



HØGSKOLEN STORD/HAUGESUND

# Hvilke utfordringer og muligheter kan oppstå i forhold til personalsituasjonen i fusjonen mellom DnB NOR og Postbanken?

**DnB NOR**



Bacheloroppgave utført ved

Høgskolen Stord/Haugesund – Økonomisk- administrativ utdanning

---

Av: Ingvild Fosen Kallevik

Kandidatnr: 13

Åse Regine Ingebrigtsen

Kandidatnr: 22

Dette arbeidet er gjennomført som ledd i bachelorprogrammet i økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord/Haugesund og er godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at HSH innestår for metodene som er anvendt, resultatene som er fremkommet og konklusjoner og vurderinger i arbeidet.

*Bacheloroppgavens tittel: Utfordringer og muligheter i forhold til ansatte i en endringsprosess*

*Ingvild Fosen Kallevik*

*Ingvald Fosen Kallevik*

*Åse Regine Ingebrigtsen*

*Åse Ingebrigtsen*

Navn på veileder: Jan Frick

---

Gradering: *Offentlig*

---

## **Forord**

Oppgaven ble utarbeidet i løpet av våren 2011 med oppstart høsten 2010, som en avslutning av studiet Økonomi og administrasjon ved Høgskolen Stord Haugesund. Tema for prosjektet er ansatte i en fusjon og deres opplevelse av en slik prosess. Vertsbedriftene har vært DnB NOR og Postbanken i Haugesund.

Faglig sett består oppgaven i hovedsak av endringsledelse og organisasjonsfag, men inneholder også elementer av andre fag som for eksempel mellommenneskelig kommunikasjon i arbeidslivet, teamutvikling og ledelse og psykologi.

Gjennomføringen av oppgaven hadde ikke vært mulig uten hjelp fra banksjefene og de ansatte i DnB NOR og Postbanken. De har bidratt med nyttig informasjon i form av intervjuer og kommunikasjon på e-post. Vi vil benytte anledningen til å takke alle de involverte.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder Jan Frick, som har bidratt med gode innspill og tilbakemeldinger gjennom hele prosessen.

Haugesund, 18. Mai

Åse Regine Ingebrigtsen og Ingvild Fosen Kallevik

## **Sammendrag**

Rapporten tar for seg sentrale utfordringer og muligheter i forhold til ivaretagelse av de menneskelige ressursene i sammenslåingen av DnB NOR og Postbanken lokalt i Haugesund. Dette innebærer faktorer som kommunikasjon, organisasjonskultur, sosiale relasjoner samt ansattes forventinger til sammenslåingen.

Gjennom intervjuer med finansrådgivere og ledere i DnB NOR og Postbanken i tillegg til relevant teori, kan det konkluderes med at det kan gjøres enkelte forbedringer, spesielt i forhold til kommunikasjon. En forbedring innen kommunikasjon vil kunne skape en del positive innvirkninger. Ved å legge til rette for integrering mellom bankene, kan dette gjennom et godt arbeidsmiljø også bidra til at endringen komme både ansatte og konsernet ytterligere til gode.

Forord.....	i
Sammendrag .....	ii
1 Innledning .....	1
1.1. Problemstilling .....	1
1.2 Valg av bedrift.....	1
2 Teori.....	2
2.1 Endring og fusjonering.....	2
2.2 Kommunikasjon .....	4
2.2.1 Visjon .....	5
2.2.2 Kommunikasjon som motivasjonsfaktor.....	5
2.3 Organisasjonskultur.....	6
2.4 Sosiale forhold.....	8
2.5 Forventninger og opplevelse av nå situasjonen.....	8
3 Bakgrunn.....	9
3.1 Postbanken.....	9
3.1.1 Historie.....	9
3.2 DnB.....	10
3.2.1 Sparebanken NOR.....	10
3.2.2 Den norske Bank .....	10
3.2.3 Vital.....	10
3.2.4 Postbanken .....	11
3.2.5 Gjensidige NOR.....	11
3.2.6 DnB NOR.....	11
3.2.7 DnB NOR Monchebank .....	11
3.3 Fusjonen DnB Nor og Postbanken .....	11
3.3.1 Bakgrunn for fusjon .....	12
3.3.2 DnB NOR, Bank fra A til Å.....	12
3.3.3 Gjennomførte endringer .....	13
3.3.4 Veien videre .....	13
4 Metode .....	15
4.1 Valg av metode.....	15
4.2 Kvalitative intervju .....	17

4.2.1 Vår innvirkning på prosessen.....	17
5 Resultat .....	18
5.1 Intervju mellomledere.....	18
5.1.1 Endringer lokalt i Haugesund.....	18
5.1.2 Kommunikasjon .....	19
5.1.3 Organisasjonskultur.....	19
5.1.4 Sosiale forhold.....	20
5.2 Intervju finansrådgivere.....	20
5.2.1 Kommunikasjon .....	20
5.2.2 Nærmeste leder.....	21
5.2.3 Visjon .....	21
5.2.4 Involvering .....	21
5.2.5 Organisasjonskultur.....	21
5.2.6 Sosiale forhold.....	22
5.2.7 Forventninger og opplevelse av nå-situasjon .....	22
6 Analyse .....	23
6.1 Endringer lokalt i Haugesund .....	23
6.2 Kommunikasjon .....	23
6.3 Nærmeste leder .....	25
6.4 Visjon .....	25
6.5 Involvering.....	26
6.6 Organisasjonskultur .....	27
6.7 Sosiale forhold.....	28
6.8 Forventninger og opplevelse av nå situasjonen .....	29
7 Diskusjon .....	30
8 Konklusjon.....	32
Kilder .....	i
Vedlegg 1 .....	v
Vedlegg 2.....	vii
Vedlegg 3.....	ix

# 1 Innledning

Det har vært stor økning i antall fusjoner og oppkjøp i næringslivet, men så mye som 80 prosent av bedrifter når ikke sine finansielle mål tilknyttet fusjonering (Enehaug & Thune 2007). Det er en rekke teorier tilknyttet hvorfor fusjoner ikke lykkes. Enkelte teorier peker på et manglende fokus på menneskelige ressurser og organisasjonskultur, og hvordan dette kan føre til utfordringer i forhold til integrering mellom de involverte. Ved å ta utgangspunkt i hvordan de ansatte i DnB NOR og Postbanken opplever situasjonen, er det ønskelig å belyse hvilke muligheter og utfordringer som kan oppstå.

## 1.1. Problemstilling

Med denne oppgaven har det vært ønskelig å kartlegge hvordan de ansatte påvirkes av sammenslåingen mellom DnB NOR og Postbanken. Det har også vært til hensikt å undersøke hvordan de ansatte blir ivaretatt i en slik prosess. Sammenslåingen av DnB NOR og Postbanken er en pågående prosess som forventes ferdigstilt i løpet av 2012. Det er dermed ikke mulig å forutsi det endelige utfallet av sammenslåingen. Problemstillingen vår er derfor:

*Hvilke utfordringer og muligheter kan oppstå i forhold til personalsituasjonen i fusjonen mellom DnB NOR og Postbanken?*

## 1.2 Valg av bedrift

Høsten 2010 arrangerte Høgskolen Stord Haugesund et seminar for at studenter skulle komme i kontakt med mulige verter for bacheloroppgaven. Vertene hadde på forhånd utarbeidet forslag til tema og problemstillinger. Vi kom i kontakt med en representant fra DnB NOR, som henviste oss videre til banksjefen i Postbanken. Vi ble i felleskap enige om å skrive en bacheloroppgave innenfor temaet endring og personalledelse i forhold til fusjonen mellom DnB NOR og Postbanken. En annen begrunnelse for valget, var at det virket interessant å se på de ansattes situasjon i forhold til utfordringer og muligheter som kan oppstå når Norges største finanskonsern er i endring.





Gabler-Verlag (1993) definerer en fusjon som følgende: “ A complete union or amalgamation of two or more companies in order to become managerially, interwoven, economical and legal unity” (i Kusstatscher & Cooper, 2005, s. 2 og 3).

Enehaug & Thune (2007) viser til en rekke forskjellige fusjonstyper, hvor fusjonen mellom DnB NOR og Postbanken kan kalles en horisontal/relatert fusjon. Dette er på grunn av at de to bankene befinner seg i samme bransje og innefor samme type virksomhet. En fusjon kan videre deles opp i en rekke faser, hvor Enehaug & Thune (2007) vektlegger de følgende: Planleggingsfasen, Realiseringsfasen og Integreringsfasen. For at mål satt for fusjonen skal oppnås, må særlig integreringsfasen rettes mye oppmerksomhet.

- Planleggingsfasen: Dette er den første fasen og fusjonen blir vurdert opp mot finansielle, økonomiske og strategiske kriterier. Forhandlinger mellom de som skal inngå i fusjonen er hva denne fasen i hovedsak dreier seg om. Ryktespredning om at noe er i ferd med å skje er svært vanlig blant ansatte og fasen krever mye arbeid fra ledelsens side. Dette kan igjen føre til at ledelsen har mindre energi i de fremtidige fasene (Kusstatscher & Cooper, 2005 i Enehaug & Thune, 2007).
- Realiseringsfasen: I denne fasen blir gjeldende kontrakter signert, siste forhandlinger foretatt og fusjonen blir offentliggjort. Hovedrollen i denne fasen ligger hos topplederne i organisasjonene som skal fusjoneres.
- Integreringsfasen: Avhengig av forretningsområde, må de involverte organisasjonene etablere felles strukturer og fremgangsmåter. Kommunikasjon og handlemåte hos ledelsen må danne grunnlag for at evner hos de involverte organisasjonene kan samles og nyttegjøres i den nye organisasjonen. De ansatte må også integreres gjennom en rekke metoder som for eksempel god kommunikasjon, sosialisering og harmoniserende ledelsesstiler.

