ovenstående kan det således opsummeres, at organisatorisk identitet er et resultat af de forbundne processer, der kontinuerligt vekselvirker mellem kulturel selv-forståelse og virksomhedens organisatoriske image. Idet disse interne og eksterne definitioner er gensidigt påvirkende, er organisatorisk identitet således både midlertidig stabil og foranderlig.

## **2.2. Identity Struggles in Merging Organizations: Renegotiating the Sameness–Difference Dialectic. Langley & Golden-biddle (2012)**

Dette empiriske forskningsstudie undersøger, hvordan den organisatoriske identitet ændres i forbindelse med fusionen af to virksomhedskulturer og, hvordan medarbejdere kollektivt (re)konstituerer deres identitet. Langley og Golden-biddle tager udgangspunkt i teorierne om "social identity"<sup>55</sup>, hvor *"similarity and difference are the dynamic principles of identification"* (Jenkins 2008 i Langley & Golden-biddle 2012: 138). På denne måde baseres deres forskning på en forståelse af identitet som et udtryk for måden, hvorpå medarbejderne i organisationen definerer dem selv som en social gruppe og adskiller sig fra medlemmer af andre sammenlignelige organisationer. I undersøgelsen viser de, hvordan konstitueringen af identiteten i den nye organisation påvirkes, ikke alene af gruppernes egen (re-) konstruktion af identitet, men også af eksterne påvirkningsfaktorer, og at forhandlingen af identitet således foregår i en dialektisk proces, hvor de interne og eksterne faktorer gensidigt påvirker hinanden (Langley & Golden-biddle 2012: 135-136). Denne identitetsforhandling beskrives som en *"ongoing struggle"* (Ibid.: 138-139), hvor de involverede medarbejdere kan opleve at stå i et spændingsfelt af modsigelser og konflikter mellem individets egen

---

<sup>55</sup> Socialpsykologerne Tajfel & Turner (Tajfel & Turner 1979 i Langley et al. 2012)

selvopfattelse og eksterne forhold og krav. Heri ligger en forståelse af organisatorisk identitet som en dynamisk og ustabil størrelse, der kontinuerligt udvikles i interaktion med andre afhængig af tid og sted.

Forskningen bygger på en komparativ analyse af to forskellige casestudier af henholdsvis en fusion mellem fire private virksomheder indenfor sundhedsvæsenet i Alberta i Canada og en fusion mellem to hospitaler i Quebec i Canada. Undersøgelsen omfatter både observationsstudier og interviews med en lang række ledere og medarbejdere foretaget over et forløb på to år. Langley og Golden-biddle identificerer i undersøgelsen fire former for måder, hvorpå medarbejderne i håndteringen af de organisatoriske ændringer på forskellige vis (re)konstituerer deres identitet som gruppe (Ibid.: 135-136). En forskellig sammensætning af historier blev under interviewene generet for hver subgruppe af medarbejdere, der var involveret i fusionerne. Dette resulterede i fire identitetstypologier, henholdsvis to proaktive former for identitetspositionering som "*Mavericks*" og "*Fighters*" og to passive former for positionering såsom "*Adapters*" eller "*Victims*" (Ibid.: 135, 149, 159-160). Af resultaterne vises det således, hvordan medarbejdernes identitetsopfattelse enten bliver forstærket eller svækket gennem fusionsprocessen, og undersøgelsen konkluderer med udgangspunkt i de fire typologier, hvordan der kan eksistere divergerende organisatoriske identiteter side om side i en organisation.

