

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE320E

Navn på kandidatene:

Torhild S. Aarbergbotten,

Elin Sæheim Fossvik og

Torbjørn Sandvik

Fusjonen av Trøndelagsfylkene.

Hva har påvirket de ansattes opplevelser?

---

Dato: 02.12.19

Totalt antall sider: 124

## Sammendrag

Formålet med denne masteroppgaven er å bidra med kunnskap om de menneskelige opplevelser i en fusjonsprosess. Hvilke faktorer som har betydningen for positive og negative opplevelser i prosessen og videre for identiteten til den nye organisasjonen. Som følge av reformer innenfor offentlig sektor, med flere forestående fusjoner av både fylkeskommuner og kommuner, fant vi dette emnet spesielt interessant. Det teoretiske rammeverket for utredningen er basert på teori om fusjonsprosesser og endringsledelse.

Vi har valgt å gjennomføre en kvalitativ casestudie av fusjonsprosessen av Nord- og Sør-Trøndelag fylkeskommuner til Trøndelag fylkeskommune, i form av 17 dybdeintervjuer. Informantene er administrativt ansatte på tre ulike nivåer fra de to fusjonerende organisasjoner, som nå er Trøndelag fylkeskommune.

Studien bekrefter våre antakelser om at faktorene kommunikasjon, ledelse, involvering og organisasjonskulturen i de fusjonerende organisasjoner har hatt betydning for opplevelsen av prosessen. I tillegg fant vi at opplevelsen av rettferdighet har stor betydning for opplevelsen av prosessen. Studien viste også at tidsfaktoren er viktig for opplevelsen av prosessen. Videre kan funnene ha implikasjoner for ledelse av fusjons- og endringsprosesser.

## Abstract

The purpose of this master's thesis is to provide knowledge about the human experiences of a merger and identify the factors which influence these experiences, either positively or negatively, and thus affect organisational identity. Due to reforms in the Norwegian public sector with several impending mergers, between both county municipalities and municipalities, this is an especially interesting field of study. The theoretical framework for this thesis is based on literature regarding mergers and change management.

We decided to conduct a qualitative case study of the merger process between Nord-Trøndelag county municipality and Sør-Trøndelag county municipality by conducting 17 in-depth interviews. All informants were employed at three different hierarchical levels in the administration of the merged organisation, now named Trøndelag county municipality.

This thesis confirms our assumptions that the factors; communication, leadership, involvement and organisational culture have influenced the experience of the merger process. Furthermore, we have findings that suggest that the concept of justice greatly influences experiences of the process and that the factor of "time" also influence these experiences. These findings may have further implications for the management of mergers and change processes.

## Forord

Denne masteroppgaven ble skrevet høsten 2019, og er det avsluttende arbeidet vårt ved masterstudiet i økonomi og ledelse ved Nord Universitet på Stjørdal. Prosessen har vært utfordrende og svært lærerik, og det har vært givende å få bedre innsikt i en problemstilling som vi fra før hadde liten innsikt i.

Først vil vi takke Trøndelag fylkeskommune for at de har vært positive og imøtekommende for gjennomføringen av oppgaven. En spesiell takk til rådgiver Eva Holthe Mathisen for hjelp med å fremskaffe bakgrunnsinformasjon for oppgaven. Vi vil også gi en stor takk til informantene som tok seg tid og delte sine opplevelser, tanker og refleksjoner med oss.

Videre vil vi gi en stor takk til veilederen vår, Førsteamanuensis ved Handelshøyskolen Nord Marianne Arntzen-Nordqvist, for god støtte og veiledning. Hun har vært tilgjengelig og imøtekommende, og gitt oss gode råd og motivasjon underveis.

Ikke minst vil vi takke våre familier for god støtte, tålmodighet og motivasjon underveis under oppgaveskrivingen. Til slutt vil vi takke hverandre for et godt samarbeid, gjensidig støtte og motivasjon gjennom MBA-studiet.

Stjørdal, 2. desember 2019

Torhild S. Aarbergbotten

Elin Sæheim Fossvik

Torbjørn Sandvik

# Innholdsfortegnelse

<b>SAMMENDRAG</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>II</b>
<b>FORORD</b>	<b>III</b>
<b>INNHOLDSFORTEGNELSE</b>	<b>IV</b>
<b>OVERSIKT OVER TABELLER</b>	<b>VII</b>
<b>OVERSIKT OVER FIGURER</b>	<b>VII</b>
<b>1. INNLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 BAKGRUNN	1
1.2 PROBLEMSTILLING	2
1.3 FORSKNINGSMODELL	5
1.4 AVGRENSING AV OPPGAVEN	5
1.5 OPPGAVENS STRUKTUR	6
1.6 PRESENTASJON AV CASE: SAMMENSLÅING AV TRØNDELAGSFYLKENE	6
1.6.1 FUSJONSPROSESSEN	6
<b>2. TEORI</b>	<b>9</b>
2.1 ENDRINGER I ORGANISASJONER	9
2.2 FUSJONS- OG ENDRINGSPROSESSER	10
2.2.1 FUSJONSFASER	10
2.2.2 ENDRINGSMODELLER	12
2.2.3 OPPSUMMERINGSMODELL	13
2.3 MENNESKERS REAKSJONER PÅ ENDRING	14
2.3.1 ÅRSAKER TIL MOTSTAND MOT ENDRING.	16
2.3.1.1 Individuelle forhold	16
2.3.1.2 Sosiale forhold	17
2.3.1.3 Teknologiske forhold	17
2.3.1.4 Rollekonflikter og jobbkarakteristika	18
2.3.2 POSITIVE EFFEKTER OG INTENSJONER VED MOTSTAND	18
2.3.3 COMMITMENT TO CHANGE	19
2.3.4 FUSJONSSYNDROMET	20
2.4 KOMMUNIKASJON SIN PÅVIRKNING PÅ EMOSJONER OG ENDRINGSPROSESSER	21
2.5 LEDELSE OG LEDERATFERD	24
2.5.1 MELLOMLEDERE SIN ROLLE VED FUSJON OG ENDRINGER.	26
2.6 INVOLVERING SIN BETYDNING I FUSJONSPROSESSER	27
2.7 ORGANISASJONSKULTUREN SIN BETYDNING I FUSJONSPROSESSER	29
2.7.1 CULTURAL FIT SIN BETYDNING FOR ORGANISASJONSKULTUREN	30
2.7.2 ENDRING AV SOSIAL IDENTITET SOM FØLGE AV INTEGRASJONSPROSESS	31
2.8 UTVIKLING AV ORGANISASJONSIDENTITET OG COMMITMENT	32
2.9 OPPSUMMERING AV TEORIDEL	34
<b>3. METODE</b>	<b>37</b>
3.1 VALG AV METODE	37

<b>3.2</b>	<b>VALG AV FORSKNINGSSTRATEGI OG DESIGN</b>	<b>38</b>
3.2.1	KVALITATIVE DESIGN	38
3.2.2	CASE SOM FORSKNINGSDESIGN	38
<b>3.3</b>	<b>DATAGRUNNLAG</b>	<b>39</b>
3.3.1	SEKUNDÆRDATA	40
3.3.2	UTVALG AV INFORMANTER	40
3.3.3	GJENNOMFØRING AV INTERVJUENE OG BEHANDLING AV DATA	41
<b>3.4</b>	<b>GJENNOMFØRING AV DATAANALYSEN</b>	<b>42</b>
<b>3.5</b>	<b>EVALUERING AV VÅR UNDERSØKELSE</b>	<b>44</b>
3.5.1	RELIABILITET	44
3.5.2	VALIDITET	45
<b>3.6</b>	<b>REFLEKSJON OVER EGEN ROLLE SOM FORSKER</b>	<b>46</b>
<b>3.7</b>	<b>KRITISK REFLEKSJON OVER VALGT DESIGN OG METODE</b>	<b>47</b>
<b>3.8</b>	<b>ETISKE PROBLEMSTILLINGER</b>	<b>49</b>
<b>4.</b>	<b><u>EMPIRI</u></b>	<b>51</b>
<b>4.1</b>	<b>FUNN I SEKUNDÆRDATA</b>	<b>51</b>
<b>4.2</b>	<b>OPPLEVELSE OG BETYDNING AV FUSJONSPROSESSEN.</b>	<b>52</b>
4.2.1	TOPPLEDELSEN SINE OPPLEVELSER OG INTENSJONER FOR FUSJONSPROSESSEN	52
4.2.2	SEKSJONSSJEFENE OG DE ANDRE MEDARBEIDERNE SINE OPPLEVELSER AV INTEGRASJONS- PROSESSEN	54
4.2.3	OPPLEVELSER I FASEN ETTER DEN FORMELLE FUSJONEN	57
<b>4.3</b>	<b>OPPLEVELSEN OG BETYDNINGEN AV KOMMUNIKASJON I PROSESSEN</b>	<b>59</b>
4.3.1	OPPLEVELSE AV BEGRUNNELSE FOR FUSJONEN	59
4.3.2	OPPLEVELSEN AV DEN INTERNE KOMMUNIKASJONEN UNDER PROSESSEN	60
<b>4.4</b>	<b>OPPLEVELSE OG BETYDNING AV LEDELSE OG LEDERATFERD</b>	<b>62</b>
<b>4.5</b>	<b>OPPLEVELSE OG BETYDNING AV INVOLVERING I FUSJONSPROSESSEN</b>	<b>63</b>
<b>4.6</b>	<b>KULTUREN SIN BETYDNING FOR OPPLEVELSER I FUSJONSPROSESSEN</b>	<b>65</b>
<b>4.7</b>	<b>OPPLEVELSEN AV IDENTITET TIL NY ORGANISASJON OG NY ORGANISASJONSKULTUR</b>	<b>68</b>
<b>4.8</b>	<b>OPPSUMMERING AV FUNN</b>	<b>70</b>
<b>5.</b>	<b><u>ANALYSE</u></b>	<b>75</b>
<b>5.1</b>	<b>FUSJONSPROSESSEN OG REAKSJONER PÅ PROSESSEN</b>	<b>75</b>
5.1.1	GOD PLANLEGGING AV PROSESSEN	75
5.1.2	TRYGGHET FOR Å BEHOLDE JOBBEN	76
5.1.3	STØRRE MOTSTAND I NORD ENN I SØR.	76
5.1.4	ENDRING AV ARBEIDSOPPGAVER OG JOBBINNHOLD SOM KILDE TIL URO	78
5.1.5	TAP AV SOSIALE RELASJONER	78
5.1.6	OPPLEVELSE AV URETTFERDIGHET I PROSESSEN	79
5.1.7	REDUSERT ENTUSIASME ETTER FUSJONEN	79
<b>5.2</b>	<b>OPPLEVELSEN OG BETYDNINGEN AV KOMMUNIKASJON I PROSESSEN</b>	<b>80</b>
5.2.1	OPPLEVELSE AV BEGRUNNELSE FOR ENDRING	80
5.2.2	GOD OG TROVERDIG INFORMASJON FRA TOPPLEDELSEN	81
5.2.3	INFORMASJON I MØTER OG DIREKTE KOMMUNIKASJON MED LEDER VIKTIGST	82
<b>5.3</b>	<b>OPPLEVELSE OG BETYDNING AV LEDELSE OG LEDERATFERD</b>	<b>83</b>
5.3.1	SEKSJONSSJEFENE SIN SENTRALE ROLLE I PROSESSEN	83
5.3.2	FORTSATT TILLIT TIL SIN LEDER	84

5.3.3	TOPPLEDERNE SIN ATFERD VIKTIG FOR TRYGGHET OG MOTIVASJON	85
<b>5.4</b>	<b>OPPLEVELSE OG BETYDNING AV INVOLVERING I FUSJONSPROSESSEN</b>	<b>85</b>
5.4.1	BRED INVOLVERING HAR GITT DE BESTE OPPLEVELSER	85
5.4.2	TIDLIG INVOLVERING EN SUKSESSFaktor	86
5.4.3	INVOLVERING MÅ OPPLEVES RELEVANT	87
<b>5.5</b>	<b>KULTUREN SIN BETYDNING FOR OPPLEVELSER AV FUSJONSPROSESSEN</b>	<b>87</b>
5.5.1	ULIKE KULTURSYMBOLER I NORD OG SØR	87
5.5.2	«LILLEBROR-FØLELSE» I NORD	89
5.5.3	SOSIALE SAMLINGER VIKTIGE FOR Å UTVIKLE FELLES KULTUR.	89
<b>5.6</b>	<b>OPPLEVELSEN AV IDENTITET TIL NY ORGANISASJON OG NY ORGANISASJONSKULTUR</b>	<b>90</b>
5.6.1	LITEN INVOLVERING I UTARBEIDELSEN AV VISJON OG VERDIER	90
5.6.2	«VI OG DEM»	90
5.6.3	STØRRE ORGANISASJON OPPLEVES MER FORMELL OG MED STØRRE AVSTAND TIL LEDELSEN	91
5.6.4	TJA TIL ETT TRØNDELAG	91
<b>6.</b>	<b>KONKLUSJON</b>	<b>93</b>
<b>6.1</b>	<b>OPPSUMMERING AV FUNN</b>	<b>93</b>
6.1.1	HVORDAN OPPLEVDE DE DE ADMINISTRATIVT ANSATTE FUSJONSPROSESSEN?	93
6.1.2	HVILKEN BETYDNING HAR KOMMUNIKASJON OG INFORMASJON GITT UNDER PROSESSEN HATT FOR DE ANSATTES OPPLEVELSER AV FUSJONSPROSESSEN?	94
6.1.3	HVORDAN HAR LEDERATFERD PÅVIRKET DE ANSATTES OPPLEVELSER AV PROSESSEN?	95
6.1.4	HVORDAN HAR INVOLVERING AV DE ANSATTE I PROSESSEN INNVIRKET PÅ DE ANSATTES OPPLEVELSER AV PROSESSEN?	95
6.1.5	PÅ HVILKEN MÅTE HAR ORGANISASJONSKULTUREN I DE FUSJONERENDE ORGANISASJONER PÅVIRKET DE ANSATTES OPPLEVELSER AV PROSESSEN?	96
6.1.6	HVORDAN ER OPPLEVELSEN HOS DE ANSATTE AV IDENTITET TIL NY ORGANISASJON OG NY ORGANISASJONSKULTUR, NÅ ETTER FUSJONEN?	97
<b>6.2</b>	<b>IMPLIKASJONER FOR LEDELSE</b>	<b>97</b>
<b>6.3</b>	<b>METODISKE BEGRENSINGER OG FORSLAG TIL VIDERE STUDIER</b>	<b>98</b>
6.3.1	TIDSPUNKT FOR STUDIEN	99
6.3.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	99
	<b>LITTERATURLISTE</b>	<b>VI</b>
<b>7.</b>	<b>VEDLEGG</b>	<b>VI</b>
7.1	VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE	VI
7.2	VEDLEGG 2 – INTERVJUGUIDE TOPPLEDELSE	IX
7.3	VEDLEGG 3 - SEKUNDÆRDATA MED BESKRIVELSER	XI

## Oversikt over tabeller

Tabell 1 Ulike faser i endringsprosessen	14
Tabell 2 Oppsummering av teorikapitlet	36
Tabell 3 Kategorier for dataanalyse	43
Tabell 4 Oppsummering av funn	74
Tabell 5 Kartleggingsundersøkelse seksjon 1-5	xiii
Tabell 6 Kartleggingsundersøkelser aggregert nord og sør	xiv
Tabell 7 Kartleggingsundersøkelser nord og sør	xvi

## Oversikt over figurer

Figur 1 Forskningsmodell	5
Figur 2 Inndeling av tidsforløp i prosjektplanen	6
Figur 3 Oversikt over informanter	41
Figur 4 Funn fra Trøndelag Fylkeskommunes undersøkelse 2018	52
Figur 5 Revidert forskningsmodell	74
Figur 6 Faser i fusjonsprosessen	75
Figur 7 Kartleggingsundersøkelser aggregert nord og sør – grafisk presentasjon	xv



# 1. Innledning

## 1.1 Bakgrunn

Endringene i samfunnet skjer stadig raskere. Det påvirker både private og offentlige organisasjoner, og evnen til å gjennomføre vellykkede endringsprosesser er helt avgjørende for at de skal kunne lykkes fremover. Det har vært en sterk vekst av oppkjøp og fusjoner av bedrifter i næringslivet, og i det offentlige har det vært store reformer der ulike etater har blitt slått sammen, eksempelvis NAV og Mattilsynet. Stortinget har i 2016 vedtatt en kommunereform (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016) og regionreform (Kommunal- og moderniseringsdepartement, 2016) for å få mer funksjonelle enheter etter de oppgavene som skal løses.