## 2.2 Kommunikasjon

Lewis (2011) påstår at klar kommunikasjon er selve nøkkelen til suksessfulle endringer i en organisasjon, basert på at vi lager antakelser ut ifra det vi hører. Er informasjonen vi mottar uklar, kan den lett misforstås. Denne teorien er også støttet av Parrott (2011) i hans fremstilling av slutningsstigen.

Figur 2:



Slutningsstigen er et verktøy som kan brukes for å forstå de ansattes opplevelse av situasjonen basert på hva de har mottatt av informasjon. Dette momentet finner du helt nederst i slutningsstigen, som det fremkommer av figur 2. De ansatte vil deretter velge ut informasjon fra dette, og senere tillegge seg egne meninger om saken, før de trekker konklusjoner og til slutt handler ut ifra deres meninger eller oppfatning av situasjonen, som øverste trinn i figur 2 viser.

I følge Schweiger & Denisi (1991) anser Bueno & Bowditch (1989) mangel på informasjon i fusjoner, som ett typisk eksempel på situasjoner hvor mennesker feiltolker situasjonen basert på egne meninger og erfaringer. Dette fører ofte til rykter, og kan igjen føre til at frykten for det ukjente blir forsterket.

Basert på antakelsen om at de ansatte ser på manglende informasjon som en trussel, kan ledelsen unngå dette med å være imøtekommende når det gjelder de ansattes krav og forventninger om informasjon. (Noonan, 2007)

I følge Noonan (2007) kan organisasjonen komme i en forsvarsposisjon når de ansatte befinner seg i truende eller forlegne situasjoner. Mennesker kan også i truende situasjoner, trekke konklusjoner angående andres motivasjon. De som føler seg truet tar sjeldent opp dette med de aktuelle menneskene, som i dette tilfellet vil være ledelsen, men diskuterer det heller med andre som har det samme synet eller er i samme situasjon. Det kan her lett oppstå ”korridorsamtaler” hvor de ansatte møtes over en kaffekopp eller i lunsjpauser, og deler rykter og uoffisiell informasjon (Blundel & Ippolito, 2008). Slike uformelle samtaler blir også bekreftet av Bogardus (2004) som sier at når de ansatte ikke mottar offisiell informasjon av ledelsen, kan dette ofte føre til at de ansatte begynner å lage sine egne historier og potensielle utfall. Enda verre kan mangelen på informasjon føre til at de ansatte føler at de ikke er viktige nok til å bli informert, og at ledelsen ikke er interessert i hva de skulle mene om saken (Bogardus, 2004).

### **2.2.1 Visjon**

Visjonen skal engasjere og peke ut retningen ledelsen ønsker at organisasjonen skal gå i (Roos, Krogh & Roos, 2010). I følge Kotter (1995) er visjonen en viktig del av endringsprosessen for å få de ansatte til å se hvorfor endringene trer i kraft, og dermed gi dem en bedre forståelse av hva som skjer og hvorfor (Omholt & Nesse, 1995). Det er også viktig å ikke underkommunisere visjonen til de ansatte, men gjøre den synlig i alle kommunikasjonskanaler og sørge for at den er lett lesbar og fanger de ansattes interesse (Kotter, 1995).

### **2.2.2 Kommunikasjon som motivasjonsfaktor**

Bogardus (2004) forsvarer ledelsen med å si at alt beveger seg så fort fremover i dagens samfunn, at det kan være vanskelig for ledelsen å gi sine ansatte tilstrekkelig med informasjon.

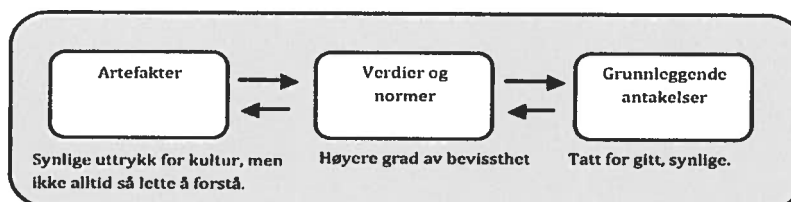
Bogardus understreker allikevel at ved å gi de ansatte nok informasjon vil de kunne gå fra å kjenne til en sak, til å utarbeide en forståelse for hva det dreier seg om, og hvorfor det er viktig å gjøre det. Dette vil påvirke motivasjonen til de ansatte på en positiv måte og gjøre de mer produktive.

## 2.3 Organisasjonskultur

Det finnes en rekke definisjoner på organisasjonskultur, men i følge Alvesson & Sveningsson (2008) innehar de fleste en form for felles verdier, normer, meninger samt fortolkninger hos de individene som inngår i kulturen. I følge Jacobsen (2004) anser Schein (1984) organisasjonskultur for å være tosidig: der tanker og ideer er en side, mens atferd inngår i den andre siden. Et flertall av definisjonene på organisasjonskultur kjennetegnes av ” (...) eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng” (Jacobsen & Thorsvik, s. 120, 2007). I en kultur blir det satt fokus på følgende:

- Meninger delt i felleskap mellom de som inngår i kulturen
- Verdier, symboler og meninger skaper et system som medlemmene forholder seg til.
- Oppfatninger og verdier som forstås av den enkelte og angir korrekt atferd i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2007)

Kulturen består i følge Jacobsen & Thorsvik (2007) av ulike nivå: Artefakter, verdier og normer i tillegg til grunnleggende antakelser. De ulike nivåene kommer frem av figur 3, hvor artefaktene kan tolkes slik at de kan fungere som uttrykk for de mer skjulte nivåene.



(Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.123)

- Grunnleggende antakelser: Dette er kjernen i en kultur og er hva som blir tatt for å være sannheter som ikke kan diskuteres. Disse antakelsene er vanskelig å observere og avdekke, men gjenspeiles i verdier og normer som inngår i kulturen.
- Verdier og normer: Verdier kan forklares som en vurdering av det som anses som riktig eller feil atferd, mens normer er uskrevne regler som det forventes at de som inngår i kulturen følger.
- Artefakter: Omhandler hva som kan observeres av kulturen, som for eksempel kleskoder, kontorlokaler, atferd og verbale uttrykk. Artefakter kan uttrykke de dyperelevante nivåene; grunnleggende antakelser samt verdier og normer.

En av grunnene til at organisasjonsendring ofte mislykkes, er at de ulike aspektene ved organisasjonskultur blir ignorert (Balugan og Johnson, 2004; Alvesson & Svenningsson, 2008). Dersom det i integreringsfasen er for lite fokus på organisasjonskultur og menneskelige ressurser, kan dette føre til at organisasjoner ikke klarer å samhandle (Enehaug & Thune, 2007). Alvesson & Svenningsson (2008) påpeker også at kultur må tas hensyn til, hvis ikke kan dette føre til et mislykket resultat.

Innad i en organisasjon kan det oppstå flere ulike kulturer, både med likhetstrekk og motsetninger (Jacobsen og Thorsvik, 2007; Strand, 2007). Alvesson og Svenningsson (2008) viser til at Martin (2002), Martin & Meyerson (1988) og Van Maanen & Barley (1984) påpeker at forskjeller i kjønn, alder, stillinger samt arbeidsoppgaver, kan føre til store forskjeller innad i organisasjonen når det kommer til eksempelvis verdier og normer.

Kulturkollisjon kan også bidra til motstand mot fusjonering (Buono, Bowditch & Lewis, 1985). Kollisjoner mellom kulturer anses av Kleppestø (2005) i Enehaug & Thune (2007) for å forårsakes av at de ansatte anser situasjoner eller hendelser på ulike måter, og at det dermed oppstår en kamp mellom ulike syn på organisasjonen.

Enehaug & Thune (2007) viser til et omstridt syn på organisasjonskulturen.

Organisasjonskulturen blir ansett for å være et stabilt element i en organisasjon, som ledelsen kan forme og manipulere. I følge Enehaug & Thune (2007) stiller enkelte forskere seg kritiske til dette synet, da de anser organisasjonskultur for å være i stadig forandring med vage uttrykk som kan forstås på mange måter. Kultur blir også ansett for å være sosialt oppbygd og å innebære ulike fortolkninger hos de involverte i prosessen. Risberg (2006) [2003] konkluderer med i (Enehaug & Thune, 2007) at det i stedet for å strebe mot en felles homogen kultur, heller bør settes fokus på de ulike meninger og fortolkninger som inngår i en fusjonsprosess. Ved at ledelsen setter fokus på læringsprosesser og kommunikasjon på tvers av de ulike kulturene, kan uklare og motstridende meninger håndteres bedre.

## **2.4 Sosiale forhold**

En psykologisk kontrakt kan i følge Jacobsen forklares som: "(...) en formell og ikke skriftlig avtale mellom mennesker som arbeider sammen og som er avhengige av hverandre" (2004, s. 163). I forhold til nye kolleger kan opparbeiding av nye psykologiske kontrakter kreve mye tid og ressurser, dette kan også bidra til motstand.

Et annet resultat av en samlokalisering er endring i maktforhold. Dette innebærer endring i både formell og uformell maktfordeling. Formell makt vil si hvor man befinner seg i hierarkiet, mens uformell makt kan knyttes til for eksempel en avgjørende oppgave for organisasjonen (Jacobsen, 2004). Grønhaug, Hellesøy & Kaufmann (2001) viser til at uformell makt også kan tilegnes grunnet personlige egenskaper.