Kendetegnet ved "*Mavericks*" og "*Fighters*" er en identitetsopfattelse, hvor de differentierer sig fra den anden modpart i fusionen ved at opretholde opfattelsen af at være "*Champions*" og i besiddelse af flere positive egenskaber end modegruppen. De opretholder på denne måde deres identitet baseret på *modstand* mod ledelsens forsøg på at regulere (læs her: definere) en ny identitet. Medarbejdere i kategorien "*Fighters*" ytrer ikke ønske om at inkorporere en ny fælles identitet, men forsøger i stedet aktivt at opretholde den samme identitet som før fusionen. "*Mavericks*" derimod er kendetegnet ved at søge mest mulig indflydelse i forhandlingen om skabelse af den nye fælles identitet baseret på, hvad der indenfor deres gruppe betegnes som *best practise*. Disse er således åbne for en fælles ny identitet, men ønsker samtidig, at det skal være indenfor rammerne af, hvad de karakteriserer som *best practise*. I opposition her til står de to andre identitetspositioneringer "*Adapters*" og "*Victims*", der forholder sig passive igennem integrationsprocessen og forhandlingen om den nye fælles identitet i organisationen. Kendetegnet for "*Victims*" er en oplevelse af at føle sig isoleret og overset i integrationsprocessen. I stedet for at prøve at ændre eller opnå indflydelse i de nye praksisser, forholder disse medarbejdere sig passive og fremstår som uengageret. "*Adapters*" forholder sig ligeledes passive, men til forskel fra "*Victims*", assimilerer de sig med den større gruppe og påtager sig stillestående dennes identitet og værdier i et forsøg på at opnå accept (Ibid.: 159-160).



Forhandlingen af identitet mellem de fusionerede parter manifesteres ifølge Langley og Golden-biddle gennem henholdsvis sprog, praksisser og rum. De understreger, at praksisser og rum sammen med sproget spiller en signifikant rolle i identitetsregulering og medarbejdernes selv-konstruktion af identiteten. Dermed understreger Langley & Golden-biddle også, at undersøgelser af identitetsforhandlingen således ikke reduceres til kun at omhandle diskursive elementer, som det er set gældende i den mere traditionelle forskning omkring social identitet (Ibid.: 161). I undersøgelsen eksemplificeres dette via sygeplejerskerne fra et af de to fusionerede hospitaler, der opfatter deres arbejdspraksisser, herunder bl.a. måden hvorpå de bader patienterne, som værende en iboende del af hvem de er, og den måde de differentierer sig fra de andre sygeplejersker i den fusionerede organisation. I ønsket om at overkomme forskelle mellem de fusionerede parter er fysisk kontakt ifølge Langley og Golden-biddle ligeledes kritisk for en succesfuld integration. Rum spiller således også en afgørende betydning for identitetsforhandlingen ved at bringe grupperne sammen og herigennem støtte udviklingen af en fælles identitetskonstruktion (Ibid.: 162). Langley og Golden-biddles forskningsstudie viser på denne måde, hvordan fremtidige studier af processen for udviklingen af den kollektive organisatoriske identitet bør inddrage både sprog, arbejdspraksisser og rum som analytisk ramme.

#### **2.4. Teoretisk kompatibilitet**

I Langley og Goldens-biddles forskningsstudie konkluderes det, på samme måde som i Hatch og Schultzs teori om organisatorisk identitet, at der eksisterer både interne og eksterne påvirkningsfaktorer i relation til identitetsprocessen. Udviklingen af en ny identitet foregår således i en dialektisk proces mellem en ekstern påvirkning (læs: identitets regulering gennem information og italesættelse af værdier fra ledelsen og kollegaer) og intern påvirkning (læs: medarbejdernes opfattelse og egen konstruktion af identitet). Fælles for disse teorier er derfor forståelsen af de interne og eksterne påvirkningsfaktorer, samt samspillet mellem disse, som værende afgørende for dannelsen af organisatorisk identitet under organisatoriske forandringer. Ligeledes trækker begge teoretiske perspektiver på teorigrundlaget indenfor social identitet og betragter organisatorisk identitet som en social proces, der konstrueres i interaktion med andre. Begge teoretiske perspektiver adskiller sig fra Albert & Whettens definition af organisatorisk identitet som vedvarende<sup>56</sup>, idet begge teorier betragter organisatorisk identitet som dynamisk og foranderlig. De placerer sig derved i den ende af spektret af teorier, der bryder med den traditionelle opfattelse af identitet som værende stabil og varig (se afsnit 2.1. *The Dynamics of organizational identity*). De adskiller sig i midlertidig fra hinanden i forhold til, hvilken grad identiteten er foranderlig. Hvor Hatch & Schultz stadig fastholder en vis form for stabilitet i opfattelsen af identitet og blot udvider Albert & Whettens perspektiv til, at identiteten også kan