Forskning viser at svært mange av fusjoner og oppkjøp ikke når sine økonomiske og strategiske mål (Marks & Mirvis, 2001; Ngyuyen & Kleiner, 2003; Kusstatscher & Cooper, 2005). Innenfor offentlig sektor er det fortsatt lite kunnskap om erfaringer og kjennetegn ved fusjoner. Det til tross for at det har vært en reformbølge med fusjoner innenfor statlige institusjoner, høyskoler og kommunesektoren i dette årtuset (Busch, Johnsen, Klausen & Vanebo, 2007, s. 321). Offentlig sektor er også en integrert del av samfunnet og som har stor betydning for kunder, klienter og tjenestemottakere. Derfor kan en forvente at påvirkninger på organisasjonen som følge av reformer og fusjoner, vil få ringvirkninger utenfor organisasjonen så vel som de som blir påvirket direkte av endringene (Giessner, Horton, & Humborstad, 2016).

For å lykkes med endringer er en helt avhengig av å ha med seg menneskene i organisasjonene. Det er deres opplevelser av endringsprosessene som ofte blir avgjørende for hvor vellykket endringen blir (Cartwright & Cooper, 1994; Seo & Hill, 2005). Gode opplevelser bidrar til en sterkere identitet og tilhørighet til arbeidsplassen, og med det høyere jobbytelse og jobbtillfredshet (Hackman & Oldham, 1976). I flere studier vises det til at det er behov for å se mer på de ansattes opplevelser av fusjoner (Kusstatscher & Cooper, 2005; Enehaug & Thune, 2007).

I Trøndelag har Nord- og Sør-Trøndelag fylkeskommune og fylkesmannsembetene i de samme fylker, blitt slått sammen med virkning fra 1. januar 2018. Samtidig ble også Leksvik

og Rissa kommuner slått sammen til Indre Fosen. Fra 1. januar 2020 er det flere kommuner i Trøndelag og i resten av landet som slår seg sammen, samt flere fylkeskommuner.

Regjeringen har varslet at kommunereformen skal fortsette (Høyre, Fremskrittspartiet, Venstre, & Kristelig Folkeparti, 2019), det er derfor stor grunn til å anta at fusjoner i offentlig sektor vil bli svært aktuelt i årene fremover. Derfor ønsker vi med denne oppgaven å bidra til en større innsikt i hva som påvirker menneskene i organisasjonene sine opplevelser av endringsprosessen, og hvordan opplevelsene påvirker identiteten og tilhørigheten til den nye organisasjonen.

## 1.2 Problemstilling

Fusjoner er som regel begrunnet ut fra økonomiske hensyn. Over tid har en funnet at mellom 50 og 80 % av fusjoner er økonomisk «mislykket» (Kusstatscher & Cooper, 2005; Sinkovics, Zagelmeyer, & Kusstatscher, 2011; Rogiest, Segers, & Witteloostuijn, 2015). Mellom en tredjedel og halvparten av disse mislykkes grunnet underestimerte menneskelige faktorer (McKay, Kuntz, & Näswall, 2013). De «myke» faktorer blir ofte glemt (Cartwright & Cooper, 1994; Kusstatscher & Cooper, 2005, s. 3; Seo & Hill, 2005). Litteraturen fokuserer i hovedsak på fusjoner i privat sektor, og i mindre grad erfaringer fra det offentlige; derfor er det behov for å forstå fusjoner i offentlige organisasjoner bedre (Enehaug & Thune, 2007). Litteraturen har også i hovedsak fokusert på motstand mot endringer, og hvordan disse skal overvinnes (Ngyuyen & Kleiner, 2003; Seo & Hill, 2005; Kusstatscher & Cooper, 2005; Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Vellykkede endringer vil i større grad være avhengige av de ansattes støtte og entusiasme for endringene, heller enn å ha fokus på bare å overvinne motstand (Piderit, 2000; Herscovitch & Meyer, 2002).

I det offentlige kan fusjoner sees i sammenheng med New Public Management (NPM) og nye organisasjonsprinsipper fra privat virksomhet. En endrer organisasjonsstruktur for å oppnå større effektivitet og synergier gjennom å etablere en legitim struktur etter ideal fra privat virksomhet og skaper mer «moderne» organisasjoner (Solstad, 2009). Fusjoner kan også tolkes som en symbolsk tilpasning for å vise at en er moderne og endringsvillig – politikerne viser handlekraft i følge Wemet og Jones, referert i (Solstad, 2009). Det er behov for en mer samordnet, effektiv og ryddig forvaltning og fordeling av ansvar og oppgaver (Statskonsult, 2005). Offentlige organisasjoner sin fremste oppgave er å forberede, iverksette og følge opp de politiske vedtak som de politiske organer fatter. Offentlige organisasjoner er ofte mer

komplekse organisasjoner enn hva private er, grunnet sin styringsstruktur med mange målkonflikter, upresise og ustabile mål (Solstad, 2009).

Menneskene i organisasjonen blir påvirket av konteksten. Organisasjoner blir i større grad sett på som emosjonelle arenaer, og emosjoner har utviklet seg til å bli en slags underdisiplin i studier av arbeids- og organisasjonsliv. Det blir viktigere å forstå det relasjonelle og emosjonelle av mennesket i arbeidslivet (Kusstatscher & Cooper, 2005, s. 5; Wennes & Nyeng, 2005; Seo & Hill, 2005). Resultatet av en fusjon vil derfor i stor grad avhenge av hvordan menneskene opplever prosessen. Emosjoner defineres som en mental beredskapstilstand som oppstår fra kognitiv vurdering av hendelser, sosiale interaksjoner og tanker (Bagozzi, Gopinath, & Nyer, 1999). Forskere fra en rekke faglige områder har en bred enighet om at emosjoner påvirker tanker, holdninger, og atferd hos mennesker, som igjen er svært relevant for organisasjonsatferden (Sinkovics et al, 2011). Det er menneskene som er «verktøyet og maskinene»; deres motivasjon og identitet til organisasjonen vil derfor være viktig for jobbtilfredshet, produktivitet og at de ikke slutter i jobbene sine (Kusstatscher & Cooper, 2005, ss. 65-76). Dette er igjen vesentlig for at organisasjonen skal kunne nå sine målsettinger både økonomisk og politisk (Giessner et al., 2016.)

Resultatet av en fusjon vil av dette i stor grad være avhengig av opplevelsen av fusjonsprosessen og faktorer i prosessen som utløser ulike emosjoner hos de ansatte. Det handler i stor grad om å redusere usikkerhet hos de ansatte, motivere dem, og overvinne motstand mot endring (Cartwright & Cooper, 1994). Cartwright og Cooper (1994), Kusstatscher og Cooper (2005), og Kavanagh og Ashkanasy (2006), peker på betydningen av ledelse, kommunikasjon, involvering og organisasjonskultur, som viktige faktorer som påvirker mennesker sine opplevelser i fusjonsprosesser. Lederne er viktige for å planlegge og lede en prosess som er tillitsvekkende, gir trygghet og er motiverende for de ansatte. God kommunikasjon reduserer usikkerhet, og involvering av de ansatte bidrar til større engasjement i fusjonsprosessen. Hva gjelder organisasjonskulturen er det preferanser om å gå bort fra egen kultur og utvikle en ny felles kultur «*cultural fit*», som er en viktig faktor for emosjoner hos de ansatte og utfall av en fusjon (Cartwright & Cooper, 1993).

Studien tar utgangspunkt i fusjonen av Nord- og Sør-Trøndelag fylkeskommune til Trøndelag fylkeskommune som trådte i kraft fra 1. januar 2018. Hovedfokuset ligger i de administrativt ansattes opplevelser av fusjonsprosessen, hvilke faktorer som har bidratt inn i deres opplevelse av prosessen i positiv og negativ retning, og deres identitet og

tilhørighet/commitment til den nye organisasjonen. Vi har særlig lagt vekt på faktorene ledelse, kommunikasjon, involvering og organisasjonskultur, og betydningen av disse faktorene for opplevelsene av fusjonsprosessen.

Følgende problemstilling er valgt for å belyse valgte tema:

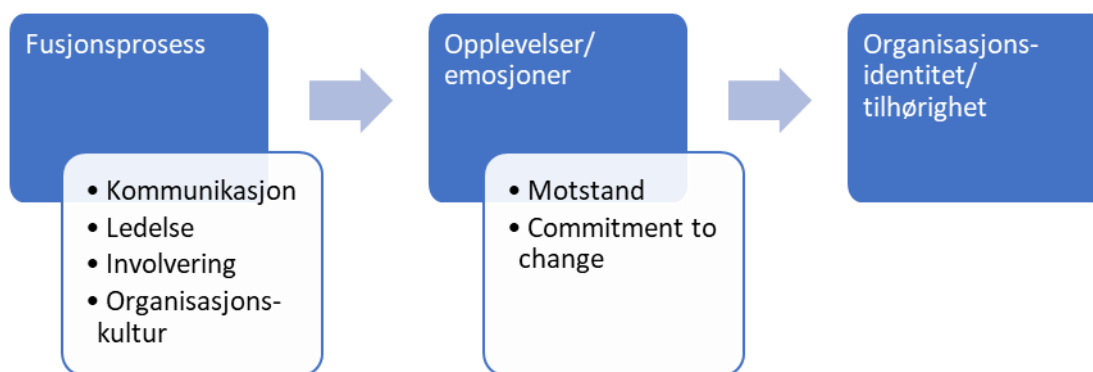
**«Hvordan opplevde de administrativt ansatte i Nord- og Sør-Trøndelag fylkeskommune fusjonen mellom fylkeskommunene?»**

For å besvare problemstillingen tar vi utgangspunkt i følgende forskningsspørsmål:

1. *Hvilken betydning har kommunikasjon og informasjon gitt under prosessen hatt for de ansattes opplevelser av fusjonsprosessen?*
2. *Hvordan har lederatferd påvirket de ansattes opplevelser av prosessen?*
3. *Hvordan har involvering av de ansatte i prosessen innvirket på de ansattes opplevelser av prosessen?*
4. *På hvilken måte har organisasjonskulturen i de fusjonerende organisasjoner påvirket de ansattes opplevelser av prosessen?*
5. *Hvordan er opplevelsen hos de ansatte av identitet til ny organisasjon og ny organisasjonskultur, nå etter fusjonen?*

### 1.3 Forskningsmodell

Basert på teorigrunlaget presentert over, har vi utviklet følgende forskningsmodell for å visualisere vår problemstilling:



Figur 1 Forskningsmodell

Vi ønsker å studere hvordan opplevelsen av selve fusjonsprosessen har vært hos de administrativt ansatte, og hvordan variablene kommunikasjon, ledelse, involvering og organisasjonskultur har påvirket opplevelsene i negativ (motstand) eller positiv (*commitment to change*) retning, og de mellomliggende faktorens påvirkning på identiteten/tilhørigheten til den nye organisasjonen.

### 1.4 Avgrensning av oppgaven

Oppgaven er avgrenset til å gjelde ansatte i den administrative delen av organisasjonen, og de som i hovedsak har sin fysiske lokalisering til fylkeshusene. Vi har ikke tatt med den politiske ledelsen eller fagforeningsnivået. I tillegg til intervju av to av topplederne, er studien også begrenset til å gjelde fem seksjoner valgt ut på bakgrunn av resultater fra arbeidskartleggingsundersøkelser som ble utført i 2017 og 2018. Det er gjennomført semistrukturerte intervjuer av de to topplederne, seksjonsleder (mellomleder) og to ansatte (en fra tidligere Nord-Trøndelag og en fra Sør-Trøndelag) fra hver av disse fem seksjonene som del av en kvalitativ beskrivende studie. Totalt 17 stykker fra organisasjonen ble intervjuet, og fra tre ulike nivåer i organisasjonen. For oss er det interessant å sammenligne seksjoner som hadde gode resultater med de som hadde dårlige resultater, for å se hvilke faktorer som kunne ha bidratt til forskjellene og hvordan funnene stemmer med teori og litteratur angående fusjons- og endringsprosesser med vekt på de menneskelige perspektiver. Begrepet seksjon benyttes videre i denne oppgaven som benevnelse på organisatoriske

enheter i de opprinnelige fylkeskommunene også, selv om de der formelt sett kunne hete seksjon, enhet eller lignende.

De to topplederne i administrasjonen i Trøndelag fylkeskommune ble intervjuet for å få et perspektiv over fusjonsprosessen, hvilke intensjoner de hadde med fusjonsprosessen, samt deres opplevelser av prosessen. Studien vil da kunne gi et perspektiv på opplevelser fra tre ulike nivåer i organisasjonen.

## 1.5 Oppgavens struktur

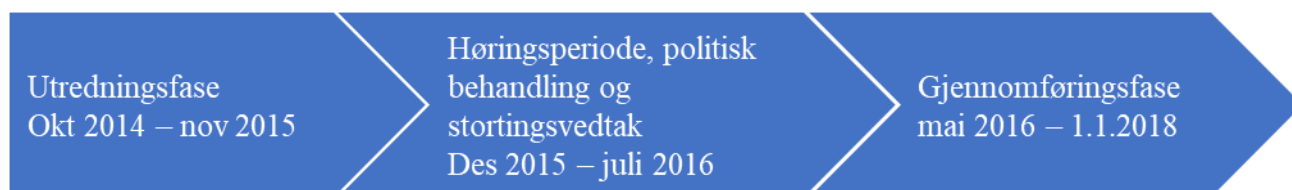
Oppgaven er delt inn med følgende struktur: Kapittel 1 presenterer en innledning med begrunnelse for valg av tema og problemsstillingen. Det gjøres rede for hvordan oppgaven er avgrenset, og caset presenteres. I kapittel 2 redegjøres det for det teoretiske rammeverket for studiet. Kapittel 3 tar for seg metoden som er benyttet for å hente inn og analysere data. I kapittel 4 presenteres viktige funn og analyser fra datainnsamlingen, som blir drøftet i forhold til teori i kapittel 5. I kapittel 6 gir vi vår konklusjon med forslag til hva som kunne blitt gjort annerledes, og med forslag til videre forskning.

## 1.6 Presentasjon av case: Sammenslåing av Trøndelagsfylkene

### 1.6.1 Fusjonsprosessen

Sammenslåingen av Nord- og Sør-Trøndelag fylke var en frivillig regional politisk initiert prosess. Prosessen ble startet i forkant av den nasjonalt vedtatte regionreformen etter Stortingsmelding nr. 22 (2015 – 2016) (Kommunal- og moderniseringsdepartement, 2016). Fylkene ble sammenslått fra 1. januar 2018, og er slik «frontløpere» for de andre fylkene som blir omfattet av regionreformen.

Prosjektplanen sin inndeling av tidsforløp:



Figur 2 Inndeling av tidsforløp i prosjektplanen

Initiativet til fylkessammenslåingen kom fra politisk ledelse i Nord-Trøndelag høsten 2013, og som ble svart ut positivt fra politisk ledelse i Sør-Trøndelag. Fylkestingene vedtok i oktober 2014 mandat for en felles utredning av samling av Trøndelagsfylkene, med bakgrunn og mål for utredningen. Stortinget hadde samtidig våren 2014, som en del av sak om kommunereform, slått fast at det fortsatt skulle være tre folkevalgte nivåer. Det ble i denne saken bedt om en melding til stortinget der det folkevalgte mellomnivået sin form og oppgaver skulle belyses. I deler av det politiske miljøet var det en frykt for at dette nivået ville få mindre penger og mindre oppgaver, og det var en frykt for at de større byene skulle overta oppgaver fra fylkeskommunene og dermed enda større forskjeller mellom by og land (Brandtzæg, Hjelseth, Hohnsen & Modell, 2018).

Høsten 2014 ble det vedtatt av begge fylkestingene at det skulle igangsettes et utredningsarbeid som faglig grunnlag for samling av Trøndelagsfylkene, til bruk for beslutningsgrunnlag for å avgjøre spørsmålet om sammenslåing. Det ble nedsatt arbeidsgrupper sammensatt av fagpersoner og andre, der representanter fra både Sør- og Nord-Trøndelag deltok.