## **2.5 Forventninger og opplevelse av nå situasjonen**

I følge Enehaug & Thune (2007) har ansatte ofte negative forventninger til en fusjon, dersom fusjonen kan ha negative konsekvenser for karriere- og jobbmuligheter. Dette kan føre til tapt motivasjon, fysiske og psykiske plager og redusert produktivitet. Jacobsen (2004) påpeker at fare for nedbemanning også kan føre til betydelig angst hos mange ansatte. Jacobsen peker også på at mange har en sterk tilknytning til arbeidsstedet, og at mange ansatte betrakter det som et sted de føler seg hjemme. Oppgaver man behersker kan hos enkelte skape en følelse av mestring. Til en viss grad er det følelser tilknyttet både arbeidsplass og arbeidsoppgaver, noe som er med på å skape en identitet hos de ansatte.

## **3 Bakgrunn**

Dette kapitlet gir en presentasjon av de to bankenes historie og virkeområde. Bakgrunnen for fusjonen i 1999 og en beskrivelse av situasjonen lokalt i Haugesund (på tidspunktet vi foretok intervjuene) blir også gjort rede for.

### **3.1 Postbanken**

Banken sine kunder er privatpersoner, mindre bedrifter, små idrettslag og foreninger. Postbanken har profilert seg som kundevennlig og lett tilgjengelig, ved for eksempel innføring av en rekke banktjenester i dagligvarebutikker. Dette er et konsept som gjør det mulig for kundene å utføre et begrenset utvalg av banktjenester, uten å måtte dra i banken. Banken tilbyr også andre tjenester innen for eksempel forsikring, sparing og eiendomsmegling (Postbanken, 2011a)

#### **3.1.1 Historie**

Etter at det lenge hadde foregått politisk strid angående det å opprette en postsparebank i Norge, fikk Gerhardsen-regjeringen flertall for sitt forslag om å danne en slik bank i 1948. Norges postsparebank startet deretter som virksomhet 2.februar 1950. Totalt 3.600 poststeder, i praksis både postkontorer og poståpnerier, var deltakende da virksomheten startet. I startfasen kunne hver innskyter kun ha en bok, med en maksimumsgrense for innskudd på 10 000 kroner. En rød postsparebankbok ble utstedt hver enkelt innskyter ved åpning av konto, og disse bøkene ble gjerne kalt Postsparebankens "lille røde". Medlemmer av regjeringen, stortinget og statsminister Einar Gerhardsen var de første til å motta den første serien av innskuddsbøker. (Gullikstad, 1995)

England opprettet den første postsparebanken i 1861, Finland og Sverige opprettet sine i 1884 og 1886. Norge kunne dermed hente lærdom av andres gode og dårlige erfaringer. I startfasen konsentrerte banken seg om store lån, hvor det første var til et planlagt kraftverk i Telemark på 25 millioner kroner. Postbanken ønsket i følge Gullikstad (1995) å vise en desentralisert politikk, noe som ga utslag i sjenerøse låneavtaler for distriktene.

Vannverk på landsbygda, aldershjem, kulturbygg og sykehus, samt den store lånegruppen kystruteskip og ferjer er eksempler på lånetagere.

## **3.2 DnB**

DnB NOR har gjennom oppkjøp og fusjoneringer blitt det som i dag er Norges ledende finanskonsern. Banken tilbyr en rekke tjenester til både bedriftskunder og private, innen for eksempel forsikring, lån, pensjon og aksjehandel. Med visjonen ”Vi skaper verdier gjennom kunsten å møte kunden”, har DnB NOR som mål å være hele Norges bank og en ledende internasjonal nisjeaktør.

DnB NOR kan spores i en rekke hendelser i historien om det norske bankvesenet, fra etableringen av Christiania Sparebank i 1822 som Norges første sparebank, til det vi i dag kjenner som DnB NOR. Av andre fusjoner og oppkjøp kan følgende nevnes (DnB NOR, u.å.):

### **3.2.1 Sparebanken NOR**

I 1985 slår Sparebanken Oslo/Akershus (tidligere Christiania Sparebank) seg sammen med Fellesbanken og danner Sparebanken ABC. I 1990 slår de seg sammen med ytterligere 4 sparebanker på Østlandet og danner Sparebanken NOR.

### **3.2.2 Den norske Bank**

Bergen Bank overtar i 1990 Den norske Creditbank. Sammen etablerer de Den Norske Bank (DnB).

### **3.2.3 Vital**

DnB NOR kjøpte i 1996 livs og pensjonsforsikringsselskapet Vital.



### **3.2.4 Postbanken**

I 1999 ble Postbanken kjøpt opp av DnB NOR, det skal merkes at vi kommer nærmere inn på dette oppkjøpet i resten av oppgaven.

### **3.2.5 Gjensidige NOR**

Sparebanken Nor gikk i 1999 sammen med Gjensidige-gruppen og dannet Gjensidige NOR. I 2002 ble de børsnotert som Gjensidige NOR ASA. Samme år kjøpte DnB Skandias forvaltning av nesten 245 milliarder kroner, samtidig som de inngikk en langsiktig avtale med Skandia Liv.

### **3.2.6 DnB NOR**

DnB NOR ASA ble etablert 4 desember 2003, som et resultat av fusjonen mellom Gjensidige NOR og DnB NOR.

### **3.2.7 DnB NOR Monchebank**

Den russiske banken Monchebank har et langt samarbeid med DnB NOR bak seg, og er godt etablert i Murmansk. I 2005 ble de kjøpt opp av DnB NOR.

## ***3.3 Fusjonen DnB Nor og Postbanken***

I 1999 fusjonerte DnB NOR og Postbanken, med DnB NOR som overtaende selskap. Den gang ble det bestemt at Postbanken skulle videreføres som et forretningsområde i DnB NOR. For kundene medførte ikke dette stor endring da Postbanken ble drevet og markedsført omtrent som tidligere, med unntak av at DnB NOR ble stående som kontraktspart i alle avtaler med kundene. (Kredittilsynet 2003:08). Forretningsmessig ble Postbankens eiendeler, rettigheter og forpliktelser overdratt til DnB NOR, samtidig som Postbanken ble oppløst i foretaksregisteret.

### **3.3.1 Bakgrunn for fusjon**

I søknad om fusjon til finansdepartementet<sup>1</sup> la DnB NOR og Postbanken endringene i det nasjonale og internasjonale finansmarkedet til grunn for sammenslåingen. Endringene omfattet blant annet globalisering, teknologiutvikling og regulering av internasjonal lovgivning, så vel som endringene i kundens behov og ønsker. Dette ville igjen føre til konkurransemessige utfordringer for DnB NOR og Postbanken.

Det fremgikk også av fusjonssøknaden at Postbanken var ledende i personkundemarkedet, mens DnB NOR var ledende på markedet for bedrifter i alle størrelser. Med bakgrunn i dette ble det videre argumentert for at de to selskapene med hensyn til tjenestetilbud, kundegrupper og produktområder, kunne utfylle hverandre.

### **3.3.2 DnB NOR, Bank fra A til Å**

I fusjonssøknaden i 1999 ble det søkt om en videreføring av Postbanken som varemerke. Postbanken beholdt derfor sitt navn og logo i over ett tiår. Det sammenslåtte konsernet forbereder seg nå på å kvitte seg med varemerket Postbanken. (NRK, 2010)

Sammenslåingen vil skje gradvis. Frem til påsken 2011 vil både DnB NOR og Postbanken stå som avsender av informasjon og produkter kjøpt i postbanken. I perioden etter dette vil kun DnB NOR fungere som avsender av all informasjon.

DnB NOR konsernet begrunner sammenslåingen med at de ønsker å tilby flere og bedre produkter, og større tilgjengelighet for kundene. Slogordet "Bank fra A til Å" henvender seg dermed til kunder i alle aldre og kjønn, geografisk lokalisering, privatkunder så vel som bedrifter. (Postbanken, 2011b)

---

<sup>1</sup> Øyvind Jonassen, rådgiver Finanstilsynet i Oslo. E-post 11.02.2011

### **3.3.3 Gjennomførte endringer**

De gjennomførte endringene i organisasjonene har vært en gradvis prosess. I følge lederen i Postbanken ble det allerede i juli 2009 innført en ny organisasjonsform for de øverste nivåene av stillinger. En av endringene var blant annet etablering av et nytt forretningsområde for personkunder og store deler av bedriftsmarkedskundene i regionene. Dette forretningsområdet med navnet Retail blir ledet av Karin Bing Orgland, og omfatter blant annet DnB NOR personmarked og Postbanken. Dette har også styrket beslutningsmakten i de lokale forretningsområdene. Innføringen av områdeledere gir de lokale kontorene en raskere vei til de sentrale myndighetene i organisasjonen (DnB NOR, 2009)

### **3.3.4 Veien videre**

I løpet av våren 2011 blir den tekniske sammenslåingen fullført. Dette medfører et felles kundesystem fra påsken 2011, flere produkter og tjenester. Dette omfatter for eksempel nye fondsprodukter og et bedre tilbud til barn og ungdom. Tidligere kunder i Postbanken vil fra påsken 2011 kunne benytte alle DnB NOR sine kontorer. På det tidspunktet intervjuene ble holdt, var det ikke avklart hva sammenslåingen kunne føre til i Haugesund. De ansatte står derfor ovenfor følgende fire scenarier<sup>2</sup>:

1. Alt fortsetter som før på ubestemt tid. Ingen bytter kontor, ledelsen forblir slik den er per i dag.
2. Postbanken flytter inn i DnB NOR sine lokaler, som en egen avdeling med fungerende banksjef som avdelingsleder.
3. Postbanken flytter inn i DnB NOR sine lokaler og blandes sammen med de ansatte i DnB NOR under ledelse av en eller begge banksjefene.
4. DnB NOR og Postbanken deler kontorlokaler, men blir delt inn to eller flere avdelinger på tvers av de eksisterende bankene.