---

<sup>56</sup> Enduring (Albert & Whetten 1985: 3, 83)

være foranderlig, anlægger Langley og Golden-biddle et perspektiv, hvor identitet betragtes som både foranderlig og ustabil. Til trods for denne forskel i opfattelsen af identitetens stabilitet, er begge teoretiske perspektiver enige om organisatorisk identitet som værende en dynamisk størrelse, der kontinuerligt skabes og genskabes i en social proces mellem de interne og eksterne definitioner. I dette dynamiske perspektiv bringes konteksten i spil, idet organisatorisk identitet kontinuerligt udvikles i interaktion med andre afhængig af tid og sted. Det skal derfor understreges, at projektets anvendelse af Langley og Golden-biddles forskningsstudie forudsætter en bevidsthed om, at resultaterne og de processer, der beskrives af Langley & Golden-biddle, er både tidsmæssigt og kontekstuel bundet, og de fremanalyserede typologier derfor blot anvendes i dette speciale som analytiske konstruktioner og modeller på virkeligheden. Tidsmæssigt sætter den relative korte projektperiode rammerne for undersøgelsen i dette speciale, hvor de fremanalyserede typologier i Langley og Golden-biddles forskningsstudie naturligvis skal ses som et resultat af en længere undersøgelsesperiode, end det er muligt i dette speciale.

Teorien om organisatorisk identitet af Hatch & Schultz kan karakteriseres som projektets grand-theory der, som den velkendte problematik, medfører udfordringerne for operationalisering og empirisk applikation (Merton 1967 i Bryman 2008: 6). De centrale begreber i teorien er præget af en vis usikkerhed i forhold til definitionen af disse samt måden, hvorpå disse kan empirisk indfanges. I relation til dette speciale betragtes dette som en svaghed ved anvendelsen af teorien om organisatorisk identitet af Hatch & Schultz. Langley & Golden-biddles forskningsstudiet supplerer derfor i specialet med en mere applicerbar middle-range teori, der i højere grad kan gøres til genstand for empirisk anvendelse.

Ligeledes supplerer Langley & Golden-biddles teori der, hvor Hatch & Schultz teori kan fremstå svag, hvad angår specialets forståelse af organisationers kompleksitet og indre dynamik. Ved netop at kombinere Hatch & Schultz teori med Langley og Golden-biddles forskningsresultater udvides det teoretiske perspektiv, hvor dannelsen og udviklingen af multiple identiteter muliggøres. Hatch & Schultz karakteriserer de situationer, hvor der som resultat af ubalance mellem de interne og eksterne påvirkningsfaktorer ikke dannes en fælles organisatorisk identitet, som værende en organisatorisk dysfunktion, - hvis ikke denne dysfunktionelle identitet brydes, vil organisationen på sigt ikke kunne eksistere. Med anvendelsen af Langley og Golden-biddles teori adskiller specialets forståelse herfra og tager således i højere grad højde for komplekse og dynamiske organisationer, hvori der kan eksistere divergerende organisatoriske identiteter side om side.

De svagheder der er identificeret ved Hatch & Schultz teori om organisatorisk teori er, som redegjort ovenfor, således forsøgt imødekommet ved at inddrage Langley & Golden-biddles forskningsstudie. Som

opsummering på teoriens hovedbegreber er de væsentligste forskelle og ligheder ved teorierne skitseret i nedenstående forenklet oversigt:

**Tabel 1: Oversigt over forskelle og ligheder ved de to teorier om organisatorisk identitet**

	Hatch & Schultz	Langley & Golden-biddle
<b>Organisatorisk identitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En <i>fælles</i> identitet</li> </ul> Identitet på organisatorisk niveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Multiple</i> identiteter</li> </ul> Identitet på individniveau
<b>Organisations-syn</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relativ dynamisk</li> </ul> Organisationer er åbne systemer, der tilpasser sig omverdenen og finder ligevægtstilstande, men er også præget af inertie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dynamisk</li> </ul> Organisationer er løst kobledede systemer, der kontinuerligt er under forandring med tilpasning af rutiner og praksis
<b>Forandring vs. stabilitet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forandring som en topstyret proces, der igangsættes grundet tilpasningsbehov til ændrede eksistensbetingelser (Planlagt forandring)</li> <li>• Forandring betragtes som episodiske tilstande</li> <li>• Identitet er <i>stabil og foranderlig</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forandring sker kontinuert og udspringer af den organisatoriske praksis og løbende tilpasning (Emergerende forandring)</li> <li>• Stabilitet betragtes som episodiske tilstande</li> <li>• Identitet er <i>ustabil og foranderlig</i></li> </ul>
<b>Perspektiv</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Topdown og Bottom-up</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bottom-up</li> </ul>
<b>Centrale elementer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Identitetspåvirkning</i></li> <li>• Identitet som organisationens centrale karakter og særpræg</li> <li>• <i>Identitetsregulering</i> gennem impression management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identitetsforhandling</li> <li>• Spændingsfelt af <i>modsigelser og konflikter</i></li> <li>• <i>Forhandling</i> mellem individets egen selvopfattelse og eksterne forhold og krav</li> </ul>
<b>Analyse tilgang</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dannelse af identitet foregår i en dialektisk proces mellem interne og eksterne påvirkningsfaktorer, der kommer til udtryk gennem den <i>organisatoriske image</i> og den <i>organisatoriske kultur</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dannelse af identitet foregår i en dialektisk proces mellem interne og eksterne påvirkningsfaktorer, der kommer til udtryk i en identitetsforhandling gennem <i>sprog, praksisser og rum</i></li> </ul>

Kilde: efter egen udarbejdelse

## 2.5 Ledelseskommunikation i forandringsprocesser og individuel forandringsparathed

I artiklen *"Does change process healthiness reduce the negative effects of organizational change on the psychosocial work environment"* (2009) belyser Tvedt et al., hvordan "sundhed"<sup>57</sup> i forandringsprocesser kan minimere usikkerhed og stress blandt medarbejdere og sikre at forandringstiltag i højere grad lykkes. Forskningen, der ligger til grund for artiklen, omfatter to større surveyundersøgelser i Norge omfattende i alt 3133 respondenter<sup>58</sup> og er en videreudvikling af tidligere studier af forandringsprocessers negative og skadelige påvirkninger på det psykiske arbejdsmiljø. Mange organisationsforandringer medfører utilsigtede konsekvenser, som bl.a. øget jobkrav og usikkerhed, der kan medføre lavere motivation, stress og modstand mod forandringen, som resulterer i lavere produktivitet (Karasek & Theorell 1990, Cooper 1981, Kivimäki & Vahtera 2003, Saksvik et al. 2007, i Tvedt et al. 2009). Formålet med forskningsundersøgelserne af hvordan sundhed i forandringsprocesser kan mindske disse utilsigtede effekter og hvilke forhold, der kan siges at have en påvirkning herpå, har været udviklingen af et "Healthy Change Process Index" (herefter HCP-indeks), til brug i evalueringer af forandringsprocesser (Tvedt et al. 2009: 83). Indekset er inspireret af IPM Intervention Process Measure (Randall et al. 2007 i Tvedt et al. 2009) og belyser graden af varietet i medarbejdernes oplevelse af forandringerne (Ibid.: 80-81). Der identificeres heri fire dimensioner for ledelseskommunikation, der antages at have påvirkning på medarbejdernes oplevelser af forandringsprocessers sundhed og medarbejdernes oplevelse af indflydelse på forandringsprocesserne: 1) Ledelsens opmærksomhed på diversitet blandt medarbejdernes opfattelse af forandringen, 2) Ledelsens tilgængelighed, 3) Konstruktiv konfliktstyring og 4) Styring af ansvars- og opgavefordeling. Det konkluderes, at alle fire dimensioner har en stærk sammenhæng med, hvorvidt en forandringsproces kan karakteriseres som værende sund med færrest negative effekter på det psykiske arbejdsmiljø (Ibid.: 90-91). Endvidere konkluderes det at succesfulde forandringsprocesser, der minimerer graden af usikkerhed og modstand blandt de involverede medarbejdere, fordrer en ledelse, der involverer medarbejderne og anerkender, at forandringsprocesserne opleves forskelligt af forskellige individer og grupper.