Som del av Trøndelagsutredningen (Sør-og Nord-Trøndelag Fylkeskommune, 2015) ble det presentert en politisk intensjonsplan med hovedmål og delmål for sammenslåingen av de to fylkene. I intensjonsplanen ble det også slått fast at styringsformen skulle være etter formannskapsmodellen<sup>1</sup>, Steinkjer skulle være administrasjonssenter med rådmannsfunksjon, og ordførerfunksjonen skulle legges til Trondheim. Fylkesvåpenet skulle være det samme som Nord-Trøndelag sitt gamle. Den nye regionen skulle ha to lokaliteter, Steinkjer og Trondheim, og Steinkjers andel av stillinger skulle være på minimum dagens (november 2015) sitt nivå. Det ble vedtatt vern mot oppsigelse som følge av sammenslåingen gjeldende i 5 år fra 1. januar 2018.

Fellesnemnda<sup>2</sup> fulgte opp punkter i intensjonsavtalen med et omstillingsdokument for endringsprosessene i forbindelse med sammenslåingene av fylkene, 22. juni i 2016 (Sak 8/16) (Trøndelag Fylkeskommune, 2016), og som varte frem til 31.12.17. Dokumentet var et overordna styringsdokument for arbeidsgiverpolitikken, og hadde som formål:

---

<sup>1</sup> I formannskapsmodellen har rådmann/administrasjonssjef som øverste leder for kommunen/fylkeskommunens administrasjon, jf kommuneloven §§ 8 og 23 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017)

<sup>2</sup> Fellesnemnda er sammensatt av fylkestinget i Nord-Trøndelag og fylkestinget i Sør-Trøndelag.

- *ivareta en god medinnflytelse og medbestemmelse i prosessen*
- *gi nærmere overordnede retningslinjer for hvordan omstillingsprosessen skal gjennomføres for å sikre en ryddig og forutsigbar prosess*
- *skape felles plattform og spilleregler for organisasjonsendring*
- *medvirke til at den enkelte tilsatte har trygghet i arbeidsforholdet under omstillingsarbeidet*

I dokumentet fremgikk det at det skulle utarbeides en intern informasjonsplan for omstilling. Det ble slått fast at det var arbeidsgiver og tillitsvalgte som hadde ansvar for kommunikasjon og informasjonsutveksling. Dokumentet sa også at prosjektleder skulle:

*«... i gjennomføringsfasen starte byggingen av felles organisasjonskultur gjennom ulike faglige og sosiale tiltak i en inkluderende prosess».*

Arenaer og ansvar for medbestemmelse og medinnflytelse ble presisert. Målsettingen med dokumentet var å legge til rette for god involvering av tillitsvalgte, hovedverneombud og ansatte gjennom formelle og uformelle samhandlingsarenaer. Medvirkning og informasjon ble trukket frem som viktige suksesskriterier for omstillingsprosesser. Vedtak om beskyttelse mot oppsigelse i 5 år etter sammenslåingen, ble ansett som et viktig trygghetsskapende tiltak.



## 2. Teori

Teorigjennomgangen innleder med en beskrivelse av konteksten for fusjoner med vekt på de offentlige organisasjoner. Ulike teorier for fusjonsfaser og endringsmodeller blir belyst og sammenstilt. Menneskers negative og positive reaksjoner på endring blir beskrevet ut fra ulike teoretiske modeller. Videre presenteres og diskuteres faktorene kommunikasjon, lederatferd, involvering og organisasjonskultur sin betydning i fusjonsprosesser. Til slutt en beskrivelse av organisasjonsidentitet. Teorikapitlet oppsummeres i et rammeverk for de ulike stressorer sin påvirkning tilknyttet teoretiske temaer i de ulike fusjonsfaser.

### 2.1 Endringer i organisasjoner

En organisasjon kan defineres som *«et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål»* (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 18).

Organisasjonen er et produksjonssystem som består av mennesker som er bevisst sammensatt og samhandler for å løse oppgaver/produsere tjenester til kunder/brukere, for å nå organisasjonens mål. I organisasjonsteorien settes det fokus på menneskene som utfører oppgavene, og derfor blir deres adferd svært viktig å forstå. Produktiviteten i organisasjonen er av dette i stor grad avhengig av at menneskene er motivert til å yte best mulig (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 260-262).

Organisasjoner er avhengige av sine omgivelser og må endre seg og tilpasse seg disse for å opprettholde sin legitimitet. Strukturendringer i offentlig sektor gjøres med formål om å gi bedre tjenester og skape bedre velferd i befolkningen (Solstad, 2009). Busch et al. (2007) viser til at kunnskapssamfunnet, profesjonsmakt og brukerorientering har bidratt til å stille mer omfattende krav til faglige og innhold i de offentlige tjenester, og som har gitt brukerne og profesjonene mer makt og innflytelse. «Reform» er et verdiladet begrep som signaliserer ikke bare endring, men en positiv og fordelaktig endring, og Busch et al. (2007) refererer Pollit og Bouckaert (2004:16) sin definisjon på reform: *«bevisste forsøk på endringer i strukturer og prosesser i offentlige organisasjoner i offentlig sektor med det mål (på en eller annen måte) å få dem til å yte mer»*. Reformen blir en del av organisasjoners tilpasninger til de institusjonaliserte forestillinger i omgivelsene (normene) for hva som er god og dårlig organisasjonsoppskrift (Busch et al, 2007, ss. 266-268).

## 2.2 Fusjons- og endringsprosesser

En form for strukturell endring av organisasjoner er fusjoner, som ofte blir definert som sammenslåing av to eller flere virksomheter under felles eierskap (Enehaug & Thune, 2007).

En mer presis definisjon av fusjon finner vi i Kusstatscher og Cooper (2005, ss. 2-3): «*A complete union or amalgamation of two or more companies in order to become a managerially interwoven, economical and legal unity*». Fusjoner er en omfattende endringsprosess, og som er en formidabel utfordring for endringsledelsen (Demers, Giroux, & Chreim, 2003).

Kusstatscher og Cooper (2005, ss. 12-13) deler fusjoner inn i fire hovedtyper:

- 1. Horisontale fusjoner:** to ulike selskaper innen samme type virksomhet i samme bransje slår seg sammen.
- 2. Vertikale fusjoner:** selskaper innen ulike deler av verdikjeden i samme bransje slås sammen.
- 3. Konglomerate fusjoner:** selskaper i fullstendig urelaterte forretningsområder slås sammen.
- 4. «Konsentriske» fusjoner:** kombinerer organisasjoner fra ulike, men relaterte bransjer.

Sammenslåing av to fylker vil av dette defineres som en horisontal fusjon da det er samme type virksomhet og innenfor samme nivå i styringshierarkiet og samme sektor (Enehaug & Thune, 2007). De horisontale fusjoner av større organisasjoner er de som krever størst grad av integrasjon av organisasjonen: prosedyrer, lokaliteter, ledelse og sosiokulturelt ifølge Shrivastava referert i (Seo & Hill, 2005).

### 2.2.1 Fusjonsfaser

Kusstatscher og Cooper, (2005, ss. 15-17) deler fusjoner inn i tre ulike faser:

Planleggingsfasen består av beslutninger, planlegging og posisjonering. Beslutninger om fusjon er oftest basert på økonomiske og finansielle betraktninger, samtidig som de «ekte» psykologiske begrunnelsene ofte blir fordekt. I realiseringsfasen blir kontrakter signert og fusjonen blir offisiell. I den siste fasen, integreringsfasen, skal organisasjonene koordinere, tilpasse, endre, reorganisere og sette opp felles strukturer og prosesser for de ulike forretningsområdene. Denne fasen fremheves som avgjørende for om fusjonen blir en suksess eller fiasko. Ledelsen sin atferd og evne til å kommunisere er særlig viktig for å skape en «*atmosphere that allows for transfer of capabilities*» (Kusstatscher & Cooper, 2005, s. 16).

Integrasjonen av menneskene i organisasjonen må oppnås med tanke på «*harmonization of management styles, incentives and remunerations, personnel development, conflict management, socialization, communication and decision-making structures and process*» (Kusstascher & Cooper, 2005, s. 17). Som for integrasjon av personell, er integrasjon av organisasjonskulturen en ofte glemt, men likevel avgjørende faktor i integrasjonen av to virksomheter. I alle faser trekkes leders rolle frem som en nøkkelfaktor (Enehaug & Thune, 2007, s. 5).

Marks og Mirvis (2001) har i sin modell identifisert tre faser for fusjonsprosessen, som i praksis ofte går inn i hverandre. I prekombinasjonsfasen er det viktig å avdekke de psykologiske faktorer i organisasjonen; hvordan vil menneskene i organisasjonen reagere på endringene (kultur), i tillegg til de strategiske nøkkelanalyser for å kartlegge synergieffekten av fusjonen. De trekker frem fordelene av tverrfaglige grupper for å utføre analysene. De strategiske synergier legger så grunnlaget for beslutninger tatt av ledelse og vedtatt av eierne. I kombinasjons-/integrasjonsfasen mellom da fusjonen er annonsert og til den er formelt gjennomført, må lederne finne de optimale integrasjonspunkter, finne en ønsket felles kultur, forberede seg på det voldsomme arbeidet med å danne overgangsteam, og hvordan en skal prioritere ressurser til integrasjonsprosessen. Strategiske og psykologiske faktorer vil angå alle sammenslåinger, uavhengig av om de er ønskede og enkle. Dess mer de strategiske og psykologiske spørsmål har vært oppe i planleggingen i prekombinasjonsfasen, dess bedre forberedt vil menneskene være til å ta fatt på integrasjonsfasen og bidra til at de strategiske mål vil nås. I postkombinasjonsfasen er den nye organisasjonen på plass, og prosessen evalueres.

Seo og Hill (2005) har kombinert ulike modeller til sin modell over fire trinn: Premerger-stadiet, planleggings- og formell kombinasjonsfase, operasjonell kombinasjonsfase og stabiliseringsfase. Premerger-stadiet går fra de første sonderinger om en mulig fusjon til den offisielle annonseringen av fusjonen. I dette stadiet foregår planlegging på ledelsesnivå. Den neste initierende planleggings- og formelle kombinasjons-fasen går fra annonseringen og frem til den formelle sammenslåingen. I dette stadiet blir visjon og målsettinger utformet. Det nedsettes felles utvalg og grupper som tar beslutninger angående ledelsesendringer, bemanningsplaner og organisasjonsstruktur. I den operasjonelle kombinasjonsfasen foregår selve integreringen av organisasjonelle operasjoner og funksjoner. Interaksjonene er flyttet ned på ansatt-nivå, og det utarbeides nye rutiner, prosedyrer og systemer. Denne fasen tar

ofte mye lenger tid enn hva ledelsen forventet, da den angår roller, kultur og prosedyrer. I den siste stabiliseringsfasen, er det konsolidering av organisasjonen, med stabilisering av roller, normer og rutiner.

Innenfor disse fasene finnes det sentrale teorier som beskriver prosessene trinnvis. Vi presenterer under to av de mest sentrale n-steps-teoriene for endringsprosesser.

### **2.2.2 Endringsmodeller**

Kurt Lewin (1947) sin trestegsmodell med «unfreeze, move, refreeze», og Kotter (1995) sin modell i 8 trinn, er sentrale modeller for endringsprosesser. Lewin (1947) argumenterer med at en vellykket endringsprosess måtte involvere alle de tre stegene. I den første unfreezing-fasen tar man utgangspunkt i at stabiliteten til menneskers atferd er avhengig av en kvasi-stasjonær likevekt. En må bryte opp skallet av selvtilfredshet og selvrettferdighet ved bevisst å gi en emosjonell oppvåkning. Likevekten må destabiliseres (unfreeze) før gammel atferd kan avlæres og ny atferd adopteres – en må «tine opp» en stabil situasjon i bedriften for å skape motivasjon og forståelse for nødvendige endringer. I denne fasen legger en grunnlaget for endringen ved å analysere situasjon, fremskaffe forståelig argumentasjon, planlegge prosess og utarbeide mål og strategier. I den andre move-fasen er målet å gi retning for læring etter motivasjon fra unfreezing-fasen. En må ta i betraktning alle kreftene som påvirker; identifisere og evaluere alle mulighetene. Denne prosessen vil lede individene fra ett sett med mindre akseptabel atferd, til ett sett med mer akseptabel atferd gjennom å implementere endringene fastlagt i den første fasen. Kompetanseheving og å forsterke relasjoner mellom mennesker er viktig i denne fasen. I den tredje fasen – refreezing - søker en å stabilere gruppen til en ny kvasi-stasjonær likevekt som er ganske trygg med hensyn til at en ikke faller tilbake til den gamle. Nye rutiner og ny kultur er etablert. Refreezing krever at kulturen, normer, politikk og praksis har blitt endret. Lewin (1947) fremhever at det er viktig å belønne ønsket atferd.

Kotter (1995) er tydelig på at en må gå trinnvis igjennom alle trinnene i 8-trinns modellen for å lykkes med endringsprosesser. Om en hopper over ett trinn, skaper det bare en illusjon av å spare tid og aldri et godt resultat. Kritiske feil i en av fasene kan ha en ødeleggende virkning, redusere fremdrift og negative krefter kommer frem. I trinn 1. må organisasjonen analysere sin egen konkurransesituasjon og fokusere på potensialet i endring. De øverste ledere må fremstå som troverdige og bygger opp om at å fortsette som før er en større risiko enn å gå

inn i det ukjente. Det må skapes motivasjon ved å vektlegge at arbeidet vil kreve en stor innsats av alle. I trinn 2 handler det om å etablere en kraftfull styrende koalisjon, som virkelig ønsker endring. I trinn 3 må det utvikles en visjon, som er enkel, gir mening, gir retning og mål for endringene, og med en strategi for hvordan en når visjonen. Visjonen og strategiene må kommuniseres ut til hele organisasjonen i alle mulige kommunikasjonskanaler. Den ledende styringsgruppen må ha en troverdig atferd i forhold til ny visjon og strategi (trinn 4).

I trinn 5 gis ansatte myndighet til å utvikle ideer og løsninger som er i tråd med ny visjon, og til å ta større lederskap og ansvar for endringsprosessen. Styringskoalisjonen gir fra seg makt. Hindringer for endring må fjernes, som kan være system og strukturer. Personer som motarbeider endringen må nøytraliseres, og i særdeleshet om det er ledere som har inkonsekvent atferd i forhold til ny visjon og strategier. Det må oppfordres til utradisjonelle ideer, aktiviteter og handlinger. For å holde motivasjonen og fremdrift oppe i endringsprosessen, er det viktig å planlegge for å realisere og feire tidlige gevinster gjennom å legge inn oppnåelige delmål tidlig i prosessen. Personene som er involvert i forbedringen belønnes (trinn 6).

I trinn 7 er det viktig å konsolidere forbedringer så langt, og sette nye mål for endring. Større innsats settes inn for å endre system, strukturer og atferd som ikke samsvarer med visjonen. En ansetter, lærer opp eller forfremmer ansatte som kan implementere visjonen, og revitaliserer prosessen med nye prosjekt, tema og endringsagenter. I det siste trinnet (8) forankres ny atferd og kultur. Koblingen mellom forbedringer som er gjort og ny kultur og atferd må kommuniseres ut til de ansatte. Det må utvikles virkemidler for å sikre lederskap og suksess videre, og være trygg på at nye ledere identifiserer seg med den nye kulturen. Med en visjon for å hvordan endringsprosessen skal gjennomføres reduserer en feil som kan være avgjørende for suksess eller fiasko (Kotter, 1995).

### **2.2.3 Oppsummeringsmodell**

Modellene over beskriver ulike faser i endringsprosessen. Vi har laget en forenklet sammenstilling i figur under. Fra beskrivelsen av de ulike trinnene i litteraturen ser vi at de ulike trinn i de ulike modeller ikke helt sammenfaller. Litteraturen presiserer også at trinnene kan gå over i hverandre i de praktiske fusjonsprosesser (Marks & Mirvis, 2001; Seo & Hill, 2005).

Fase	Lewin (1947)	Kotter (1995)	Kusstacher og Cooper (2005)	Marks og Mirvis (2001)	Seo og Hill (2005)
Fase 1	Unfreeze	1. Skape følelse av at det haster 2. Etablere kraftfull styrende koalisjon	Planlegging og realiseringsfasen	Prekombinasjonsfasen	Premerger-fase
Fase 2	Move	3. Lage visjon og strategi 4. Kommunisere visjon og strategi 5. Delegere og gi myndighet 6. Feire delmål	Integreringsfasen	Kombinasjons-/integreringsfasen	Innledende planlegging og formell kombinasjons-fase
Fase 3	Refreeze	7. Konsolidere 8. Forankre ny atferd og kultur		Postkombinasjonsfasen	Operasjonell kombinasjons-fase og stabiliserings-fase

Tabell 1 Ulike faser i endringsprosessen (Kotter, 1995; Lewin, 1947; Kusstatscher & Cooper, 2005; Marks & Mirvis, 2001; Seo & Hill, 2005)

I vår studie har vi lagt hovedvekt på fase 2 og er også inne i fase 3 i forskningsspørsmål nr. 5.