---

<sup>2</sup> Intervju: Leder for Postbanken 08.03.2011 og leder for personmarkedet DnB NOR Haugesund11.03.2011

Selv om ingenting er bekreftet fra ledelsens side, var det i følge lederen i Postbanken ganske sikkert at Postbanken på sikt flytter inn i DnB NOR sine lokaler i Haugesund. Vi har derfor hatt dette som utgangspunkt for gjennomføringen av intervjuene.

## 4 Metode

I denne delen beskrives valg av metode brukt for å få innsikt i muligheter og utfordringer tilknyttet sammenslåingen av DnB NOR og Postbanken. Hvordan vi har innhentet informasjon og hvorfor vi har valgt kvalitativ undersøkelsesform blir utledet i dette kapittelet. Det blir også redegjort for vår rolle i prosessen.

### 4.1 Valg av metode

Ordet metode kommer fra det greske ordet *methodos*, og betyr i følge Johannessen, Kristoffersen & Tufte "(...) å følge en bestemt vei mot et mål" (2004, s. 32). Johannessen et al. skiller mellom to ulike metoder; kvalitativ og kvantitativ metode. Til forskjell fra kvantitativ metode hvor hensikten er å kartlegge utbredelsen av et fenomen, er kvalitativ metode ment for å gå mer i dybden av det som skal undersøkes.

Formålet med undersøkelsen var å kartlegge hvordan de ansatte påvirkes av sammenslåing av de to bankene. Gjennom de kvalitative intervjuene fikk vi kartlagt enkelte utfordringer og muligheter. Med bakgrunn i teori ønsket vi få nærmere innsikt i hvordan disse kan endres og eventuelt forsterkes.

Forskningsdesignet vi har valgt, gav oss mulighet til innsikt i hvordan sammenslåingen oppleves av finansrådgiverne i både DnB NOR og Postbanken. Det skal merkes at det er satt mest fokus på de ansatte i Postbanken, da disse så ut til å være mest berørt av situasjonen. Utgangspunktet ble derfor kvalitativ metode, der vi først intervjuet lederne til finansrådgiverne i både DnB NOR og Postbanken. Dette var for å få klarlagt faktamessig hva som skal skje i Haugesund, samt få en innsikt i hvordan lederne trodde de ansatte opplevde situasjonen. Ut i fra besvarelsene fra lederne, eksisterende teori om endringsprosesser, samt media utarbeidet vi deretter spørsmål til dybdeintervju av finansrådgiverne.

En kvantitativ tilnærming som for eksempel en spørreundersøkelse, hadde gjort at vi kunne kartlagt utbredelse av fenomener som for eksempel frustrasjon og usikkerhet blant de ansatte. Allikevel ville en slik tilnærming ikke gitt oss fylldige beskrivelser fra de ansatte. Kvantitative undersøkelser krever et stort antall informanter for å sikre pålitelighet og validitet. På grunn av et mindre antall informanter ville en kvantitativ metode gi et for lite representativt resultat. (Johannessen et al., 2004)

Ettersom det er forskjellige løsninger for sammenslåingen i hele landet, og grunnet tidsbegrensinger har vi avgrenset oppgaven til Haugesund. Da Postbanken er bestående av forholdsvis like stillinger; banksjef og finansrådgivere, vil vi også begrense oss til å intervju personer med samme type stillinger i DnB NOR Haugesund.

Det kunne vært interessant å sett på hvordan prosessen videre vil kunne utarte seg, men også her må vi ta hensyn til tidsbegrensinger. Dette gjorde at vi tok i bruk en tverrsnittundersøkelse, som i følge Johannessen et al., (2004) er en undersøkelse gjennomført i en avgrenset tidsperiode. Vi måtte derfor vise forsiktighet med å trekke konklusjoner for fremtidig utvikling av endringsprosessen.

Å studere en pågående prosess, gjorde at situasjonen samt intervjuobjektene kunne forandre seg. Det var også en viss fare for at intervjuobjektene kunne bli påvirket av spørsmålene vi stilte, men så godt det lot seg gjøre ble dette tatt hensyn til i utformingen av spørsmålene. Vi fikk intervjuet tre av åtte ansatte i Postbanken, og supplerte med to ansatte i personmarkedet i DnB NOR. For å få et mer representativt resultat hadde det vært ønskelig med flere intervjuobjekter.

## **4.2 Kvalitative intervju**

I følge Johannessen et al. (2004) beskriver Kvale (1997) det kvalitative forskningsintervjuet som en strukturell samtale med et mål, hvor beskrivelser i fra informanten er ønskelig. Den strukturerte samtalen foregår mellom individer med ulike roller; intervjuer og informant. Informanten sine beskrivelser skal tolkes slik at kvalitative data kan oppnås.

Johannessen et al., (2004) påpeker at det er viktig å vite hvorfor en bruker en metode fremfor en annen, da også andre metoder enn kvalitativt intervju kan benyttes. Vi brukte semi-strukturert intervju som utgangspunkt, som innebærer bruk av en overordnet intervju guide, men rekkefølge og spørsmål er ikke fast (Johannessen et al, 2004). Ettersom det passet seg i slutten av intervjuene, la vi opp til et mer ustrukturert intervju. Dette var på grunn av at det gjerne dukket opp forskjellige tilleggsspørsmål avhengig av hvem vi intervjuet. Denne metoden åpnet for et mer uformelt intervju innenfor det gitte temaet. Intervjuobjektene kunne derfor komme med ytringer de gjerne ellers ikke hadde kommet med, om vi hadde brukt en annen teknikk. Ved å kombinere disse to intervjumetodene, ble det lettere å sammenligne data. Den utstrukturerte intervjudelen la også til rette for at informanten kunne åpne seg mer. Vi lot informantene bestemme sted og tidspunkt for intervjuet, da dette i følge (Johannessen et al., 2004) kan føre til at intervjuobjekter blir mer avlappet.

### **4.2.1 Vår innvirkning på prosessen**

I gjennomføringen av intervjuene prøvde vi å begrense vår innvirkning på intervjuobjektene, slik at vi minst mulig påvirket besvarelsene. Det skal allikevel merkes at spørsmålene vi stilte kan ha ført til at enkelte ansatte ble mer bevisst på temaer eller utfordringer de kanskje ikke hadde tenkt på før, og på denne måten kan vi ha påvirket den pågående prosessen.

## **5 Resultat**

I dette kapittelet presenteres resultatene som har kommet frem av intervjuene med de ansatte og lederne i DnB NOR og Postbanken. Intervjuene ble foretatt i mars, noen uker før påske. Det var derfor mange uavklarte momenter i forhold til den endelige organiseringen lokalt i Haugesund. Resultatene fra intervjuene blir presentert i en slik rekkefølge, at de viktigste resultatene kommer først.

### **5.1 Intervju mellomledere**

Vi hadde i forkant av intervjuene vært i dialog med en av banksjefene. Med bakgrunn i dialogen, media og fusjonssøknaden til finansdepartementet (1999) hadde vi utarbeidet et sett med spørsmål til lederne<sup>3</sup>. Spørsmålene var både for oppklarings skyld, og for å få en innsikt i prosessen som ikke er presentert i media. Intervjuobjektene var banksjef i Postbanken Haugesund, og leder for personmarkedet i DnB NOR Haugesund.

#### **5.1.1 Endringer lokalt i Haugesund**

Det ble antydnet at på grunn av praktiske årsaker som for eksempel plassmangel, og eksisterende leiekontrakter vil Postbanken fortsatt være lokalisert i eget lokale i hvert fall ut 2011. Det kom også frem at stillinger og arbeidsoppgaver mest sannsynlig vil være uendret for finansrådgiverne i tiden fremover, men at det ikke enda var avklart hvordan dette blir organisert. Banksjef i DnB NOR personmarked sa at det heller ikke var avklart hvordan stillingene på vedkommendes, eller leder for Postbanken nivå blir organisert videre. Dette gav også lederen i Postbanken uttrykk for.

---

<sup>3</sup> Se vedlegg 1 og 2



### **5.1.2 Kommunikasjon**

I perioder med lite informasjon, ble det bemerket at motivasjonen avtok hos de ansatte i Postbanken. Lederen i DnB NOR sa også at de ansatte i Postbanken sannsynligvis merket endringene i større grad enn de ansatte i DnB NOR. Videre fortalte leder i Postbanken at det var viktig med tilgang til kontinuerlig informasjon, da perioder med fravær av informasjon bidro til økt usikkerhet og utrygghet rundt endringen. Det skal også merkes at lederen uttalte at vedkommende hadde fått den informasjonen som hadde vært tilgjengelig fra øvre hold, selv om intervjuobjektet i perioder skulle ønske at det var mulig å få mer. Lederen i Postbanken hadde mottatt god støtte i fra sin nærmeste leder, som hadde fremstått på en svært positiv måte i forhold til sammenslåingen. Holdningen til nærmeste leder hadde virket betryggende, da vedkommende hadde bemerket at alt kom til å ordne seg dersom de ansatte jobbet så godt som de gjorde i dag.

Av beslutninger som var avklart nevnte banksjefen; Postbanken navnet ville gradvis forsvinne, mens merkenavnet DnB NOR i fremtiden skulle bli et felles merkenavn. Den ene banksjefen sa også at organisasjonskartet var ordnet på divisjonsnivået. I intervjuet kom det videre frem at DnB NOR og Postbanken etter påske ville få en felles kundebase.