I en nyere udgivelse af Nielsen & Randall (2012), der bl.a. omhandler de psykologiske og organisatoriske mekanismer, som kan vanskeliggøre processen for forandringer, anlægges der samme bottom-up perspektiv som i undersøgelsen af Tvedt et al. I artiklen *"Opening the black box: Presenting a model for evaluating organizational-level interventions"* (2012) adskiller Nielsen & Randall sig fra den traditionelle topdown styret vurdering af forandringsprocessers effekter, idet de påpeger, at evalueringer af processerne for forandringer bør undersøges med udgangspunkt i *medarbejdernes oplevelse* (Nielsen & Randall 2012: 608). De henviser til nyere forskning, som viser, at manglende opbakning for

---

<sup>57</sup> Her oversat direkte fra "healthiness". Dette forstås i dette speciale som udtryk for kvalitet.

<sup>58</sup> Fordelt på to surveys af hhv. 2530 og 603 respondenter.

forandringstiltag<sup>59</sup> blandt medarbejderne kan være et resultat af uoverensstemmelse mellem ledelsens og medarbejdernes holdning til, hvordan forandringer bør styres: med ledelsens traditionelle topdown styring og vurdering af forandringstiltag, mener medarbejdere i modsætning hertil, at gennemførelsen af forandringstiltag bør foregå med involvering af medarbejdere (Aust et al., 2010 i Nielsen & Randall 2012). Nielsen & Randall betoner således på samme måde som Tvedt et al. vigtigheden af medarbejdernes involvering i processerne for de organisatoriske forandringer. I den forbindelse fremhæver Nielsen & Randall individuelle psykologiske og organisatoriske mekanismer som faktorer, der kan vanskeliggøre processen for forandringer, hvilket understreger betydningen af, at organisationsforandringer analyseres ud fra medarbejdernes oplevelser og forskelle heri. I dette perspektiv tillægges de individuelle mekanismer således betydning for resultaterne af forandringer, hvorfor resultaterne ikke kan ses uafhængigt af *processerne*. Om disse mekanismer, der kan vanskeliggøre *processen* for forandringer, uddyber Nielsen & Randall:

*“In [this] context participants with shared mental models may perceive the intervention and its activities in a similar manner and as a result react in similar ways to the introduced intervention. Where shared mental models have not been developed individuals may have conflicting agendas that may hinder effective implementation and lead to diversity in intervention experiences and outcomes”*

(Nielsen & Randall 2012: 608)

For at afdække de mekanismer, som kan vanskeliggøre processen for forandringer og hindre en effektiv implementering, bør undersøgelser af forandringsprocesser således rette fokus på medarbejderes mentale modeller. Mentale modeller udgør den fortolkningsramme<sup>60</sup>, hvorudfra medarbejderne oplever forandringerne, og kan være med til at forklare, hvordan medarbejderne reagerer på forandringerne: *“Mental models determine how participants react to the intervention change and its activities and help explain the behaviours of key stakeholders (...)”* (Ibid.: 607). Måder, hvorpå aspekter af disse mentale modeller kan afdækkes, er ifølge Nielsen & Randall blandt andet gennem medarbejdernes individuelle forandringsparathed (Ibid.: 607-608). Den individuelle forandringsparathed kan måles gennem spørgeskemaundersøgelser og bidrager med viden om forskelle i medarbejdernes forandringsparathed overfor forandringstiltag og de aktiviteter, der i den forbindelse er iværksat. Det understreges dog samtidig, at for at forstå diversiteten blandt medarbejderne og eventuelle konflikter heri, må de kvantitative mål

---

<sup>59</sup> Her direkte oversat fra intervention change

<sup>60</sup> *“Mental models are used to make sense of the world and explicit efforts at sense making take place when the world is perceived to be different from the expected state of the world, e.g., when changes at work are occurring”* (Weick et al. 2005 i Nielsen & Randall 2012: 607)

sammenholdes med en kvalitativ forståelse af, hvordan forandringstiltag opleves af medarbejderne selv (Ibid.: 613). Graden af medarbejdernes forandringsparathed og imødekommenhed overfor de igangsatte forandringsaktiviteter er, ifølge Nielsen & Randall, afhængig af medarbejdernes forståelse for forandringen (Ibid.: 608). Ønsket om at mindske barrierer for en effektiv implementering af forandring sætter således krav til ledelsens informationsniveau, der på samme måde som Tvedt et al. betragter inklusionen af medarbejdere som nøglen til en effektiv og succesfuld forandringsproces.