## 2.3 Menneskers reaksjoner på endring

Fusjoner og omstillinger fører til at arbeidshverdagen for de ansatte i organisasjonen blir endret. Eksisterende litteratur fokuserer i hovedsak på de negative reaksjonene av endring (Lines, 2005; Stensaker & Meyer, 2012). Organisasjoner består av enkeltindivider og grupper av mennesker. Endringer påvirker enkeltmennesker, de sosiale relasjoner og forholdet mellom mennesker både i og utenfor organisasjonen (Jacobsen, 2004, s. 158).

Emosjoner oppstår når individet opplever en utfordring av en viktig verdi eller et mål i fusjonsprosessen. Emosjonene blir ofte utløst av økt usikkerhet og rykter om endringer eller tap av jobb, eller oppfatta trusler mot sosial identitet. Det høyeste nivået av emosjoner er som regel når fusjonen blir offisielt annonsert og/eller når den subjektive erkjennelsen av utfordring til viktig verdi oppleves. Emosjoner vil kunne oppstå lenge etter at fusjonen er gjennomført; så lenge utfordringer av verdi oppleves og historier fortelles om tiden før fusjonen. Siden emosjoner er individuelle, vil de variere fra individ til individ av både årsak og uttrykk (Sinkovics et al, 2011). Vi vil i det videre fokusere på motstand mot endring og støtte til endring (*commitment*), som defineres i senere kapittel.

Motstand mot endring er en rasjonell reaksjon fra enkeltindivider og grupper (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 391). Kotter og Schlesinger (2008) viser også til at motstand mot endring er en naturlig menneskelig reaksjon, og at reaksjonsmønsteret er ulikt fra passivt å akseptere, aktivt prøve å motarbeide, og til å omfavne endringen. Selv rasjonelle og positive endringer kan innebære følelse av tap og utrygghet. Seo & Hill (2005) bruker begrepet «angst-teori» om de karakteriske følelsene angst og usikkerhet som oppstår som følge av de store endringer som fusjoner medfører.

I Lewin (1947) sin modell for endringsprosesser er motstand mot endring ett av de grunnleggende forhold bak modellen. Modellen tar utgangspunkt i at individet tilpasser seg normer i gruppen som individet tilhører eller ønsker å tilhøre. Endringer bort fra denne standard/normer vil oppleves som vanskelig. Om en prøver å avvike fra gruppens normer kan en bli latterliggjort og til slutt ekskludert fra gruppen. Dess større den sosiale verdien av å tilhøre gruppenormene er, dess større er motstanden hos individene til å endre atferden bort fra normene. Derfor er det enklere å gjøre endringer i en gruppe enn individer enkeltvis, da individene vil søke å tilpasse seg normene i gruppen. Gruppen «drar» individene med seg, som fører til at «opptiningsfasen» er mest krevende da en må bryte opp en sosial likevekt og motivere for at normer må endres. Dette gjøres ved å redusere krefter som opponerer mot endring og/eller legge til krefter som driver endringen fremover. Fordommer mot endring må bekjempes. Det er også viktig at lederne analyserer situasjonen og stiller riktig «diagnose» før tiltakene settes inn. Om en gjennomfører prosesser for raskt og ikke hensyntar konteksten, vil en ofte mislykkes. Gruppen må være motivert og føle seg klar for endringen for at den skal lykkes (Lewin, 1958).

Piderit (2000) kritiserer det tradisjonelle synet på motstand mot endringer, og hevder at responsen er en ambivalent holdning; verken konsistent negativ eller konsistent positiv. Lewin (1958) definerer motstand som en kraft som holder tilbake i retning av å opprettholde status quo. Piderit (2000) ser på responsen på endring som et konsept sammensatt av tre dimensjoner: en kognitiv tilstand, som en emosjonell tilstand og uttrykt atferd. Den kognitive responsen kan variere fra sterkt positiv oppfatning til sterkt negativt. Det emosjonelle uttrykket kan være fra sterkt positivt til sterkt negativt. Den bevisste responsen kan variere fra positive intensjoner om å støtte opp om endringen, til negative med opposisjon. Responsen på endring som multidimensjonale holdninger vektlegger viktigheten av å involvere alle ansatte og ikke bare endringsagenter (Piderit, 2000).

Lines (2005) viser til gjennomgått forskning som indikerer at emosjoner som følge av endringer varierer langs todimensjoner: styrken og valensen av hyggelig/ubehagelig, som vil variere etter hvordan menneskene opplever viktige endringskarakteristika og i hvilken grad de blir berørt av endringen.

### **2.3.1 Årsaker til motstand mot endring.**

Kotter og Schlesinger (2008) finner at de fire mest vanlige årsakene til motstand mot endring er: 1. Menneskene redde for å miste noe som er av verdi for dem. De fokuserer på sine egne interesser heller enn hva som er best for organisasjonen. Motstanden resulterer i en «politisk oppførsel». 2. Misforståelser og mangel på tillit til de som initierer endringen. Det utvises mangel på forståelse for endringen; de ser ikke kost – nytten. 3. Ansatte vurderer situasjonen annerledes enn deres ledere eller de som setter i gang endringsprosessen; og de vurderer kostnaden høyere enn nytten. 4. Lav toleranse for endring. Ansatte er redde for at de ikke vil være i stand til å utvikle de ferdigheter og atferd som vil kreves som følge av endringen. De organisatoriske endringer kan føre til at det forventes raskere endringer enn hva de ansatte ser seg i stand til å klare. Endringstoleransen er individuell; noe som kan hindre mennesker til å endre seg selv om de ser at endringen er positiv.

Jacobsen (2004) tar for seg ulike motkrefter for endring, som deles inn i individuelle, sosiale, teknologiske og strukturelle forhold og forhold knytte til omgivelsene (s 159–170).

#### **2.3.1.1 Individuelle forhold**

De ansatte er faglig uenig i selve endringen. Uenighet kan også være et «skalkeskjul» for andre årsaker. Argyris og Schön hevder at alle mennesker har psykologiske forsvarsmekanismer som gjør at vi ser endringer i lys av tap eller vinn (Argyris & Schön, referert i Argyris & Schön, 1989). En holder seg til det kjente for å unngå å tape ansikt ved å prøve ut det nye. Mange peker på at motstand mot endringen baseres på frykten for det ukjente. En frykter for å miste jobben, å måtte flytte kontor eller arbeidssted. Følelsene er knyttet til både oppgaver og fysiske omgivelser, og som utgjør en viktig del av ens identitet. Frykten for ikke å strekke til og tap av personlig mestring, kan også føre til motstand. Her ligger også frykten for større arbeidspress grunnet dobbeltarbeid under endringsprosessene, og ekstra innsats for å lære seg noe nytt. I tillegg kan endring føre til tap av personlige goder



som frihet, lønn og posisjoner (Jacobsen, 2004, ss. 159-162). Seo og Hill (2005) beskriver disse årsakene til problem som «angst-teorier».

### *2.3.1.2 Sosiale forhold*

Av de sosiale forhold trekker Jacobsen (2004) tap av sosiale relasjoner som viktig faktor for motstand. Mennesker som jobber tett sammen utvikler ofte «psykologiske kontrakter»: uformelle avtaler mellom mennesker som arbeider sammen og som er avhengige av hverandre (Jacobsen, 2004, s. 163). «Kontrakten» utvikles over tid gjennom interaksjon mellom mennesker. Endringer i en organisasjon fører til at det må utvikles nye «kontrakter». Motstand kan være tuftet i at en heller vil holde seg til gamle «kontrakter» istedenfor å utvikle nye.

Endringer i maktforhold både formelt og uformelt påvirker den enkelte. Dette som følge av eksempelvis endringer av arbeidsoppgaver, tilgang til informasjon, eller endring av stilling. Tap av makt fører ofte til større grad av usikkerhet da en mister tilgang til informasjon og mulighet til å kontrollere andre. Endringer kan også føre til endringer i den symbolske orden (Jacobsen, 2004, s. 164), som kontorplasseringer, uniformer og utstyr som kan ha stor betydning for den enkelte sin status i organisasjonen. Tap av status er en annen viktig faktor for motstand. Symboler er også tett knyttet til organisasjonskulturen, som har en konserverende effekt på organisasjonen. Organisasjonskulturen sin innvirkning på endringer blir omtalt nærmere i eget kapittel i teoridelen. Kultur er noe grunnleggende og stabilt, som kun kan endres over lenger tid. Endring av kultur vil derfor oppleves som et angrep på gruppens eksistensgrunnlag, og sterk motstand (Jacobsen, 2004, s. 165). Sosial identitetsteori forklarer disse reaksjonene med at de ansatte vil reagere med å søke å oppnå en positiv posisjon for den gruppen som de er en del av, for på den måten opprettholde sin status i organisasjonen (Seo & Hill, 2005).

### *2.3.1.3 Teknologiske forhold*

Teknologiske forhold kan deles inn i maskiner (hardware) og kunnskap. I profesjonelle organisasjoner med mennesker med høy formell utdanning vil problemer knyttet til kunnskapskapitalen (behov for fornyelse av kunnskap), ofte være størst. Menneskene i profesjonene vil ha en egeninteresse i å opprettholde den status som spesiell kunnskap har, og motsette seg endringer som medfører innføring av ny kunnskap (Jacobsen, 2004, ss. 166-167).

Uklare eller fraværende signaler fra organisasjonens omgivelser kan virke konserverende på organisasjonen da det ikke kommer signaler utenfra om behov for endring. Organisasjonene påvirkes også av de generelle normer og verdier i omgivelsene som påvirker forventninger om m.a. struktur og hvordan organisasjonen forvalter de «riktige» verdiene og normer - institusjonelle omgivelser. Disse fungerer som regel i retning av stabilitet av organisasjonen, og endringer fører til motstand, eksempelvis da sykehusene ble overført fra fylkeskommunene til statlige foretak (Jacobsen, 2004, ss. 168-169)

#### **2.3.1.4 Rollekonflikter og jobbkarakteristika**

Ved fusjoner oppstår det ofte psykologiske spenninger som følge av at individene er engasjerte i ulike roller som ikke lar seg forene, og som fører til usikkerhet. Nye jobbkrav og arbeidsoppgaver, lojalitet til tidligere ledere eller samarbeidspartnere når nye kommer inn som følge av endringen. Seo & Hill (2005) beskriver rollekonfliktene som «rollekonflikt-teori», og trekker frem betydningen av to-veis-kommunikasjon med ledelsen og en tydelig ledelse som viktige faktorer for å unngå disse problemene. I det videre vises det også til betydningen av «jobbkarakteristiska-teorien» som baseres på at kjerne-karakteristikaene i jobbinnholdet påvirker opplevelsen av arbeidsmiljøet som igjen påvirker motivasjon og jobbtilfredshet. Endringer som gir følger for karriere, arbeidsrelasjoner, nettverk, status, arbeidssted og trygghet for å beholde jobben, er viktige faktorer for de ansattes følelser og grad av motstand som utvises. For å unngå negative konsekvenser av endring er det viktig å opprettholde jobbtilfredshet og forpliktelse (*commitment*) til organisasjonen (Seo & Hill, 2005).

### **2.3.2 Positive effekter og intensjoner ved motstand**

Motstand mot endring kan også brukes positivt i endringsprosessen. Blir ulike oppfatninger akseptert, kan en gjennom en åpen og kritisk debatt få frem ulike alternativer og konsekvenser av endringen, og dermed øke rasjonaliteten i beslutningen. Mangel på motstand kan også være et uttrykk for at ingen bryr seg, og at en har en organisasjon bestående av mennesker som ikke bryr seg – føler identitet til organisasjonen (Jacobsen, 2004, ss. 170-171).

Piderit (2000) peker på at forskere har oversett de potensielle positive intensjoner som ligger til grunn for motivasjon av negativ respons på endringer. Motstand kan oppstå når endringene

er i strid med individets etiske prinsipper eller som et ønske om å ta vare på interessene til organisasjonen. Motstand oppstår ikke bare som følge av redsel for konsekvenser for en selv, og bør derfor ikke bare neglisjeres.

### 2.3.3 Commitment to Change

Teorien diskutert over har et hovedsakelig perspektiv på motstand mot endring, og årsakene til hvorfor motstand oppstår, og hvordan en kan omgå at endring oppstår. Stensaker og Meyer (2012) oppsummerer også med at litteraturen angående reaksjoner på endring har hovedsakelig vært opptatt av å identifisere og forklare negative reaksjoner på endringer som fungerer som barrierer for å implementere endringer. Lite er kjent om de mer støttende reaksjoner hos de ansatte, og forskjeller i reaksjonsmønstre over tid (Piderit, 2000). Som omtalt over mener også Piderit (2000) at reaksjoner på endring er mer komplekst sammensatt og mer ambivalent av både positive og negative opplevelser, enn hva det tradisjonelle fokuset har vært.

Flere studier indikerer viktigheten av *commitment to change* har for støttende atferd i endringsfaser, større jobbtilfredshet og lavere jobbtturnover (Rogiest et al., 2015). Herscovitch og Meyer (2002), og McKay et al. (2013), mener at den antageligvis viktigste faktoren for de ansattes støtte til endringsinitiativ, er deres følelse av «forpliktelse» eller «commitment» til endringen/organisasjonen sin. Herscovitch og Meyer (2002) presenterer *commitment* sammensatt av tre dimensjoner - affective, continuance og normative - etter Meyer og Allen (1990, 1991), som konseptualiserte *commitment* som en psykologisk tilstand (tankesett), som øker sannsynligheten for at de ansatte vil være en del av en organisasjon. Vi bruker det engelske uttrykket i det videre, da vi ikke har funnet at «forpliktelse» på norsk dekker det engelske uttrykket tilstrekkelig.

Herscovitch og Meyer (2002) viser til Connor (1992) sin beskrivelse av *commitment to change* som «*the glue that provides the vital bond between people and change goals*». De viser videre til Connor og Patterson (1982, s 18) at «*the most prevalent factor contributing to failed change projects is a lack of commitment by the people*». Herscovitch og Meyer (2002) definerer *commitment to change* «*as a force (mind-set) that binds an individual to a course of action deemed necessary for the successful implementation of a change initiative*». Dette tankesettet som fører til en rekke av handlinger kan reflektere a) et ønske om å gi støtte til endringen basert på en tro på de iboende fordeler (affektive komponent), b) en erkjennelse av

at det er kostnader forbundet med å ikke støtte endringen (continuance komponent), og c) en følelse av forpliktelse til å støtte opp om endringen (normative komponent). De ansatte kan føle at de vil, bør og/eller må, støtte opp om endringen.

Det er den affektive delen, som er fremkalt av lyst, som er sentral. De faktorer som bidrar til at individet blir involvert i en handling, føler relevansen til sammenfallende verdier i handlingen, og/eller utleder hans/hennes identitet fra en tilknytting til en handling eller arbeid mot et gitt mål, vil utløse den affektive delen av commitment (Herscovitch & Meyer, 2002). McKay et al. (2013) finner i sin studie at affektiv *commitment to change* er direkte relatert til lavere grad av motstand mot endring.

Oppfatningen av hva det vil koste å avvikle et handlingsforløp, er hva som karakteriserer continuance commitment. Denne komponenten utvikles når en person investerer i noe som vil forsvinne om en avviker handlingen. Mangel på alternativer, eksempelvis andre muligheter for jobb, er annen faktor som kan virke inn her. Den normative komponenten kjennetegnes ved tankesettet om en forpliktelse til å delta i handlinger for å nå målet. Forpliktelsen oppstår når mennesker har en «psykologisk kontrakt» med organisasjonen; en har normer og verdier som er sammenfallende med organisasjonen/seksjonen/gruppen en tilhører.

Dette viser at det er viktig for ledere å fokusere på organisasjonstilknytningen i forbindelse med endringsprosessen for å redusere motstand, men at det ikke er nok alene. Involvering av de ansatte, kommunikasjon og lederatferd er også viktige faktorer for å fremme *commitment to change* og redusere motstand mot endringer (McKay et al., 2013; Rogiest et al., 2015).