### **5.1.3 Organisasjonskultur**

Det viste seg at lederne hadde en formening om forskjellene i forhold til kultur i de to bankene. Det fremkom av intervjuene at det var et flertall av yngre ansatte i Postbanken sammenlignet med DnB NOR. Kulturen i DnB NOR hadde derimot gradvis fått innslag av flere unge i form av nyrekrutteringer. Begge bankene ble beskrevet som nokså likt fordelt kjønnsmessig, med svak overvekt av kvinner. En annen forskjell som kom frem var at antall ansatte var betydelig mindre i Postbanken enn i DnB NOR. Utdanningsmessig hadde et flertall av de ansatte i Postbanken en bachelorgrad, mens de ansatte i DnB NOR hadde større variasjon i forhold til utdanning og erfaringer. Flere i DnB NOR hadde jobbet svært lenge i bank. Enkelte ansatte hadde formell utdanning, mens andre hadde lang arbeidserfaring innen bankvirksomhet.

#### **5.1.4 Sosiale forhold**

Under intervjuet med lederen for personmarkedet i DnB NOR kom det frem at banken hadde en arrangementskomité kalt ”DnB klubben”. Hensikten med denne klubben var sosiale arrangementer for de ansatte i DnB NOR, og hadde de siste årene også omfattet Postbanken sine ansatte. Med dette mente vedkommende at de ansatte i DnB NOR og Postbanken ikke var totalt ukjent med hverandre, og at integreringen av de to kontorene var i gang. Lederen i Postbanken uttalte at de ansatte i Postbanken kjente lite til denne ordningen, men at en integrering av de to bankene kunne ha fordeler av slike sosiale samlinger.

### **5.2 Intervju finansrådgivere**

Med bakgrunn i problemstillingen, ville vi undersøke hvordan de ansatte opplevde den daværende situasjonen. Det ble derfor foretatt dybdeintervju av finansrådgivere i både DnB NOR og Postbanken.

#### **5.2.1 Kommunikasjon**

Det som skilte seg særlig ut under intervjuene med finansrådgiverne, var at de ønsket mer informasjon om hva som skulle skje fremover. Mulige utfall hadde blitt foreslått, men ingen av de fem finansrådgiverne hadde mottatt informasjon om hvordan eller når den endelige organiseringen skulle bli. En av finansrådgiverne i Postbanken hadde selv tatt initiativ til å oppsøke informasjon, da vedkommende ringte områdesjefen. Dette var for å få en oppklaring i organisasjonsmessig forhold etter sammenslåingen. Det ble lovet en avklaring i plenum, men fem måneder senere da intervjuene ble foretatt, hadde vedkommende ikke fått ytterligere informasjon.

Samme dag som et av intervjuene ble foretatt var det blitt avholdt et informasjonsmøte i DnB NOR angående sammenslåingen, men intervjuobjektet fortalte at det kun ble fokusert på fremtidige produkter.

### **5.2.2 Nærmeste leder**

Det kom tydelig frem i alle intervjuene at lederne har kommet med den informasjonen som har vært tilgjengelig. Enkelte mente at mangel på informasjon skyldes manglende avklaringer rundt organisering. Ingen av finansrådgiverne mente at nærmeste leder tilbakeholdt informasjon på noen som helst måte.

### **5.2.3 Visjon**

Under intervjuet ble de ansatte spurt om de visste hva den overordnede visjonen for DnB NOR etter fusjonen. Av fem intervjuobjekter fikk vi fem forskjellige svar. Kostnadsbesparelser og styrking av merkenavnet DnB, var noen av svarene vi fikk. Flere gav uttrykk for at visjonen ikke var ferdig utarbeidet eller kommunisert.

### **5.2.4 Involvering**

Kun én av intervjuobjektene følte at det var gitt mulighet til å komme med tilbakemelding til konsernledelsen i form av en prosjektgruppe som var blitt initiert, hvor intervjuobjektet var gitt muligheten til å delta. Utover dette var de andre samstemte om at til tross for forsøk på å involvere seg, var dette ikke tatt i betraktning. Det var stor enighet om at de ønsket mulighet til å delta i prosessen, både angående produkter og gjennomføring av de organisasjonsmessige endringene.

### **5.2.5 Organisasjonskultur**

Det var en gjennomgående faktor i intervjuene at Postbanken var preget av et ungt, aktivt og sammensveiset miljø. DnB NOR ble fremstilt som noe mer formelt, med en betraktelig høyere gjennomsnittsalder. Det bør merkes at de ansatte i DnB NOR mente at dette var i ferd med å snu, men at enkelte ansatte i Postbanken ikke delte dette synet. Alle intervjuobjektene anså sin egen organisasjonskultur for å bestå av et godt arbeidsmiljø.

Det kom tydelig frem at de ansatte var bevisste på forskjellene i de to organisasjonskulturene, men at en sammenslåing kunne under de rette omstendighetene trekke frem det positive fra

begge parter. For å få til en vellykket sammenslåing ble det poengtert at ”oss mot de” måtte unngås. I forhold til organisasjonskultur kom det også frem andre forskjeller; Postbanken er en mye mindre bank, både i forhold til stillingsbeskrivelser og antall ansatte.

### **5.2.6 Sosiale forhold**

Da de ansatte ble spurt om deres forhold til DnB klubben og klubbens innvirkning på kjennskap bankene imellom, kom det frem at det var et signifikant skille mellom DnB NOR og Postbanken. DnB NOR sine ansatte var svært positive til klubben, og mente at den hadde ført til nye bekjenskaper i Postbanken. Postbanken svarte derimot at de ikke hadde deltatt på arrangementene, med unntak av ett som var obligatorisk for alle ansatte. Den lave deltakelsen begrunnet to av de ansatte med mangel på eget initiativ. På daværende tidspunkt hadde det ikke vært samlinger i arbeidstiden, og en av de ansatte kunne gjerne tenkt seg dette.

### **5.2.7 Forventninger og opplevelse av nå-situasjon**

Det var vanskelig å få konkrete tilbakemeldinger på hvordan de ansatte opplevde situasjonen, men det ble nevnt av flere at situasjonen var uklar og noe diffus. En av de ansatte uttrykte misnøye over manglende avklaringer omkring organiseringen i Haugesund og mente at heller ikke de andre ansatte opplevde situasjonen som positivt. Det kom klart frem at de ansatte ikke var redde for nedbemanning, da dette ble avkrefte fra ledelsen umiddelbart. Det skal merkes at de ansatte var generelt sett positive til sammenslåingen og spesielt å få nye kolleger.

Spørsmål som ble stilt angående forventninger ble besvart nokså forskjellig. De ansatte var alle enige om at de ønsket en felles avdeling for begge kontorene på sikt. Noen mente allikevel at de i begynnelsen burde holde DnB NOR og Postbanken som to adskilte team. Dette var for at kundene ikke skulle oppleve det som om Postbanken plutselig forsvant og de mente derfor at overgangen burde foregå gradvis.

De ansatte i Postbanken var enige om at sammenslåingen kunne gi nye muligheter, særlig med tanke på DnB som et stort konsern. De så muligheten for at dette kunne åpne for en karriere også innenfor andre markeder.

## **6 Analyse**

I denne delen av oppgaven blir resultatene fra intervjuene sett i sammenheng med teori. Det vil også bli foretatt en sammenligning av besvarelser fra lederne og de ansatte. Videre skal vi forsøke å belyse eksisterende utfordringer og muligheter, samt drøfte hvordan disse kan påvirke den videre prosessen.

### **6.1 Endringer lokalt i Haugesund**

I følge ledelsen skulle sammenslåingen av de to bankene, innebære små eller ingen endringer i forhold til de daværende stillingene til finansrådgiverne. Det var gitt beskjed om at ingen av de ansatte skulle miste jobben, men at selve organiseringen av avdelinger/team ikke var løst. Ledernes stillinger i de to bankene var derimot mer utsatt for endringen, da det ikke var avklart hvorvidt det skulle beholdes en eller to av stillingene.

Hva som skal skje med kontorene i Haugesund var ikke avklart. Dette er i seg selv et av de viktigste funnene fra intervjuene. Når prosessen er kommet så langt, uten at de ansatte vet hva som skal skje med deres leder, eller hvor de skal sitte det neste halvåret, hevder Jacobsen (2004) at dette kan være en stor stressfaktor for de ansatte og føre til motstand mot endringene. Ut ifra de foretatte intervjuene, kan det tyde på at enkelte av de ansatte var noe urolige, grunnet at de ikke visste konkret hva som kan bli utfallet i Haugesund. De ansatte ønsket en avklaring så fort som mulig. Det kom allikevel sterke indikasjoner på at Postbanken skal, i løpet av året innlosjeres i DnB NOR sine lokaler i Haugesund.

### **6.2 Kommunikasjon**

Kommunikasjon er det største momentet i denne oppgaven. I alle de foretatte intervjuene har mangelfull kommunikasjon vært et gjennomgående funn, og det påvirker igjen mange av de momentene som er beskrevet i avsnittene under. Kommunikasjon som tema blir derfor også beskrevet i andre avsnitt hvor dette er naturlig.

Enkelte av intervjuobjektene sa at de ansatte aldri kunne få for mye informasjon, men at det allikevel burde være mer enn det som var gitt ut. Boye og Meyer bekrefter dette med følgende utsagn: ”Folk i fusjonsprosesser er umettelige på informasjon” (2008, s 261). Særlig i Postbanken, nevnte enkelte av intervjuobjektene at mangel på informasjon bidro til at de ansatte følte en viss usikkerhet.