### **2.3.4 Fusjonssyndromet**

Teoriene og modellene presentert over viser at det er ulike faktorer som påvirker endring, og at endringsprosesser blir oppfattet ulikt hos mennesker i organisasjonen. Som omtalt over, beskrives fusjoner som en mer omfattende endringsprosess (Enehaug & Thune, 2007).

Kusstatscher og Cooper (2005, s. 25) bruker uttrykket «The Merger Syndrome», vår oversettelse til fusjonssyndromet, først beskrevet av Marks og Mirvis (1985), for positive og negative reaksjoner på en fusjon. Syndromet er karakterisert av endring av identitet, større sentralisering av beslutninger, mestring av høye stressnivå, formalisering av kommunikasjon på den ene siden og begynnende rykter på den andre siden, krise-ledelse, maktspill, tap av

identitet, motivasjon og forpliktelse, redusert produktivitet, følelse av utrygghet, angst, mistillit og et mangfold av lignende og samtidig forekommende fenomen. Atferden som utvises er som en følge av emosjoner som oppstår på bakgrunn av ulike årsaker/faktorer som følger av fusjons- og endringsprosessen.

I det videre ser vi mer på faktorene som påvirker stressorene som utløser emosjonene, og de faktorer som blir trekt frem som viktigst over: kommunikasjon, ledelse, opplevelsen av involvering og organisasjonskultur.

## **2.4 Kommunikasjon sin påvirkning på emosjoner og endringsprosesser**

Kommunikasjon er en av de «myke» faktorer som er viktige for at fusjonsprosesser blir vellykkede, og som kan føre til at fusjoner av store organisasjoner mislykkes om kommunikasjonen er for dårlig (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Kommunikasjon er avledet av det latinske ordet *communicare* som betyr «gjøre felles», «felles forståelse», «meddele» eller «underrette». Kommunikasjon blir ofte beskrevet «som en kontinuerlig prosess der man meddeler eller utveksler informasjon mellom mennesker» (Erichsen, Solberg, & Stiklestad, 2018, s. 82). Kommunikasjon er den «sine qua non» som hjelper de ansatte å tilpasse seg og hente støtte til fusjonen (Giffords & Dina, 2003). Kommunikasjon trekkes frem som den viktigste prosessen i alle organisasjoner da den er avgjørende for både interne integrasjon og for ekstern tilpasning. (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 278-279).

Kommunikasjon kan deles inn i formell og uformell. Den formelle kommunikasjonen knyttes ofte til den formelle strukturen i organisasjonen, og deles inn i vertikal (mellom ledere og underordnede på ulike hierarkiske nivå) og horisontal (mellom kollegaer i samme enhet, eller mellom ulike enheter på samme nivå). Den uformelle kommunikasjonen er småprat, rykter og sladder som foregår kontinuerlig der medarbeidere møtes. Småprat kan ha viktige funksjoner gjennom å skape samhold og tillit i grupper, bidra til felles kognitive rammeverk og felles sosial identitet, supplerer formell kommunikasjon gjennom å prøve ut ulike tolkninger mot hverandre, og fremmer læring hos både den enkelte og i organisasjonen.

Småprat kan også være «sladder» og «rykter», der en definerer sladder som kommunikasjon med en kjerne av sannhet. Rykter trenger ikke å ha noen kjerne av sannhet, og er bevist satt ut av noen; gjerne for å skade noen eller motarbeide en prosess (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 289-298). I en fusjonsprosess er oppfattelsen av manglende top-down informasjon fra

ledelsen en faktor til rykter blant de ansatte og følelsen av usikkerhet. Når ryktene settes i gang grunnet manglende informasjon fra ledelsen, er det ofte worst-case-scenarier som blir diskutert siden ingen nyheter blir kodet som dårlige nyheter (Sinkovics et al., 2011).

Genkova og Gehr (2016) viser til at de positive effekter av fusjonskommunikasjonen på de ansatte er i hovedsak forårsaket av tre aspekter: Kommunikasjonen sin positive effekt i en fusjonsprosess er ut fra tre aspekter: Den kan bidra til å redusere generell usikkerhet og frykt, som følger med fusjonsprosessen. Den kan bidra til å styre forventningene overfor de ansatte som er involvert, og kommunikasjonen kan uttrykke organisasjonens beredskap for å ivareta de ansattes interesser under prosessen. En kan ikke eliminere negative reaksjoner fra de ansatte som følge av fusjonen, men funksjonene av kommunikasjon kan bidra til å absorbere økningen av motstand til fordel for tilhørigheten til organisasjonen (*commitment*). Om en lykkes med kommunikasjonen, kan den føre til positive emosjoner som akseptering, glede over endringen, engasjement for endringen og med det aktiv deltakelse i integrasjonen. Kommunikasjon er også viktig for å skape *commitment for change* (Lines, 2005; McKay et al., 2013; Rogiest et al., 2015).

Mangel på kommunikasjon fører til at en prøver å «kode» ikke-verbale signaler. Hva som er «tilstrekkelig» og «hyppig nok» informasjon, er en subjektiv opplevelse og ikke objektive fakta. Det er mottakeren som avgjør hva som oppleves som viktig informasjon (Sinkovics et al., 2011). Følelsen av at lederne sitter på informasjon som de ikke deler med de ansatte, fører til usikkerhet, mistenksomhet og mistro til lederne. Dårlige nyheter er bedre og mindre skadelig for de involverte, enn ingen nyheter og utrygghet. Kunnskap om hva som skjer gir positive effekter på de ansattes følelser, i motsetning til å bli holdt utenfor, som fører til demotivering og utrygghet. Kommunikasjon kan også være et effektivt verktøy for å motivere de ansatte i endringsprosessen (Gilley, Gilley, & McMillan, 2009; Sinkovics et al., 2011).

Hva som defineres som «god», «rett», eller «feil» organisatorisk kommunikasjon gjennom en fusjonsprosess, er det lite forsket på, og vil uansett være veldig avhengig av den subjektive oppfattelsen hos de involverte (Genkova & Gehr, 2016). Genkova og Gehr (2016) referer til ulike forskere som konkluderer med at den symbolske verdien av det personlige engasjementet til topp-ledelsen er minst like viktig som det eksakte innholdet av budskapet. Mange ledere undervurderer hvordan de kan påvirke spesifikke individer og grupper i en endringsprosess (Kotter & Schlesinger, 2008). Åpen kommunikasjon der lederne deler tanker

og ideer med sine ansatte, styrker tilliten til lederne (Lines, Selart, Espedal, & Johansen, 2005).

I følge Kusstatscher og Cooper (2005, ss. 112-117) er annonseringen av fusjonen ett av de viktigste øyeblikkene i fusjonsprosessen, og som skaper de største følelser. Kusstatscher og Cooper (2005, s. 122) finner at den ansattes opplevelse av intensitet, frekvens, åpenhet og ærlighet i kommunikasjonen, er viktig for følelsene deres. *Social accounts* er en metode for kommunikasjon som brukes i ulike former av ledere for å begrunne sine beslutninger. *Social accounts* er «*the explanations one gives another for the decisions and actions he or she has made*» (Cobb & Wooten, referert i Tucker, Yeow & Viki, 2012). Metoden hjelper de ansatte i å forstå beslutninger i fra beslutningstakernes synsvinkel, som bidrar til at de ansatte kan se endringene i en ny kontekst. Tucker et al. (2012) argumenterer for at om at et initiativ for endring lykkes eller ikke, er avhengig av om organisasjonen bruker de rette *social accounts*. *Social accounts* har blitt sett på som viktig faktor med hensyn til opplevelse av tilliten til ledelsen, og som blir sett på som en nøkkelindikator for suksess av organisatoriske endringer (Lines et al., 2005; Tucker et al., 2012).

Tucker et al. (2012) viser til Cobb og Wooten (1998) sin inndeling i tre typer av *social accounts*. Kausale *accounts* identifiserer de interne og eksterne krefter som kan påvirke organisasjonen og behov for endring. Ved å avdekke disse kreftene, kan en utvikle strategier for å overvinne dem, som gjør beslutningsprosessen mer åpen og opplevd mer rettferdig. De ideologiske *accounts* adresserer verdien av endringer til de underliggende årsaker til hvorfor ledelsen ønsker endring og hva en forventer å få igjen. Tre typer verdier må være med: a) de overordnede mål på organisasjonsnivå som beskriver hva en vil oppnå, b) de bredere kjerneverdier som takler spørsmålene om hva som er viktig for å forene arbeidsstyrkene omkring bestemte verdier, og c) prosessuelle implikasjoner for beslutningen. Målet med referanse *accounts* er å justere referanserammen til de ansatte som de bruker for å evaluere rettferdigheten i beslutningen. Her brukes ofte sammenligninger med andre tilsvarende organisasjoner/situasjoner. Referanse *accounts* kan brukes av ledere for å dekke over sin egen beslutning. Lines et al. (2005) og Tucker et al. (2012) viser i sine studier at de ideologiske *accounts* er best å bruke når endringen er initiert av organisasjonen selv heller enn som respons på eksterne hendelser.

## 2.5 Ledelse og lederatferd

I det forutgående kommer lederen sin viktige rolle i fusjons- og endringsprosesser frem med tydelighet. Endring skjer ved lederens implementering av en unik visjon for organisasjonen, gjennom kraftige, overbevisende personlige egenskaper og handlinger utformet for å endre interne organisatoriske kulturelle former og substanser (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Kustatscher og Cooper (2005) hevder at implementeringen av fusjon i stor grad avhenger av den tilnærmingen som beslutningstakerne, bevisst eller ubevisst, har valgt. De viser også til at atferden til lederne har en stor påvirkning på de ansattes følelser. Da følelser er den drivende kraften for handlinger, vil følelsene være viktige for om de ansatte vil bidra til fusjonens suksess.

Effektiv ledelse er avhengig av evnen til å oppnå tillit hos de ansatte (Lines et al., 2005). Tillit kan defineres som en positiv forventning om at andre ikke vil, gjennom ord, handlinger eller beslutninger, opptre oppoturnistisk (Boon et Holmes, referert i Lines et al., 2005). Det er lite sannsynlig at mennesker vil se opp til eller følge en leder som oppleves som uærlig og ikke vil ta vare på dem. Om de er trygge på at deres rettigheter og interesser ikke vil bli misbrukt, vil de også kunne sette seg i en sårbar situasjon ved å følge lederen sin (Hosmer; Kouzes & Posner, referert i Lines et al., 2005). En kan forklare variasjon i tillit til ledere med faktorene ærlighet og integritet, som er viktige faktorer for å utvikle identitet, kompetanse og evner, rettferdighet og velvilje, og åpenhet (Lines et al., 2005).

«*Leadership is different from management*», og er to særegne og utfyllende systemer for utøvelse av ledelse. *Management* handler om å takle kompleksitet; planlegge, budsjettere, organisere, bemanne, kontrollere og løse problemer. *Leadership* handler om å nå visjoner gjennom å motivere og inspirere; få mennesker til å gå i rett retning på tross av motstand mot endringer, ved å appellere til basale men ofte uutnyttede behov, verdier og følelser (Kotter, 2001). I sin beskrivelse av *leadership*, argumenterer Kotter (2001) for at det kreves en energiinnsprøytning for å nå store visjoner. En må motivere og inspirere mennesker ved å tilfredsstille basale menneskelige behov for å nå mål, føle tilhørighet, gjenkjennelse, selvtilitt, en følelse av kontroll over eget liv, og leve opp til sine drømmer. Disse følelsene rører menneskene dypt, og utløser en kraftfull respons.

Kotter (2001) sin beskrivelse av *management* og *leadership* har mange likheter med lederstil E, og lederstil O som Jacobsen (2004, ss. 220-244) beskriver. Lederstilene skiller seg fra



hverandre i forhold til hvordan de skaper atferdsendringer – direkte eller gjennom verdier og oppfatninger, hvilke innflytelsesteknikker lederen bruker – «harde» med tvang og overtalelse eller «myke» mer rettet mot det emosjonelle planet, og hvilke maktbaser som benyttes – bruk av materielle og fysiske ressurser, eller om makten er knyttet til identitet og felles verdigrunnlag. Lederstil E har en form som i mindre grad er opptatt av å minske motstand mot endring, men heller skape et solid fundament for å kunne motstå den når den måtte oppstå.

Lederstil O tar utgangspunkt i at organisasjoner er kulturer med et felles verdisyn og felles normer. Endring av kultur krever langsiktige sosialiseringprosesser som ikke kan dikteres fra toppen, men inkludere alle i organisasjonen. Symbolsk ledelse og eksempelets makt er en viktig dimensjon i Lederstil O. Jacobsen (2004, s. 230) refererer til Weick og Quinn, for å illustrere hvor viktig det er at toppleder viser troverdig atferdsendring:

*«Når dypere personlig endring finner sted, så vil ledere opptre forskjellig overfor sine nærmeste i organisasjonen, og denne atferden vil igjen skape ny atferd hos organisasjonens medlemmer. Når ledere viser personlig endring, så vil også organisatoriske endringer finne sted.»*

I tillegg til den symbolske dimensjonen, er lederen sin evne å inspirere ved å beskrive en fremtid som er bedre enn den som er i dag – en visjon som gir retning. I denne sammenheng trekkes også begrepet karismatisk ledelse frem. Begrepet blir brukt om ledere som får med seg menneskene rundt seg uten at det stilles spørsmål om behovet for endring. Motstand reduseres, og lederen klarer å skape entusiasme for visjonene for fremtiden ved å appellere til følelsene til de ansatte.

Kavanagh og Ashkanasy (2006) refererer i sin studie til Trice og Beyer (1993), som mener at konsensus og transaksjonsledere er mest effektive for å integrere kulturer, da lederstilen vil legge til rette for involvering av de ansatte som ansees som viktig for å lykkes med å forene kulturer. Det refereres videre til Bass og Avolio (1994) som hevder at transformasjonsledelse er nøkkelen til å beskrive hvordan organisasjonskultur kan utvikles, og at ansattes emosjonelle reaksjoner på endring er direkte knyttet til denne lederstilen sine kjennetegn med å inspirere og kommunisere en retning. Transformasjonsledere bygger tillit til sine ansatte (Kirkpatrick & Locke; Podsakoff et al., referert i Lines et al. 2005 ).

Kavanagh og Ashkanasy (2006) oppsummerer med at ledelse er en prosess med sosial innflytelse der enkeltpersoner ønsker å føle seg inkludert, støttet og forsterket, spesielt under endring. Forholdet mellom individet og deres leder vil påvirke opplevelsen av hvordan lederen fremstår, så også organisasjonskulturen og lederatferden.

### **2.5.1 Mellomledere sin rolle ved fusjon og endringer.**

Jacobsen (2004, ss. 237-240) trekker frem mellomlederen sin rolle som «coach» eller trener i endringsprosesser. Siden de ikke har den samme myndigheten som topplederne, må de ofte bruke mer kollektive og samarbeide tilnærminger i sitt lederskap (Johnsen et al., 2017, ss. 470-471). Seo og Hill (2005) og Genkova og Gehr (2016) trekker frem mellomledernes rolle i å gi ærlig og målrettet informasjon til sine ansatte, samtidig med å ta imot tilbakemeldinger og ivareta deres interesser når de skulle oppstå. Når denne rollen ble ivaretatt på en seriøs måte, bidro det til å redusere usikkerhet og øke tilliten som viktige deler av den subjektive opplevelsen og evalueringen av fusjonsprosessen hos de ansatte. Det er derfor avgjørende viktig at mellomlederne ikke blir rammet av fusjonssyndromet, slik at de er i stand til å innfri sin rolle.

Kusstatscher og Cooper (2005, ss. 158-159) poengterer mellomledernes intermediære posisjon mellom beslutningstakerne og de ansatte, og mener at det er mellomlederne som i størst grad blir påvirket av organisasjonsendringene. De er gjenstand for ansvaret for å implementere toppledernes beslutninger og deres forventninger til oppgaven, usikkerheten som følger av manglende informasjon fra toppledelsen, og er eksponert for de ansattes irritasjon, frykt og spørsmål. De har også kontakt med andre mellomledere, og får dermed større innsikt i prosessene og flere problemer. Derfor er det svært krevende og stressende å være mellomleder i en fusjonsprosess. Det vises til organisasjoner som har tilbudt spesielle seminarer for å forberede kommunikative og teamarbeidene ferdigheter hos mellomlederne, for på den måten bedre forberede mellomlederne på endringsledelse. Tilbudene har blitt og svært godt mottatt av mellomledere som har deltatt (Kusstatscher & Cooper, 2005, s. 159).