I følge begge lederne var lite eller ingenting bekreftet i forhold til den endelige organiseringen i Haugesund. De ansatte har derfor lite håndfast å forholde seg til. Jacobsen (1998) forteller at selv om de ansatte ser organisasjonsendringen som noe positivt for bedriften, kan momenter som ikke er avklart føre til usikkerhet og bidra til at situasjonen føles som truende. Jacobsen begrunner dette videre med at ansatte kan bli preget av stress, som følge av at de ikke vet sikkert hva endringen innebærer for dem personlig. Dette er veldig aktuelt i situasjonen de ansatte i DnB NOR og Postbanken befinner seg i, da følgende utsagn gjentas til stadighet av ledelsen ” (...) men dette er ikke endelig avklart enda (...)”.

Det er ikke bare mangel på informasjon som kan være problematisk, men også hvordan de ansatte tolker den informasjonen de får. Det fremkommer av slutningsstigen at ansatte kan tillegge egne meninger til informasjon de mottar. Dersom ansatte da diskuterer personlige oppfatninger med sine kolleger, kan det oppstå en flyt av uoffisiell informasjon basert på personlige meninger og erfaringer som ikke nødvendigvis stemmer overens med virkeligheten (Senge et al., 1999). De fleste intervjuobjektene nevnte at slike ”korridorsamtaler” var noe som ofte skjedde på deres kontorer under fusjonsprosessen, og at dette i flere tilfeller hadde økt usikkerheten omkring prosessen.

Ledelsen i Postbanken var tilsynelatende klar over at de ansatte velger ut informasjon og trekker egne konklusjoner på denne måten. Lederen i Postbanken la dermed til rette for at de ansatte skulle oppfatte endringen på en positiv måte, ved å for eksempel informere om karriere muligheter og å være tilgjengelig for samtaler vedrørende endringen. Denne formen for tilretteleggelse ble også bekreftet og satt pris på av de ansatte. I DnB NOR virket ikke de ansatte like preget av situasjonen, og hadde dermed ikke det samme behov for beroligelse fra

før eksempel nærmeste leder. De ansatte i denne banken var allikevel opptatt av hva som kunne skje i Haugesund og ønsket også en oppklaring.

### **6.3 Nærmeste leder**

De nærmeste lederene som her er omtalt, er banksjefene i DnB NOR og Postbanken personmarked i Haugesund. I følge Boye & Meyer (2008) har ledere på dette nivået en av de vanskeligste oppgavene i fusjonsprosesser. Samtidig som de må fortsette å opprettholde daglig drift i organisasjonen må de også ivareta de ansattes, så vel som sine egne interesser. Dette er ofte en utfordring i situasjoner hvor bedrifter skal slås sammen.

Det er presisert av intervjuobjektene at de nærmeste lederne ikke kan klandres for mangelen på informasjon. Det er nevnt flere ganger at banksjefene under hele prosessen har vært åpne og imøtekommende, og har delt den informasjonen de har. Det er tydelig at de ansatte har stor tillit til sine ledere. Ledere med denne tilliten hos de ansatte kan være en viktig ressurs for bedriften.

Lederen i Postbanken uttalte at også vedkommendes nærmeste leder hadde vært til god hjelp så langt i prosessen. Banksjefens nærmeste leder hadde utvist mye positivitet og at det ble uttalt at vedkommendes engasjement hadde smittet og ført til økt motivasjon. Slik ledelse kan ses på som karismatisk og kan øke både jobbtilfredshet og jobbprestasjoner hos ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2009).

### **6.4 Visjon**

Under intervjuene med lederne kom det frem at konsernledelsen i DnB NOR ønsket å satse på flere målgrupper enn før, og at sammenslåingen med Postbanken var en del av denne satsingen: "Bank fra A til Å". En visjon skal lede bedriften i en ønsket retning og det er derfor viktig at de ansatte forstår hva den ønskede fremtidssituasjonen er. En visjon kan bidra til å bevege og engasjere ansatte, iverksette nye rutiner og fremme kreativitet (Roos et al., 2010). De fem intervjuene med finansrådgiverne gav oss fem forskjellige svar angående hva som var

visjonen eller formålet med sammenslåingen. Dette kan tyde på at kommunikasjon av visjonen kunne forbedres betydelig.

## **6.5 Involvering**

I et av Nordens største finanskonsern kan det være vanskelig å direkte involvere alle ansatte i beslutninger om bedriftens fremtid eller organisering. Men det gjør det ikke mindre viktig av den grunn, og det er ikke alltid nødvendig å gjøre dette på konsernnivå. Grønhaug et al., (2001) mener at det her må vurderes hvor stor motstand som finnes hos de ansatte, og involvering bør skje i forhold til dette. For eksempel vil de ansatte i Postbanken, som er preget av optimisme, men samtidig føler en viss uro over situasjonen, ikke ha behov for årelangt arbeid med bearbeiding og krisehåndtering. Det vil sannsynligvis være nok med at de ansatte føler at de blir hørt av ledelsen, og får tilgang til den informasjonen de har behov for.

Som et resultat av denne fusjoneringen er det allerede åpnet for større lokal beslutningsmyndighet, og på daværende tidspunkt var områdeleder lokalisert i DnB NOR sine lokaler i Haugesund. Dette åpner for muligheten av å involvere de ansatte i lokale saker, og ikke minst gir dette rom for tilbakemeldinger. Den ansatte som på eget initiativ ringte områdeleder uttrykte at vedkommende allikevel ikke ble tatt hensyn til. Selv etter flere måneder var det ikke mottatt tilbakemelding på forespørselen om mer informasjon. Dette kunne vært håndtert på en annen måte, da brudd på løfte om å avholde et informasjonsmøte så ut til å skape irritasjon.

Mange vil i stor grad motiveres av det å føle eierskap og forpliktelse til bedriften de jobber i. Blir et ønske om involvering ikke møtt av ledelsen, kan dette føre til at de ansatte mister følelsen av å bli verdsatt av organisasjonen, og eierskap til bedriften. Banheguyi (2007) beskriver involvering av de ansatte som et viktig ledd for å få til en suksessfull organisasjonsendring.



## **6.6 Organisasjonskultur**

Basert på hva intervjuobjektene uttalte, ble det avdekket flere forskjeller mellom de to bankene. Postbanken var preget av åpenhet og fremstod som et uformelt miljø. Det ble uttalt at DnB NOR tidligere har vært preget av et mer formelt miljø, selv om det også ble nevnt at dette var i ferd med å endre seg. Det kom frem av intervjuene at de ulike bankene anså hverandre for å være nokså kulturelt forskjellige. En integrering av de to bankene kan dermed føre til et kultursjokk. Et slik sjokk kan oppstå om to sprikende organisasjonskulturer blir tvunget til å være en, og dette kan være ødeleggende for arbeid i forhold til den nyetablerte organisasjonen. (Buono, Bowditch & Lewis, 1985).

Med unntak av stillingen til banksjefen har Postbanken nokså like stillinger; finansrådgivere i personmarkedet. DnB har flere markedsområder, og dermed også en større bredde i stillingsbeskrivelser. De ansatte er i Postbanken jevnt fordelt kjønnsmessig, og det er heller ingen stor variasjon med tanke på utdanning. Kjønnsmessig er DnB NOR og Postbanken forholdsvis likt fordelt, ca halvparten kvinner og menn. Fordelingen i forhold kjønn kan føre til at det oppstår kulturelle forskjeller også innad i den enkelte organisasjon.

Gjennomsnittsalderen er betydelig lavere hos ansatte i Postbanken enn hos DnB NOR. Den lave andelen unge ansatte i DnB NOR, samt bredden i antall stillinger kan gjøre at det i denne banken er større kulturell variasjon enn hos Postbanken.

Det er gjort et forsøk på å skape samhold mellom de to bankene, gjennom felles lønningspils og fagsamlinger. Harrison & Carroll (2006) peker på at organisasjoner som gjennomfører dette på en vellykket måte kan øke ledernes innflytelse, og styrker en følelse av samhörighet på tvers av kulturene. Under intervjuene vi har foretatt kom det frem at det var ulike meninger om hvorvidt de sosiale tiltak har fungert, og deltakelse fra Postbanken sin side har vært lav. I tilfeller hvor individer føler at de ikke passer inn i en kultur, kan slike sosiale tiltak virke mot sin hensikt. I verste fall kan dette føre til at ansatte forlater organisasjonen (Harrison & Carroll, 2006). Selv om de sosiale tiltakene tilsynelatende ikke har fungert optimalt, var de ansatte i begge banker positive til nye kolleger og så frem til å jobbe sammen.

## **6.7 Sosiale forhold**

I organisasjoner finnes det en rekke sosiale systemer, som er et resultat av mange mennesker som samhandler (Jacobsen, 2004). Endringene som for eksempel de mulige utfallene i Haugesund, kan løse opp sosiale bånd mellom medarbeidere. Dersom det blir foretatt en samlokalisering av de to bankene, kan et mulig utfall være at de ansatte på tvers av bankene slås sammen. Ansatte kan dermed miste sin sosiale tilhørighet til sine opprinnelige arbeidskollegaer.

Som nevnt er det foretatt enkelte tiltak for at de ansatte i begge bankene skal bli bedre kjent, som samling i Ullensvang og lønningspils. De ansatte i Postbanken har ikke vært særlig deltakende her, med unntak av noen få. Enkelte av intervjuobjektene i Postbanken uttrykte at de ikke kjente de i DnB NOR særlig godt, mens en av de ansatte gav uttrykk for at det er en liten by og at vedkommende visste hvem flere var. De ansatte i begge bankene uttrykte at det internt i de nåværende organisasjonene var et godt arbeidsmiljø.

De ansatte får nye arbeidskollegaer å forholde seg til, dersom en samlokalisering av kontorene i Haugesund blir gjennomført. Dette kan føre til at de ansatte opplever brudd på psykologiske kontrakter som har oppstått gjennom langvarige relasjoner i den opprinnelige banken de jobbet i (Jacobsen, 2004).

I DnB NOR og Postbanken er stillingene på mellomledernes nivå ikke satt, og et mulig utfall kan være at det blir benyttet to ledere. Om de ansatte må forholde seg til en ny leder kan dette skape usikkerhet hos enkelte, ved at innflytelse kan gå tapt og en må mer tilpasse seg hva de andre sier og gjør. (Jacobsen, 2004; Grønhaug et al., 2001)

Når det gjelder analysen av resultatene har vi fokusert på mulighetene og utfordringene som kom frem av intervjuene. Vi kunne muligens ha gått grundigere til verks ved å kartlagt flere faktorer som kan oppstå i en fusjon. Med utgangspunkt i teori kunne vi da analysert hvorfor flere faktorene ikke fremstod i sammenslåingen av DnB NOR og Postbanken. På grunn av

tidsbegrensninger og oppgavens omfang begrenset vi oss til muligheter og utfordringer som fremkom av intervjuene.

### **6.8 Forventninger og opplevelse av nå situasjonen**

De ansatte i Postbanken anså sammenslåingen for å kunne gi dem nye muligheter innen karriere, da DnB NOR inngår i flere markeder enn Postbanken. På det tidspunktet vi foretok intervjuene var det endelige utfallet av fusjonen ikke avklart, og de ansatte visste derfor ikke helt sikkert hva de kunne forholde seg til den fremtidige arbeidssituasjonen.

Intervjuobjektene uttalte under intervjuene at nedbemanning ikke var aktuelt, og at de ble betrygget av dette. Men endringer som ikke oppleves som like dramatiske, kan også føre til motstand hos ansatte. For ansatte i Postbanken vil en samlokalisering med DnB innebære å flytte fra nåværende lokaler. Stillinger og arbeidsoppgaver ville mest sannsynlig forbli slik de var da intervjuet ble foretatt.

Dersom det skjer endringer lokalt i Haugesund, som oppleves som en trussel mot identitet tilknyttet arbeidsoppgaver og arbeidsplass kan dette føre til motstand. (Jacobsen, 2004; Grønhaug et al., 2001) De ansatte uttalte at endringen ikke skulle påvirke arbeidsoppgavene for daværende stillinger, og at dette var betryggende. Dette kan dermed bidra til å dempe mulig motstand.

Relokasjonen av lokaler kan innebære endringer for de ansatte. Flere ansatte uttalte at den fysiske endringen som ble fryktet mest var muligheten for åpent landskap. Dette var allerede innført i deler av DnB NOR bygget, da intervjuene ble foretatt. Grunnen til innføring av kontorlandskap er ofte kostnadsbesparelse, bedre interaksjon mellom de ansatte og kortere kommunikasjonsvei er også nevnt som fordeler med kontorlandskap (Folgerø, 2000).

Et av intervjuobjektene uttalte at de ansatte og lederne i den aktuelle avdelingen hadde vært samlet i åpent landskap. Etter ca én måned hadde ledelsen flyttet tilbake til egne kontorer. Denne erfaringen kan gi negative signaler til resten av de ansatte, og bidra til motstand mot denne formen for organisering.

## 7 Diskusjon

Resultater som fremkommer i analysen, blir i dette kapitlet diskutert i forhold til sin pålitelighet. Dette gjelder for eksempel utvalg av intervjuobjekter, ulikeheter i besvarelser og om faktorer i analysen er avhengige eller uavhengige av hverandre.

Lederen for Postbanken har lokalt i Haugesund den høyeste stillingen i banken. I DnB NOR er det flere nivåer av stillinger i motsetning til Postbanken. Vi valgte derfor å intervju leder for personmarkedet i DnB NOR, da dette tilsvarer stillingen som leder i Postbanken.

Spørsmålene vi stilte lederne var utarbeidet for å få en oversikt over hva som foregikk i Haugesund i den delen av prosessen bedriftene befant seg i på daværende tidspunkt. Oppgaven er fokusert på ansatte nederst i hierarkiet, og vi foretok derfor ikke dybdeintervju av lederne. Hadde vi stilt samme spørsmål til lederne som de andre ansatte, kunne kanskje besvarelsene ha latt seg lettere sammenliknes. På grunn av forskjeller i spørsmålene til finansrådgiverne er det noe vanskeligere å se hva lederne selv tenker om situasjonen. Allikevel fikk vi et visst inntrykk av hvordan lederne anså situasjonen og endringen, da spørsmålene de ble stilt omhandlet samme tema som intervjuene av finansrådgiverne.

I Postbanken ga lederen alle ansatte muligheten til å la seg intervju, men bare tre ansatte gav tilbakemelding om at de ønsket å delta. De ansatte som deltok så allikevel ut til å representere en bredde med tanke på alder, erfaring og bakgrunn, og dette kan ha bidratt til å gjøre resultatene mer representative. Det hadde vært ønskelig med intervju av flere ansatte, og vi tok derfor kontakt med lederen i DnB NOR. I denne banken ga lederen oss navn på tre personer som vi kunne kontakte og av de svarte to personer på vår henvendelse. Ledelsen i de to bankene har dermed hatt noe innvirkning på hvem vi kunne intervju, og et mer tilfeldig utvalg hadde vært ønskelig.

Det var tydelig at de ansatte hadde egne meninger om situasjonen. De ansatte vi snakket med, virket oppriktige i forhold til sine uttalelser. Vi har derfor ingen grunn til å tvile på deres

besvarelser. Ledelsen sine uttalelser samstemte for det meste med de hva de ansatte fortalte med enkelte unntak, viktigheten av DnB NOR klubben for de ansatte er ett eksempel. Dette er mest sannsynlig grunnet at ledere og ansatte har ulik oppfatning av denne klubben. Innefor dette temaet fremkom det også forskjeller blant de ansatte på tvers av bankene.

På grunn av varierende besvarelser innefor enkelte tema, kan det være vanskelig å trekke konklusjoner angående hvordan de ansatte som helhet ble preget av situasjonen. Enkelte steder er også selve variasjonen mellom de ansattes besvarelser et viktig poeng. Analysen består derfor av individuelle uttalelser, men også samstemte svar hvor dette er nødvendig. For eksempel ble organisasjonskulturene beskrevet noe ulikt av de ansatte, men her hadde vi også mulighet til egne betraktninger da enkelte deler av organisasjonskulturen lot seg observere. Med bakgrunn i egne observasjoner og intervjuobjektens forklaringer ble dermed forskjeller og likheter på tvers av bankene bekreftet. I forhold til spørsmål omkring visjon var alle besvarelsene ulike, dette kan tyde på at den ikke har vært tilstrekkelig kommunisert. På spørsmål omkring organisasjonskulturen stemte ansatte i DnB NOR sine beskrivelse av Postbanken. Ansatte i Postbanken beskrev organisasjonskulturen i DnB NOR nokså likt i forhold til hvordan de ansatte i denne banken oppfattet kulturen. Det var allikevel noe motstridende svar omkring at den var i ferd med å endres. Dette kan forklares som noe manglende kjennskap mellom bankene og kompleksiteten i DnB NOR sin kultur.

Faktorer som i analysen virket å føre til enten muligheter eller utfordringer, er bekreftet i ulike teorier, slik at dette kan øke påliteligheten til eventuelle antakelser vi har gjort i analysen. Enkelte av faktorene vi nevner virker å være avhengige av hverandre. For eksempel ser vi at mangel på kommunikasjon kan ha negativ innvirkning på motivasjon. Manglende motivasjon er en faktor som igjen påvirker for eksempel arbeidsmiljø, usikkerhet, integrering av organisasjonskulturer og forventinger til endringen. De fleste faktorene ser ut til å påvirke hverandre, men særlig graden av kommunikasjon er gjennomgående for de fleste muligheter eller utfordringer som kan oppstå. Den mangelfulle kommunikasjonen er tilsynelatende et resultat av at det ikke er avgjort hva som blir det endelige resultatet av sammenslåingen lokalt i Haugesund.

## 8 Konklusjon

Problemstillingen for oppgaven er ”Hvilke utfordringer og muligheter kan oppstå i forhold til personalsituasjonen i fusjonen mellom DnB NOR og Postbanken?”. Intervjuene av ledere og finansrådgivere i de to bankene, avdekket en rekke utfordringer og muligheter når det gjelder sammenslåingen. Det kan konkluderes med at kommunikasjon ser ut til å påvirke alle utfordringene i sammenslåingen. Tar organisasjonen hensyn til det som er beskrevet i teori og ikke minst tilbakemeldinger i fra de ansatte kan dette heller føre til nye muligheter som for eksempel; økt motivasjon blant de ansatte, bedre relasjoner mellom de ansatte i begge bankene. I tillegg kan stress og usikkerhet reduseres blant de ansatte i organisasjonen.

Det er også avdekket en rekke forskjeller i organisasjonskulturene som ledelsen bør ta til etterretning. Ved å akseptere de eksisterende forskjellene og samtidig legge til rette for integrering mellom de ulike kulturene kan dette bidra til økt trivsel for både ledere og ansatte.

Avslutningsvis skal det merkes at de ansatte stiller seg positive til sammenslåing, men at enkelte mente at det er noen områder som skaper unødvendig usikkerhet blant de ansatte. Blir det tilrettelagt for flere faktorer som kan bidra til at de ansatte blir tatt hensyn til i endringsprosessen, vil dette også komme den nye organisasjonen som helhet til gode. Gode relasjoner mellom ansatte og ledere preget begge bankene. Ved å bevisst opprettholde det gode arbeidsmiljøet i sammenslåingen, kan dette også være nyttig for den nye organisasjonen.