For mellomledere i offentlige fusjoner, er det særlig to sentrale endringer som gir utfordringer. De organisatoriske enhetene blir større, og fokuset på kostnadseffektivitet blir større (Solstad & Olsen, 2011). Med større enheter blir lederrollen endret. Det blir mindre tid til eget bidrag i enheten og å pleie tette relasjoner til medarbeiderne, og mindre tid til faglig arbeid. Lederne må jobbe mer strategisk og bli mer tydelige ledere. I tillegg kan en få

ansvar for enheter som ligger spredt geografisk. Mange mellomledere har sin identitet i faget sitt, og får derfor utfordringer med sin identitet da brytningen mellom fag og ledelse blir større som følge av større enheter (Solstad & Olsen, 2011).

## 2.6 Involvering sin betydning i fusjonsprosesser

Involvering av de ansatte i fusjonsprosesser er en faktor som påvirker de psykologiske prosesser som er underliggende for de ansattes reaksjoner på endringer (Straatmann, Kohnke, Hatstrup & Muller, 2016). Involvering av de som er påvirket av en endring, vil redusere motstand og utvikle et høyere nivå av psykologisk commitment hos de ansatte til endringen. Det argumenteres også for at involvering i bidrar til bedre strategiske beslutninger, og større suksess med implementering av endringer (Lines, 2004).

Glew, O'Leary-Kelly, Griffin & Fleet (1995) definerer involvering slik:

*«Participation can be defined as a conscious and intended effort by individuals at a higher level in an organization to provide visible extra-role or role-expanding opportunities for individuals or groups at a lower level in the organization to have a greater voice in one or more areas of organizational performance. The higher level and lower level distinction will most likely be reflected by hierarchical level but can encompass any situation where one individual has legitimate power, authority, or control over another».*

Coch og French referert i Straatmann et al. (2016) viste at grupper som hadde vært direkte involvert i endringsprosessen var raskere til å gjenoppta normal produktivitet etter jobboverføringer enn grupper som ikke hadde mulighet for å delta. Involvering av ansatte var også omvendt relatert til aggressiv atferd og intensjoner om å avslutte arbeidsforholdet. Burnes (2015) viser i sin gjennomgang av teorier innenfor endring og å overvinne motstand mot endring, at involvering og beslutninger i grupper er sentrale konsept. Straatmann et al. (2016) viser til Coch og French (1948) sine nøkkelfunn at motstand ikke oppstår fra individet, men fra konteksten der endringen skjer. Måten å endre kreftene på feltet for å oppnå et ønsket resultat er derfor ikke å forsøke å pålegge endring, men å oppmuntre til deltakende beslutninger gjennom å iverksette tiltak samtidig med at en analyserer og reflekterer over egen praksis. Denne teorien har mye av de samme elementer som Lewin sin tretragsmodell: Unfreeze, Move og Freeze (Lewin, 1947).

Dirks og Ferrin (2002) argumenterer med at det å skape muligheter for at ansatte kan delta i endringsprosesser er et signal om ledelsen sin tillit til de ansatte. Deltakelse reduserer motstand, gir følelse av påvirkning og har potensiale for å fremkalle sterkere *commitment to change* (Lines, 2004; Straatmann et al., 2016).

Ansatte som deltar i planlegging og implementering av endringer vil oftere forstå og akseptere de underliggende årsakene til endringen og målene for denne (Holt et al., referert i McKay et al., 2013; Rogiest et al., 2015). Aktiv deltakelse i endringsprosesser fører til følelsen av eierskap til prosessen, der de ansatte opplever at de er en integrert del av denne. De forstår den strategiske hensikten og fordeler, og erfarer følelsen av effektivitet med hensyn til de nye utfordringene som endringen gir (McKay et al., 2013).

Involvering av de ansatte øker også muligheten til å kunne si meningene sine og få en større grad av kontroll over resultatet av endringen (Rogiest et al., 2015). NOU Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet (Arbeidsdepartementet, 2010) viser til de tidligste avtaleinngåelsene for det tradisjonelle trepartssamarbeidet i norsk arbeidsliv og begrunnelsene for ansattes deltakelse, der rettferdighet og produktivitet legges til grunn. De ansattes innflytelse er et virkemiddel for økt produktivitet og verdiskaping, og her er den direkte deltakelse av arbeidstakere viktigere enn den representative deltakelsen (gjennom tillitsvalgte).

I Arbeidstilsynet sin veileder for omstilling (Arbeidstilsynet, 2019), trekkes medvirkning frem som ett av de tiltakene for at omstilling skal oppleves konstruktiv og positivt for arbeidstakeren. Veilederen presiserer at arbeidsgiver har plikt til å gi den enkelte, berørte mulighet til å medvirke i prosesser og beslutninger som gjelder egen arbeidsplass, både for å øke motivasjon hos arbeidstakeren og for hvordan tiltakene blir gjennomført (Arbeidstilsynet, 2019). Som mulige konsekvenser av at arbeidstaker ikke blir involvert, trekkes mistrivsel, turnover, psykiske og fysiske helseproblem og et dårlig arbeidsmiljø, frem som eksempler (Arbeidstilsynet, 2019).

I en organisasjon som er preget av formelle regler og prosedyrer, er det ofte en kultur preget av konsolidering og kontinuitet. De ansatte vil oppleve endringer som en trussel og utfordring, og det er lite *commitment to change*. Motsatt vil organisasjoner med et miljø og en kultur for involvering av de ansatte og der det er fri deling av informasjon i organisasjonen, føre til positiv holdning til endringer og *commitment to change* (Rogiest et al., 2015).

Sinkovics et al. (2011) erfarte i sin studie at det var viktig å starte integreringsprosjekt slik som fellesprosjekt og sosiale arrangementer, rett etter at fusjonen var annonsert. Raske og små prestasjoner bidro til å motivere ansatte og få dem til å føle seg *committed* til den nye organisasjonen. Kusstatscher og Cooper (2005) viste i sin studie at der medlemmer fra begge organisasjoner erfarte felles suksess, forsvant følelsen av usikkerhet, sjalusi mellom grupper og redsel «for de andre». Aversjoner og konflikter ble redusert, og glede og stolthet økte. De ansatte var konsekvent mer åpne for nye utfordringer da de hadde erfart at endringer ikke alltid hadde en sammenheng med ubehagelige følelser.

## 2.7 Organisasjonskulturen sin betydning i fusjonsprosesser

Organisasjonskultur er en annen viktig «myk» faktor som har stor påvirkning på de ansattes emosjoner og opplevelser av en fusjonsprosess uttrykt i atferd, som igjen har stor påvirkning på i hvilken grad en fusjonsprosess lykkes eller ikke. Fundamentale forskjeller mellom ansatte i deres tanker, oppførsel og handlinger, kan hindre implementeringen av mål (Giffords & Dina, 2003). Ett viktig vilkår for å prestere er at individet føler at det passer sammen med kollegaer og i arbeidsmiljøet, som er manifestert gjennom organisasjonskulturen. Om kulturene som skal forenes i en fusjon er så ulike at de fører til at de ansatte ikke føler at de passer inn i arbeidsmiljøet og de kommer i konflikt med egne verdier og normer, kan det få store følger både for individet og organisasjonen. Dårlig tilpasning til arbeidsmiljøet, ikke innfridde forventninger og kulturell uoverensstemmelse, som igjen fører til lav jobbtilfredshet og stress som påvirker både individet og organisasjonen med dårligere jobbytelse (Cartwright & Cooper, 1995).

Organisasjonskultur blir ofte populært definert som «måten vi gjør ting på her oss oss» (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 269). I organisasjonskulturen er det Edgard Schein sin definisjon som blir mye brukt, referert i Jacobsen og Thorsvik (2016, s. 130):

*«Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene».*

Definisjonen understreker at «kultur» er knyttet til en gruppe av mennesker som deler «ett sett av grunnleggende antakelser», og at kultur er basert på læring. Læring viser her til at kultur utvikles som følge av å lære seg å mestre problemer med ekstern tilpasning av omgivelsene og med den interne integrasjonen i organisasjonen. Fra definisjonen finner vi også at kultur opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig, og at den kulturen som gjelder i en gruppe læres bort til nye medlemmer som den «riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på» i forhold til spesifikke problemer. De nye lærer seg «hvordan vi gjør det her». Schein presiserer også at organisasjonskultur påvirker følelsene, som påvirker hvordan vi danner oss meninger og hva vi tenker om hva vi opplever på jobben, som eksempel. Schein presiserer også at det ikke er uvanlig at en har et mangfold av kulturer, og at kulturene kan være preget av konflikter og tvetydighet, i samme organisasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 130-131).

Kultur eksisterer på tre nivåer. De grunnleggende antakelsene trekkes frem som selve «kjernen» i kulturen; det vi tar for gitt og ser på som «rett» og «galt» som følge av felles fortolkninger i sosiale grupper. Verdier og atferdsnormer er det andre nivået i kulturdimensjonen, og som er en følge av de grunnleggende antakelser. Verdier beskriver hva vi ser på som «bra» og «dårlig», og normene er mer de uskrevne regler for «passende» atferd i organisasjonen i ulike sammenhenger. Symboler og artefakter er det tredje nivået, og de synlige uttrykkene for organisasjonen, som logoer, atferd og hvordan en uttrykker seg (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 131-138).

Hovedfunksjonene til organisasjonskulturen sett ut fra hvordan menneskene i organisasjonen blir påvirket, er først og fremst å bidra til øke medarbeidernes identitetsfølelse. Dess tydeligere verdier, dess større opplevelse av sosial identitet med organisasjonen, som igjen fører til et forpliktende engasjement – *commitment* – for målsettingene til organisasjonen. Kulturen klargjør, og skaper stabilitet og mening for jobbatferd, og dermed reduseres usikkerhet og angst hos de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2003, ss. 273-274).

### **2.7.1 Cultural fit sin betydning for organisasjonskulturen**

Ved studier av fusjoner er det integrasjonsperspektivet på organisasjonskultur som har vært dominerende, som kjennetegnes ved fokus på manifestasjon av kultur basert på konsensus mellom meninger i organisasjonen. Kulturen virker integrerende på alle medlemmene, og organisasjonskulturen fremstår som et kulturelt fellesskap preget av kollektiv konsensus

(Joanne Martin (2002) ref. av Jacobsen & Thorsvik, 2016 s. 142). Studiene fokuserer på hvorfor fusjoner ofte mislykkes grunnet «kulturkollisjoner», og som trekker frem at kulturell likhet (*cultural fit*) er en forutsetning for at fusjoner lykkes (Enehaug & Thune, 2007). Cartwright og Cooper (1993) sier det slik:

*«As culture is as fundamental to an organization as personality is to the individual, the degree of culture fit that exists between the combining organizations is likely to be directly correlated to the success of the combination».*

Svak kulturell forenlighet, er allment oppfattet som årsak til dårlige fusjonsresultat. Mange forskere hevder at det er viktigere med kulturell likhet («*cultural fit*»), heller enn «*strategisk fit*» og økonomisk soliditet. En må først forstå de eksisterende kulturene og sub-kulturene før en kan gjøre forsøk på å endre den. Deretter må en avdekke motstandskreftene i den eksisterende kulturen, adressere disse og finne motargumenter eller fjerne dem (Cartwright & Cooper, 1993). Det sammenfallende eller «fit-en», refererer til den felles preferansen for en akulturerings-modus etter fusjonen; i hvilken grad deltakerne i en organisasjon er klar for å tilpasse sin kultur til fusjonspartners sin kultur.

Akulturering er et begrep brukt av antropologer for å beskrive den resulterende prosess med kontakt, konflikt og tilpasning, som følge av at to sosiale kulturer møtes. (Cartwright & Cooper, 1993). Sosial identitetsteori bidrar til å forklare hva som emosjonelt skjer når to grupper kommer i kontakt med hverandre for å skape en ny, felles kultur/identitet som følge av akulturering ved en integrasjonsprosess sammen (Kusstascher & Cooper, 2005). Teorien er basert på ideen om at mennesker er delt inn i, eller deler seg selv inn i grupper, og at individene definerer seg selv i henhold til gruppe-medlemskapet («inngruppe») og i forhold til andre grupper («utgruppe»).

### **2.7.2 Endring av sosial identitet som følge av integrasjonsprosess**

Sosial identitet er individets selvoppfatning av gruppe-medlemskap, basert på oppfattede likheter og ulikheter ved å bruke abstrakte prototyper av medlemskarakteristikker.

Differensieringen er basert på dimensjoner som er av sosial verdi og på spørsmål der «inngruppen» mener at de er bedre enn «utgruppen». Så lenge mennesker føler trang til å sammenligne sin egen gruppe med andre grupper for å se forskjeller og favorisere sin egen

gruppe, er det ikke overraskende at «oss versus dem»-syndromet er vanskelig å overkomme etter en fusjon. (Kusstatscher & Cooper, 2005, ss. 32-34).

Som oftest må den minste/svakeste organisasjonen tilpasse seg kulturen i den største/dominerende organisasjonen. Modusen for akulturering avhenger av flere ulike faktorer som om medlemmene vil beholde eller gå bort fra sin egen kultur, og hvor langt de vil strekke seg for å adoptere eller fornekte den andre partneren sin kultur (Kusstatscher & Cooper, 2005, s. 22). I hvilken grad de opplever den andre kulturen som attraktiv, avhenger av om kulturen blir oppfattet som om den øker eller reduserer de ansattes involvering og autonomi. Endringer som oppleves som mer kontrollerende utløser mer motstand enn endringer som øker autonomien (Cartwright & Cooper, 1993).

Endringen av kultur og identitet i forbindelse med akkulturering og å skape en ny kultur, er en svært emosjonell prosess som kan fremkalle frykt, angst, frustrasjoner, depresjon og sinne. En ser mer intense emosjoner i den «svake» organisasjonen, som ofte føler høyere nivå av stress grunnet usikkerhet og negative følelser som angst for å miste kulturen sin og i verste fall jobben sin. I den «sterke» organisasjonen kan de ansatte føle frykt for at de ikke får noe igjen fra fusjonen og at egen organisasjon blir redusert som følge av en organisasjon med «lavere status» (Kusstatscher & Cooper, 2005, ss. 36-39).

Suksessen av integrasjon avhenger av at begge parter deler oppfatningen om at det er elementer i den andre kulturen som er attraktiv og som er verdt å bevare. Dess større forskjellene er mellom kulturtypene, dess mer problematisk blir hvetebrødsdagene og dess lenger tar integrasjonsprosessen (Cartwright & Cooper, 1993). Det å endre kultur er en lang og vanskelig prosess, som kan ta minst tre til fem år (Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Ngyuyen og Kleiner (2003) hevder at det vil typisk ta fem til syv år før de ansatte føler seg fullt og helt assimilert inn i den nye fusjonerte organisasjonen.

## **2.8 Utvikling av organisasjonsidentitet og commitment**

Det primære målet med en fusjon er å skape en overordnet felles gruppeidentitet (Gaertner, Dovidio, & Bachman, 1996). Studier av fusjonsprosesser viser at suksessen av fusjonen er avhengig av i hvilken grad de ansatte klarer å fjerne seg fra den identiteten til den tidligere organisasjonen (Jetten, O'Brien, & Trindall, 2002). Målet med integrasjonsprosessen er også at individene skal føle at de identifiserer seg med den nye organisasjonen – organisatorisk



identitet, og ikke bare identitet til sin sosiale gruppe (Sung, Woehler, Grosser, Floyd, & Labianca, 2017).

Organisasjonsidentitet kan defineres som i hvilken grad de ansatte opplever en følelse av engasjement/commitment og involvering i organisasjonen (Jetten et al., 2002). Allen og Meyer (1996) definerer organisasjons-commitment som en psykologisk forbindelse mellom den ansatte og organisasjonen som vil gjøre det mindre sannsynlig at den ansatte vil forlate organisasjonen frivillig. Dess sterkere en identifiserer seg med organisasjonen, dess mer øker ansattes atferd i retning av organisasjonens mål og funksjoner. Organisasjonsidentitet oppfyller vårt behov for å høre til, bidrar til personlig utvikling og reduserer usikkerhet ved å gi mening og retning for handling (Giessner et al., 2016). Cruwys et al. (2013) viser at organisasjonsidentitet reduserer turnover, øker jobbtilfredshet og reduserer sykefravær. Av dette ser vi at det er viktig å oppnå best mulig organisasjonsidentitet for å redusere kostnader og øke inntekter for både organisasjonen, deres ansatte og omgivelsene (Giessner et al., 2016).