## Kilder

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture – Cultural change work in progress*. New York: Routledge.

Banheguyi, S. (2007). *Management: Fresh perspectives*. Pearson Education: South Africa.

Boye, K. & Meyer, C. (2008). *Fusjoner og oppkjøp*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.

Bogardus, A. M. (2004). *Human Resources, JumpStart*. Alameda: Sybex inc.

Buono, A. F., & Bowditch, J.L. & Lewis, J.W. (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations*, 38 (5), 477-500.

Cameron, E. & Green, M. (2009). *Making Sense of Change Management. (2.utg.)* London and Philadelphia: Kogan Page.

DnB NOR. (2009). Karin Bing Orgland ny konserndirektør i DnB NOR. Hentet fra: <http://www.cisionwire.no/dnb-nor-asa/r/karin-bing-orgland-ny-konserndirektor-i-dnb-nor,c425685>

*DnB NOR* [Bilde] (2010). Hentet fra: <http://www.tsl.no.s33.midlertidig.no/?p=355>

DnB NOR. (u.å.). *Om DnB NOR*. hentet fra: <https://www.dnbnor.no/om-oss/om-konsernet.html>

Enehaug, H. & Thune, T. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosesser*. (AFI-rapport 1-2007) Oslo: Arbeidsinstituttet.

Folgerø, I. S. (2000). *Samhandling på arbeidsplassen: Fornøyde kunder, klienter og kolleger*. Oslo: Gyldendal Akademisk AS.

Grønhaug, K., Hellesøy, O, & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gullikstad, S. (1995). *Tanker og minner fra et langt yrkesliv i Postsparebanken*. [s.l.]

Harrison, J. R. & Carroll, G. (2006). *Cultures and demography in organizations*. New Jersey: Princeton University Press

Hennestad, B.W. Revang, Ø. & Strønen, F.H. (2006). *Endringsledelse og ledelsesendring*. Oslo: Universitetsforlaget

Jacobsen, D. I. (1998). Motstand mot forandring. *Magma 1(1)*

Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer (3. utg)*. Bergen: Fagbokforlaget

Johannessen, A., Kristoffersen L. & Tuft P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag. (2. utgave)* Oslo: Abstrakt forlag.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2009). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Kotter, J.P. (1995) *Leading change: why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, 39 (2), 59-67.

Kredittilsynet 2003:8. (2003) *Søknad om fusjon /etablering av finanskonsernet DnB NOR ASA*. Oslo: Kredittilsynet. Hentet fra:

[http://www.finanstilsynet.no/archive/stab\\_pdf/01/01/29082029.pdf](http://www.finanstilsynet.no/archive/stab_pdf/01/01/29082029.pdf)

Kusstatcher, V. & Cooper, C. L. (2005). *Managing emotions in mergers and acquisitions*. Cheltenham: Edward Elgar. Hentet fra: <http://www.google.com/books>



Lewis, L.K. (2011). *Organizational change: Creating change through strategic communication*. Illinois: John Wiley & Sons, Inc. Hentet fra: <http://www.google.com/books>

Noonan, W.R. (2007). *Discussing the undiscussable: A Guide to Overcoming Defensive Routines in the Workplace*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.

NRK (2010, 2. juni). *Postbanken forsvinner neste år*. Hentet fra: <http://www.nrk.no/nyheter/okonomi/1.7150691>

Omholt, K., & Nesse, J.G. (1995). *Mennesker, organisasjon og ledelse: en innføringsbok* (2. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Parrott, D. S. (2011) *Bridge Resource Management for small ships- The watchkeepers' manual for limited tonnage vessels*. [s.l.] : The McGraw-Hill Companies.

*Postbanken går inn i historien i 2011*, [Bilde]. (2011) Hentet fra: <http://www.aktuell.no/posthornet/article5145048.ece>

Postbanken (2011a, april) *Om oss*. Hentet fra : [https://www.postbanken.no/no/default\\_om\\_oss](https://www.postbanken.no/no/default_om_oss)

Postbanken (2011b, april) *Postbanken og DnB NOR går sammen*. Hentet fra: [https://www.postbanken.no/no/leve/samling\\_postbanken\\_dnbnor/](https://www.postbanken.no/no/leve/samling_postbanken_dnbnor/)

Roos, G., Krogh, G., V., & Roos, J. (2010). *Strategi: en innføring* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Schweiger & Denisi (1991) Communication with Employees following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg) Bergen: Fagbokforlaget

Väänänen, A., Pahkin, K., Kalimo, R. & Buunk, B. P. (2004): "Maintenance of subjective health during a merger: the role of experienced change and pre-merger social support at work in white- and blue-collar workers" *Social science and medicine*, 58(10), 1903-1915.

## Vedlegg 1

### Spørsmål leder i DnB NOR

1. Hvor mange kunder har DnB NOR lokalt?
2. I fusjonsplanen fra 1999 er det beskrevet at DnB NOR og Postbanken har to forskjellige etablerte kundegrupper. Hvem blir det satset på videre?
3. Hva er antall ansatte hos dere?
4. Hva kjennetegner kulturen hos DnB NOR i Haugesund?
5. Hvordan blir endringene innført og når?
6. Hvordan blir stillingene fordelt videre? Blir stillingene fordelt av ledelsen, eller kan hver ansatt søke seg der de ønsker?
7. Hvordan blir lederstillingene fordelt lokalt ? (Organisasjonskart)
8. Hvordan påvirkes de ulike kontorene lokalt i Haugesund? Blir alle slått sammen, blir noen gående som før?
9. Blir endringene like over hele landet? Eller blir det individuelle tilpassninger for hvert av kontorene?
10. Hva blir profilen videre? Hvordan vil Postbanken som varemerke innført i det ”nye” firmaet”?
11. Hvem blir øverste leder etter sammenslåingen? (Hvordan løses dette?)
12. Hva gjøres for å motivere de ansatte?

13. Hva er bakgrunnen til den enkelte ansatt?

14. Hvilken bakgrunn er nødvendig etter sammenslåingen? Hvilke krav stilles til de ansatte fremover?

15. Hva skjer med lederposisjonen i Postbanken?

## Vedlegg 2

### Spørsmål til leder i Postbanken

1. Hvor mange kunder har Postbanken lokalt?
2. I fusjonsplanen fra 1999 er det beskrevet at DnB NOR og Postbanken har to forskjellige etablerte kundegrupper. Hvem blir det satset på videre? Hvem er hovedmålgruppen?
3. Hva er antall ansatte hos dere?
4. Hva kjennetegner kulturen hos Postbanken? Alder, kjønn, stillinger?
5. Hvordan blir endringene innført? Og når?
6. Hvordan blir stillingene fordelt videre? Hvordan gjøres dette? Blir stillingene fordelt av ledelsen, eller kan hver ansatt søke seg der de ønsker?
7. Hvordan påvirkes de ulike kontorene lokalt i Haugesund? Blir alle slått sammen, blir noen gående som før bare under navnet DnB NOR?
8. Blir endringene like over hele landet? Eller blir det individuelle tilpassninger for hvert av kontorene?
9. Hva blir profilen videre? Hvordan vil Postbankens tidligere forretningsprofil inngå i DnB NOR?
10. Hvem blir øverste leder etter sammenslåingen? (Hvordan løses dette?)
11. Hva gjøres for å motivere de ansatte?

12. Hvordan er tilgangen på informasjon?
13. Stillingsmessig for de som er i Postbanken, hvordan vil fusjonen føre til endring hos disse?
14. Hva gjør de nå (før sammenslåingen), hvilke oppgaver/stilling får de videre?
15. Hva er bakgrunnen til den enkelte ansatt?
16. Hvilken bakgrunn er nødvendig etter sammenslåingen?

## Vedlegg 3

### Spørsmål til finansrådgivere

1. Har dere fått informasjon angående hvordan deres stillinger kan fordeles videre? Og hvordan denne prosessen skal foregå?
2. Hva tenker du om slik situasjonen er nå?
3. **Motivasjon:**  
Tror du at denne endringen er en fordel for deg som ansatt?  
Føler du at lederen tror at det er en fordel for deg? Hvilke muligheter tror du sammenslåingen kan gi deg?
4. Føler du at du blir/er involvert i prosessen? Hvordan kunne du tenke deg å bli involvert?
5. Har du vært redd for å miste jobben? (oppfølgingsspørsmål: ja, eller nei, hvordan har dette påvirket deg?)
6. **Leder/kommunikasjon**  
Hvordan har informasjonen om en eventuelle endringer i Haugesund vært? Kunne du tenkt deg mer, eventuelt om hva?
7. Hvordan har nærmeste leder påvirket deg i forhold til en mulig endring?
8. Vet du hva visjonen for endringen er, og hva dette innebærer? Hvordan blir denne visjonen kommunisert fra ledelsen?
9. **Organisasjonskultur**  
Har "DnB klubben" ført til at du er blitt bedre kjent med ansatte i DnB NOR Haugesund (omvendt Postbanken Haugesund)?

10. Hvordan vil du beskrive organisasjonskulturen hos dere?
  
11. Hvordan vil organisasjonskulturen påvirkes av en sammenslåing av kontorene? Ser du fordeler/Ulemper med dette?
  
12. Egne ønsker:  
Hva ønsker du at skal skje? Hvorfor?
  
13. Hva kan bidra til at du anser en eventuell sammenslåing som vellykket?
  
14. Hvordan stillingene for nærmeste leder sitt nivå blir videreført er ikke satt. Hva tenker du om dette? Hvordan blir det å forholde seg til en eventuell ny leder?