Giessner et al. (2016) viser til at det er viktig at de ansatte får en «følelse av kontinuitet» gjennom trygghet for at deres arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø hovedsakelig blir som før. Dess større opplevelse av kontinuitet, dess større grad av organisasjonsidentitet. Lee, Wu og Lee (2009) viser i sine studier at jobbtilfredshet, tillit til fusjonsprosessen og opplevelse av at den har foregått på en rettferdig måte er viktig for organisasjonsidentiteten.

Av dette ser vi at det er viktig å bedre forstå hvordan ulike faktorer påvirker de ansatte sin opplevelse av fusjonsprosessen (Enehaug & Thune, 2007) for at den skal bli så vellykket som mulig for at produktiviteten opprettholdes inn den nye organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 260-262). For offentlige organisasjoner vil det være særlig viktig da de er en integrert del av samfunnet som, og har stor betydning for kunder, klienter og tjenestemottakere. Dermed kan stress og usikkerhet, og dermed redusert *commitment to change*, forventes å få ringvirkninger utenfor organisasjonen selv som påvirker kunder og andre interessenter, så vel som de som direkte blir berørt av endringene (Giessner et al., 2016).

## 2.9 Oppsummering av teoridel

Fusjon som strukturendring for organisasjoner blir innledningsvis presentert. Fusjon beskrives som en særlig omfattende endringsprosess. Kotter (1995) og Lewin (1947) beskriver modeller for hvordan endringsprosesser bør gjennomføres for å få vellykkede resultat. Videre presenteres teorier for hvordan mennesker reagerer på endringer og hva som er årsaken til reaksjonene. Vi ser på hva som ligger i betydningen av de intermediære faktorene motstand og *commitment*, og hva som påvirker disse. De uavhengige variablene sine påvirkninger på emosjoner, og deres uttrykk i atferd (intermediære faktorer), oppsummeres gjennom beskrivelse av fusjonssyndromet. I det videre presenteres hvordan kommunikasjon, lederatferd, involvering og organisasjonskultur påvirker emosjonene.

**Kommunikasjon** sine positive effekter i en fusjonsprosess kommer i hovedsak fra tre aspekter: kommunikasjonen kan bidra til å redusere generell usikkerhet og frykt, til å styre forventningene overfor de ansatte som er involvert, og uttrykke organisasjonens beredskap for å ivareta de ansattes interesser under prosessen. Om en lykkes med kommunikasjonen, kan den føre til positive emosjoner som akseptering, glede over endringen, engasjement for endringen og med det aktiv deltakelse i integrasjonen – og redusert motstand. Særlig åpen, ærlig og troverdig kommunikasjon fra toppledelsen er viktig for å skape *commitment*, i tillegg til den mer dialogbaserte kommunikasjonen med mellomlederne.

**Lederatferd** er en av de andre uavhengige variabler som har stor betydning for hvordan de ansatte opplever en fusjon og hvordan de påvirkes emosjonelt. Kotter (2001) tar opp forskjellen på *management* og *leadership*, som videre følges opp med en presentasjon av Jacobsen (2004) sine Type E og O-stiler, og deres påvirkning på de ansatte emosjonelt og videre for deres motstand og *commitment* til organisasjonen i en fusjonsprosess. Det poengteres at en åpen og inkluderende stil er særlig viktig ved integrasjonsprosesser, i tillegg til relasjonene mellom leder og ansatt. Mellomlederens rolle blir trukket frem som avgjørende viktig for at fusjoner lykkes gjennom dialogen med de ansatte for å redusere angst og usikkerhet.

**Involvering** finner vi reduserer motstand, gir følelse av påvirkning og har potensiale for å fremkalle sterkere *commitment to change*. Erfaring av felles suksess i grupper med deltakere fra begge organisasjoner fører til at følelsen av usikkerhet, sjalusi mellom grupper og redsel «for de andre». Integreringsprosjekt slik som fellesprosjekt og sosiale arrangementer, bør

starte rett etter at fusjonen er annonsert. Raske og små prestasjoner bidrar til å motivere ansatte og få dem til å føle seg *committed* til den nye organisasjonen.

I en fusjonsprosess er det som regel **to eller flere organisasjoner og kulturer** som skal integreres. Det betyr at gamle kulturer skal forlates og ny utvikles. Vi ser på «*culture fit*» som en faktor som trekkes frem av flere som viktig for at fusjoner lykkes. Akkultureringsprosessen og endring av sosial identitet diskuteres som faktor for at integrasjonsprosessen lykkes, og hvordan dynamikken mellom to parter utspiller seg – hva som ligger til grunn for «oss og dem».

Målet med en fusjonsprosess er å skape en overordnet felles **organisasjonsidentitet**. Dess sterkere identiteten til organisasjonen er, dess mer øker ansattes atferd i retning av organisasjonens mål og funksjoner. Best mulig organisasjonsidentitet reduserer kostnader og øker inntekter for både organisasjonen, deres ansatte og omgivelsene. Særlig er dette viktig for offentlige organisasjoner da de er en integrert del av samfunnet som har stor betydning for eksterne aktører. Endringer i offentlige organisasjoner vil ha ringvirkninger esktern, så vel som de de angår internt.

Som oppsummering av teorier og modeller for fusjons- og endringsprosesser og faktorene som påvirker stressorer for emosjoner, har vi utarbeidet en tabell basert på Seo og Hill (2005) sitt integrerte rammeverk over årsaker og forventet reaksjoner tilknyttet forklaringsteorier, sammen med faktorer som påvirker stressorene (Kusstascher & Cooper, 2005).

Årsak til problem	Teori	Forventet reaksjon	Faktorer som påvirker
Usikkerhet. Utrygghet. Forventet negativ innvirkning på karriere og jobb.	Angst-teori.	Lav produktivitet. Selv-sentrert atferd. Psykisk og fysiske sykdom. Tap av motivasjon.	Top-down kommunikasjon og kontinuerlig informasjon. Støttende og empatisk ledelse. Involvering i beslutninger.
Tap av gammel identitet og organisasjonskultur. Maktkamp og interne konflikter.	Sosial identitets-teori.	Følelse av tap, sinne og sorg, motstand mot endring.	Dialogbaserte møter. Involvering ved å arrangere felles samlinger og aktiviteter for å utvikle ny identitet.
Endring eller justering til ulike organisasjonskulturer.	Akkulturerings-teori.	Kulturendringsstress og motstand. Spenninger og konflikter mellom ulike grupper. Kulturkollisjoner.	Risikovurdering av kulturene. Involvering i tverrsektorielle grupper.
Rollekonflikter og tvetydighet.	Rollekonflikt-teori.	Lav produktivitet. Lav jobbtilfredshet.	To-veis kommunikasjon. Ledelse som klargjør roller.
Endring i arbeidsmiljø.	Jobbkarakteristika-teori.	Jobbtilfredshet og commitment. Fravær og turnover.	Ledelse: Avklaring av oppgaver. Involvering i jobbutforming.
Opplevelse av rettferdighet/ urettferdighet.	Rettferdighets-teori.	Psykologiske tilbaketrekking. Turnover.	Rettferdig og objektiv ressursledelse. Lik deltakelse i beslutningsprosesser. Behandle ansatte med verdighet og respekt.
Langvarig usikkerhet.	Angst-teori.	Lav produktivitet. Selv-sentrert atferd. Psykisk og fysisk sykdom. Tap av motivasjon.	Kommunikasjon. Ledelse. Involvering.

Tabell 2 Oppsummering av teorikapittelet (Kusstatscher & Cooper, 2005; Seo & Hill, 2005)

## 3. Metode

I dette kapittelet vil vi beskrive vår tilnærming til, og vårt valg av den forskningsmetoden som ble funnet mest relevant for å kunne gi svar på vår problemstilling. Deretter utdyper vi prosessen med utvalg av informanter og hvordan intervjuene ble gjennomført, før framgangsmåten for datainnsamling forklares, samt hvordan validering av informasjonen som er hentet inn er gjort, slik at man kan stå bak reliabiliteten i resultatene. Avslutningsvis redegjøres det for forfatterens egen rolle som forsker, og de etiske hensyn som er tatt for å gjennomføre denne undersøkelsen.

### 3.1 Valg av metode

Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data. De viktigste kjennetegnene ved metode er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011, s. 33). Problemstillingen styrer ofte valg av metode, og avgjør hvor vellykket et forskningsprosjekt vil bli. Problemstillingen i oppgaven gir grunnlag for bruk av kvalitativ metode. Vi har sett på fenomener og kvaliteten av disse for å finne svar på og forklare dem. Vi beskriver fenomener i deres kontekst, og gir deretter en fortolkning som igjen gir større forståelse for fenomenet (Justesen & Mik-Meyer, 2010).

Problemstillingen er også tuftet på teorier fra tidligere forskning (som omtalt i teorikapitlet). Teorigrunnlaget gir grunnlag for en forforståelse av problemstillingen og bidrar til å definere begrep og sammenhenger mellom disse. Dette er videre brukt til å klassifisere og analysere dataene som er innsamlet. Tilnærmingen er deduktiv, det utledes og forklares fra det generelle til det konkrete («fra teori til empiri») (Johannessen et al., 2011, s. 55).

Kvalitative data er samlet inn gjennom intervju og det er også innhentet sekundærdata i form av kartleggingsundersøkelser som er utført i regi av organisasjonen selv, blant alle ansatte (Vedlegg 3). I tillegg har vi grunnlagsdata fra strategier og planer fra Trøndelag fylkeskommune som er med å danne grunnlaget for vår analyse, blant annet Trøndelagsutredningen (2015). Spørsmålene det forventes svar på, styrer utvalgsstrategi, rekruttering av informanter, utarbeidelse av intervjuguide/spørreskjema, datainnsamling, dataanalyse, fortolkning og rapportering (Johannessen et al., 2011, s. 63). Dette blir behandlet i påfølgende kapitler.

## 3.2 Valg av forskningsstrategi og design

Forskningsdesignet sier noe om hva, hvem og hvordan undersøkelsen skal gjennomføres (Johannessen et al., 2011, s. 77). Den beskriver planen for forskningen, hvilke data som trengs, hvordan de skal samles inn og hvordan dataene som er innsamlet skal analyseres i etterkant. Samtidig vil designbeskrivelser ofte være å anse som idealtyper, som kan være vanskelig å gjennomføre i praksis. Det er derfor normalt at man kombinerer og får inspirasjon fra flere ulike designtyper. For å sikre at problemstillingen ble besvart gjorde vi grundige vurderinger før valget av forskningsdesign ble tatt.

### 3.2.1 Kvalitative design

Kvalitative undersøkelser kan som nevnt gjennomføres på mange måter, og kjennetegnes av fraværet av en analytisk hovedretning. Av dette følger det at man må være svært grundige med å beskrive hva som blir gjort, slik at forskningen blir mest mulig transparent. (Johannessen et al., 2011, s. 86). Det er gjort mye forskning og utarbeidet teorier innenfor områdene som vi har studert. Grounded theory – der nye teorier utvikles, med utgangspunkt i dataene som samles inn og analyseres – var derfor ikke en aktuell tilnærming i vår studie (Johannessen et al., 2011, s. 88).

### 3.2.2 Case som forskningsdesign

Casebaserte studier egner seg godt til problemstillinger der man spør «hvordan» og «hvorfor», slik vi gjør. Med Yins tilnæringsmetode, anbefales det at en kombinerer ulike metoder for å skaffe seg mye og detaljert informasjon. Yin mener at det er fem komponenter som er spesielt viktige ved gjennomføring av caseundersøkelser (Yin, 2018, ss. 27-34):

- 1. Problemstilling:** Problemstillingen er ofte hentet fra praksis, og handler om prosess (hvorfor/hvordan) og om forståelse (hva, hvorfor og hvordan).
- 2. Teoretiske antakelser:** Det ligger antakelser/hypoteser til grunn for videre undersøkelse.
- 3. Analyseenheter:** Problemstillingen er avgrenset til enhetene som studeres.

4. **Den logiske sammenhengen mellom data og antakelsene:** Det anbefales å ta utgangspunkt i teoretiske antakelser.
5. **Kriterier for å tolke funnene:** Funnene bør tolkes opp mot eksisterende teori på området, og en bør ha en foreløpig teori før datainnsamlingen starter. Funnene relateres til eksisterende teori. På bakgrunn av analysene kan man beholde eksisterende teori, modifisere og videreutvikle eller bygge helt ny teori.

I denne oppgaven ble fusjonen mellom Sør- og Nord-Trøndelag fylkeskommune undersøkt. I henhold til Yin dreier det seg altså om en enkeltcasestudie. Fem seksjoner (avdelinger) ble studert inngående for å gi svar på problemstillingen og vi innhentet informasjon fra totalt 17 informanter hvorav 15 var ansatt i de fem seksjonene. Vi vurderer således vår designstrategi til å være en enkeltcasestudie med flere analyseenheter.

I denne casestudien ble det benyttet en beskrivende fenomenologiske tilnærming, da vi ville utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen (Johannesen et al., 2011, s. 86), som eksempelvis her: Opplevelsen de administrativt ansatte sitter med etter fusjonen mellom fylkeskommunene. Målet var å få økt forståelse av og økt innsikt i andres livsverden. Spørsmålene til informantene ble formulert slik at meningen med fenomenet som er studert og beskrivelsene av erfaringene som informantene ga kan forstås. Det var satt av minst en time til hvert intervju. Intervjuene ble deretter transkribert i sin helhet som grunnlag for analysen.

En av utfordringene med casebaserte studier er at man kan ha vanskeligheter med å overføre funnene. De oppnådde resultatene i en gitt organisasjon kan oppleves lite generaliserbare og kan dermed vanskelig overføres på andre organisasjoner. I oppgaven har vi søkt å finne faktorer/elementer som kan brukes mer generelt med bakgrunn i eksisterende teori på området.

### 3.3 Datagrunnlag

Det er valgt å gå i dybden på fem seksjoner i Trøndelag fylkeskommune for å finne svar på vår hvordan de administrativt ansatte i Nord- og Sør-Trøndelag fylkeskommune opplevde fusjonen mellom fylkeskommunene. Dette har betinget tett kontakt med organisasjonen for å

få resultater som kan vurderes som relevante. Det er derfor benyttet dokumentasjon og undersøkelser fra fylkeskommunen, altså sekundærdata, i tillegg til våre egne intervjuer.

### **3.3.1 Sekundærdata**

I denne undersøkelsen har det vært god tilgang til mye grunnlagsmaterieell som er laget i forkant av prosessen, så som planer og strategier. Vi har også tilgang til de personene som satt som ledere for gjennomføringen, og deres innsikt når det gjelder ambisjoner og målsetning med fusjonen.

Fylkeskommunen har også selv gjennomført flere kvantitative medarbeiderundersøkelser i perioden fusjonsprosessen har pågått. De seksjonsvis oppsummerte resultatene av disse undersøkelsene har vi hatt tilgang på. Data som er samlet inn for et annet formål enn vår undersøkelse refereres til som sekundærdata (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012, s. 304).

Seksjonsvis er det på grunn av ulike organisasjonsstruktur mellom de to tidligere fylkeskommunene, ikke enkelt å vurdere utviklingen i resultatene fra kartleggingsundersøkelsene. Seksjonene 1 og 2 etter fylkessammenslåingen består av ansatte tilknyttet en seksjon i gamle nord og to seksjoner fra sør, i tillegg til at det for seksjon 3 ikke var tilgjengelig detaljerte data fra undersøkelsene i 2017.

### **3.3.2 Utvalg av informanter**

For å kunne si noe om de ansattes opplevelse av fusjonsprosessen, var det nødvendig med dybdekunnskap om bedriften og de ansatte. Vi fant det viktig å hente informasjon fra alle nivå i organisasjonen, det var ikke tilstrekkelig å undersøke bare topp- og mellomledelsen. Vurderingen ble da at man best kunne få til dette ved å gjennomføre intervjuer med de ansatte på alle nivåer i organisasjonen.

Sekundærdataene beskrevet i kapittel 3.3.1 ble innledningsvis benyttet for å foreta et utvalg av hvilke seksjoner informantene skulle hentes fra. Det var av interesse å plukke ut seksjoner som hadde ulike resultater da det kunne indikere at man i disse seksjonene håndterte prosessen ulikt. I analyseøyemed har vi benyttet sekundærdata for å underbygge funn i den kvalitative undersøkelsen som er foretatt der dette gir mening.



Det ble valgt ut fem ulike seksjoner der to hadde resultater blant de beste, to blant de dårligste og en seksjon med resultat rundt gjennomsnittet. Det var også nødvendig å gjøre vurderinger i utvelgesprosessen når det gjaldt den geografiske tilhørigheten til de ansatte, da det var viktig for oss å få innspill både fra tidligere Sør- og Nord-Trøndelag. Vi valgte derfor å intervju nåværende leder i de fem seksjonene, samt en ansatt fra nord og en fra sør. I tillegg ble det gjennomført intervjuer med toppleder fra nord og sør, og disse går under fellesbetegnelsen informant 1. Totalt ble det altså gjennomført 17 intervjuer.

Oversikten under viser utvalget av informanter, med stilling og seksjonstilhørighet.

Informant	Stilling	Seksjon
Informant 1	Toppleidelse	
Informant 2	Seksjonsleder	1
Informant 3	Ansatt sør	1
Informant 4	Ansatt nord	1
Informant 5	Seksjonsleder	2
Informant 6	Ansatt sør	2
Informant 7	Ansatt nord	2
Informant 8	Seksjonsleder	3
Informant 9	Ansatt sør	3
Informant 10	Ansatt nord	3
Informant 11	Seksjonsleder	4
Informant 12	Ansatt sør	4
Informant 13	Ansatt nord	4
Informant 14	Seksjonsleder	5
Informant 15	Ansatt sør	5
Informant 16	Ansatt nord	5

Figur 3 Oversikt over informanter

### 3.3.3 Gjennomføring av intervjuene og behandling av data

I forkant av intervjuene ble det sendt ut e-post med forespørsel om å delta i undersøkelsen, med påfølgende muntlig samtykke under forutsetning av at intervjuene var anonyme. Informantene ble forespurt om det var greit at opptak ble gjort og vi fikk også muntlig samtykke til det fra alle informantene.

Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt, der to av forfatterne deltok i hvert intervju. Det var to unntak fra dette, der kun en av forfatterne var fysisk til stede. I disse to tilfellene deltok den andre via videokonferanse. Dette fungerte teknisk sett bra, og vi følte at det var en grei

måte å gjøre det på overfor informanten også. Det å ha muligheten til å være to intervjuere ivaretok at også non-verbale data kunne bli registrert og dokumentert ved at den ene av de to noterte underveis i intervjuet (Johannesen et al., 2011, s. 153). Alle intervjuene varte 60-75 minutter.

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer noe som gir en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet. Det er også et godt verktøy når man som vi ønsker å forstå informantenes opplevelse av et fenomen (Saunders et al., 2012, s. 378). Det var i forkant utformet en overordnet intervjuguide som utgangspunkt for intervjuene. Denne ble ikke fulgt slavisk, men ble benyttet som et hjelpemiddel for å sikre at områdene vi ønsket å dekke gjennom intervjuet faktisk ble besvart (Vedlegg 1). Det ble tatt hensyn til at vi intervjuet både toppledere, mellomledere og ansatte ved utarbeidelse av spørsmålene og tilnærming til informantene, og til de som hadde sittet som mellomledere på et eller annet nivå gjennom prosessen hadde vi noe flere spørsmål (Vedlegg 1, spørsmål 17-22). Intervjuguiden til toppledelsen var utformet litt annerledes (Vedlegg 2).

Det ble gjort lydopptak av intervjuene, som ble gjennomført over en periode på to uker. Intervjuene ble transkribert så raskt som mulig etter at de ble avholdt og alt var ferdigstilt under to uker etter siste intervju. Vi anså det som svært fordelaktig å kunne foreta lydopptak under intervjuene for å sikre datakvalitet i den forstand at det som faktisk blir sagt i intervjusituasjonen vil bli transkribert og ikke går gjennom forskerens filter basert på dennes erindring og notater fra intervjuene. Totalt satt vi med 235 sider data når vi var ferdig med transkriberingen.

### **3.4 Gjennomføring av dataanalysen**

Yin (2018) framsetter fire forskjellige analysestrategier, blant annet analyse basert på teoretiske antakelser og analyse basert på en beskrivende casestudie (Yin, 2018, ss. 168-172). Han beskriver også ulike teknikker for analysen, eksempelvis mønstermatching, forklaringskjeder, og det å knytte data til de teoretiske analysene (Yin, 2018, ss. 175-199). I vår undersøkelse hvor det finnes en del eksisterende teori var det naturlig å satse på en teorigyrt analyse, altså å knytte data til de teoretiske analysene, noe som også er den foretrukne strategien ifølge Yin (2018). Da har man klare teoretiske antakelser før datainnsamlingen. Man kan da få resultater som bekrefter eksisterende teori eller gir grunnlag

for å modifisere og videreutvikle eksisterende teori, men også utvikle ny teori hvis dataene gir grunnlag for det.

Dataanalysen har to hensikter, å organisere data etter tema og å analysere og tolke data, og det er vanligvis mest fruktbart å starte prosessen med den første delen, altså å organisere data etter tema (Johannesen et al., 2011, s. 187). Når datainnsamlingen er gjennomført må materialet dermed bearbeides slik at det blir mulig å analysere og tolke dataene. For å få til dette vil det være nødvendig å gjennomføre en form for datareduksjon. En måte å få dette til på er gjennom å dele datamaterialet inn i kategorier (en såkalt kodeprosess). Slike kategorier vil da fungere som beskrivelser av en spesifikk del av datagrunnlaget. Det er vanlig å benytte intervjuguiden som et utgangspunkt for slik kategorisering da man i denne oftest angir hvilke temaer som ønskes belyst i samtalen. En av ulempene med det er at man lett får ganske vide kategorier som bærer preg av å være utformet i forkant av analysen og som derfor kanskje vil gjøre det vanskelig å erverve “ny” kunnskap fra datamaterialet (Johannesen et al., 2011, s. 189). Forskningsspørsmålet man undersøker vil være med å påvirke hvordan vi kategoriserer datamaterialet og hvilke kategorier som man til slutt ender opp med. Vi la ned mye arbeid for å finne fram til kategorier som er tydelige og ikke minst entydige.

Vår koding av de transkriberte intervjuene ble gjennomført uten hjelp av andre dataverktøy enn tekstbehandling og regneark. Kodingen som ble benyttet var nært knyttet til forskningsspørsmålene i problemstillingen og teoritilfanget som ligger til grunn for undersøkelsen for å være sikre på at disse momentene ble ivaretatt. Vi utledet våre kategorier deduktivt med bakgrunn i vår problemstilling og våre forskningsspørsmål, og kom fram til følgende kategorier, med underkategorier:

Hovedkategorier	Underkategorier
Fusjonsprosessen	Toppledelsens opplevelser og intensjoner
	De andre ansattes opplevelser av prosessen
	Opplevelser i fasen etter den formelle fusjonen
Kommunikasjon	Begrunnelse for fusjonen
	Intern kommunikasjon
Mellomledelsens erfaringer	
Ledernes påvirkning	
Involvering	
Kultur og identitet	

Tabell 3 Kategorier for dataanalyse

Vi var åpne for at vi kunne gjøre andre funn når vi gjennomgikk datamaterialet, og hadde derfor laget en kategori for «Andre funn», slik at vi ikke gikk glipp av funn som kunne gi vesentlig innsikt i forhold til vår forskningsmodell.

Vi så at det kunne være slik at ett tekstutdrag måtte tilordnes flere kategorier. Et utsagn kan lett tolkes til å bety to ting basert på en skriftlig fremstilling alene, selv om informanten i intervjuet framsto helt klinkende klar om hva som var den underliggende meningen med utsagnet. Dette gjør det nødvendig å fortolke det transkriberte materialet i seg selv, noe som også vil kunne dokumenteres gjennom koding av datamaterialet.

Som en siste fase av dataanalysen har vi sammenfattet materialet i et dokument som viser alle funnene samlet i kategorier og underkategorier.

### **3.5 Evaluering av vår undersøkelse**

Vurderingen av kvaliteten på de kvalitative undersøkelser kan etter Lincoln og Guba og Guba og Lincoln referert i (Johannesen et al., 2011, s. 243), beskrives med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet som mål på kvalitet i kvalitative studier.

Begrepene reliabilitet og validitet er mer brukt i kvantitative undersøkelser, men kan også brukes om de kvalitative undersøkelser.

#### **3.5.1 Reliabilitet**

Årsaken til at reliabilitet (pålitelighet) som knytter seg til undersøkelsens data (hvilke som brukes, hvordan de samles inn og bearbeides), ikke egner seg like godt for kvalitative undersøkelser er først og fremst at det er samtalen som styrer datainnsamlingen i intervjuer. Det blir sjelden brukt strukturerte intervjuer, så heller ikke i vår studie. I tillegg har forskeren selv stor betydning da erfaringsbakgrunn legger sterke premisser for tolkningen av dataene. For å styrke påliteligheten er det derfor svært viktig å beskrive kontekst og forskningsdesign inngående. Alle data må være sporbare (Johannesen et al., 2011, ss. 243-244). For å øke reliabiliteten har vi forsøkt å beskrive casen inngående, samt gitt en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten vi har brukt i forskningsprosessen i kapitlene foran.

### 3.5.2 Validitet

For å øke troverdigheten (validiteten) er det viktig å drøfte om det kan være metodefeil i oppgaven. Metodefeil oppstår ofte uten at forskeren er klar over det. Intervjueffekt er en metodefeil som vanskelig kan unngås da den som intervjuer vil påvirke informantene med sin tilstedeværelse både bevisst og ubevisst. Hvordan spørsmål stilles, holdninger og kroppsspråk påvirker svarene. I Johannesen et al. (2011, ss. 245-247) er det referert ulike former for metodefeil:

**Publiseringsskjevhet** fremkommer når en søker å vri resultatene i positiv retning da det er enklere å få disse publisert i tidsskrifter enn om resultatene er kontroversielle. I tillegg krever det ofte mer å forklare mer avvikende resultat, enn om de er i samsvar med hypotese og teorier som er en felle man må søke å unngå. Selv om man finner resultater som avviker fra teori, må man heller forsøke å forklare disse og ikke tolke dem slik at man får dem til å passe med teoriene. Da denne undersøkelsen ikke er foretatt med publisering som formål anså vi ikke dette til å være et reelt problem.

**Utvalgsskjevhet** forekommer om det er systematisk underrepresentasjon av noen grupper, eller noen grupper ikke blir tatt med i hele tatt. Da gruppeinndelingene er oversiktlige i våre utvalg, er dette en kilde til feil som vi mener vi har klart å minimere.

**Klassifiseringsskjevhet** grunnet informanter som ikke har kunnskaper nok til å belyse problemstillingene kan oppstå hvis man foretar tilfeldige utvalg av informanter i en kvalitativ undersøkelse. Imidlertid er utvalget i vår undersøkelse foretatt ut ifra strategiske hensyn nettopp for å få tak i informanter som kan belyse undersøkelsens problemstilling. Dette har gitt seg utslag i at alle informantene hadde forholdsvis lang ansiennitet i den undersøkte organisasjonen, minst 7-8 år og i gjennomsnitt ca. 16 år.

**Intervjuskjevhet** kan forekomme når man som forsker ikke behandler de man studerer på tilnærmet lik måte. Vi som har foretatt undersøkelsen, er også mennesker som har tolket resultatene på bakgrunn av våre preferanser og erfaringsbakgrunn. Det kan derfor oppstå ulike vurderinger grunnet våre holdninger til informanter som blir intervjuet. Med at vi baserte alle intervjuene på samme intervjuguide, samt at de ble gjennomført på lik måte og med to intervjuere, håper vi at vi skal ha minimert denne metodefeilen.

**Hukommelsesskjevhet** kan skje da hukommelsen til informantene er et usikkerhetsmoment. Men kan aldri huske alt, og hukommelsen påvirkes av mange ulike faktorer. Prosessen som vi undersøker har foregått over en lengre periode, av den grunn kan man ikke utelukke at informantene ikke husker alt som har skjedd riktig.

**Frafallsskjevhet** skjer dersom enkelte av informantene ikke gjennomfører. Dette har ikke vært noe utfordring i vår studie.

**Kognitive skjevheter** kan gi seg utslag på flere ulike måter. Vi mennesker kan ha en tilbøyelighet til å søke og tolke informasjon slik at den passer med våre etablerte meninger og synspunkter. Vi har tendens til å fortelle mer om våre positive trekk enn negative, og vi gjør og tror på ting som vi tror andre gjør (gruppetenkning). Det er lettere å respondere på en sosialt akseptert måte, og ikke ut fra hva en egentlig ønsker selv.

Lincoln og Guba viser til to teknikker som øker sannsynligheten for å få mer troverdige resultater (Lincoln & Guba, referert i Johannessen et al., 2011). Den ene teknikken er **vedvarende observasjon**, der en bruker mye tid i felten som vi skal studere, blir det enklere å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon. En av oss har vært fylkespolitiker i mange år fram til utgangen av 2017, og har således jobbet tett på de ansatte i deler av Fylkeskommunen og observert de ansatte gjennom deler av prosessen. Dette bruker vi som et positivt grep for å øke troverdigheten i vår undersøkelse. Den andre teknikken er bruken av ulike metoder, **metodetriangulering**, som også vil bidra til økt troverdighet. Vi har i vår oppgave brukt både kvantitative data fra Fylkeskommunen som sekundærdata og semistrukturerte dybdeintervjuer, og mener at dette styrker troverdigheten av våre resultater.

Vi har hatt tett kontakt med vår kompetente veileder under hele forskningsarbeidet, og hun har gjennomgått våre resultater sammen med oss. I tillegg har to av oss mindre kjennskap til organisasjonen vi har studert, og vi har på den måten redusert innslaget av subjektive oppfatninger av observasjoner som er gjort. Dette vil også øke troverdigheten til vår studie.

### 3.6 Refleksjon over egen rolle som forsker

Da en av oppgaveforfatterne tidligere har vært fylkespolitiker i mange år og dermed vært en del av den ene av de sammenslåtte fylkeskommunene, må vi være særlig oppmerksomme på hva dette innebærer og hvordan dette kan påvirke forskningsarbeidet. Våre erfaringer,

utdanning og oppfatninger utgjør vår forståelseshorisont. Denne forforståelsen vil påvirke hva vi observerer og hvordan vi vektlegger og tolker det vi observerer. Det at man har lang erfaring fra organisasjonen vi undersøker, gir oss en oppfatning av spørsmålene som vi tar med oss når vi selekterer hva som observeres og hvordan vi registrerer dataene. Denne ballasten vil også prege oss når vi analyserer dataene, og bidrar til seleksjon i tolkningen. De som leser vår oppgave vil måtte bli gjort oppmerksomme på dette slik at de har det med seg som et bakteppe (Johannesen et al., 2011, ss. 42-44). Vi er bevisst på denne dimensjonen både i forhold til hvordan eventuelt tidligere kollegaer oppfatter oss og oppgaven, og hvordan andre vil lese oppgaven.

Fordelen med å studere en organisasjon man har inngående kjennskap til er at en kjenner konteksten og historikken. Det blir enklere å stille de riktige spørsmålene for å finne ut hva som er viktig. En slipper å bruke tid på å gjøre seg kjent med organisasjonen for å kunne analysere dataene på best mulig vis.

Jens Carl Ry Nielsen og Pål Repstad skriver om å analysere sin egen organisasjon i sin artikkel «Når mauren også skal være ørn» (Nielsen & Repstad, 2006). Bakdelene med å studere egen organisasjon som trekkes frem i denne artikkelen, er at en ikke klarer å distansere seg nok til å se problemene og inntar et mauttueperspektiv. Det kan være vanskelig å få gode svar fra kollegaer da de tar for gitt at du selv vet svarene på spørsmålene. Det kan også være slik at man som forsker filtrerer både data og analyser med tanke på egne interesser i organisasjonen. Vi anser at det at vi er to som ikke har tidligere tilknytning til fylkeskommunen gjør at denne utfordringen i stor grad blir nøytralisert. Også ved gjennomføring av intervjuene har det alltid vært med en av medforfatterne som ikke har noen tidligere tilknytning til fylkeskommunen.

### **3.7 Kritisk refleksjon over valgt design og metode**

Vi har valgt å utføre en kvalitativ deskriptiv undersøkelse i form av en casestudie. Det finnes en god del litteratur som omhandler problemstillingen som er undersøkt og det danner grunnlaget for våre antakelser.

Vi har i tillegg hatt tilgang på sekundærdata i form av kvantitative undersøkelser som organisasjonen selv har samlet inn og disse omtales som kartleggingsundersøkelser videre i denne oppgaven. Ved bruk av kvantitative metoder foretar en som regel tilfeldige utvalg fra

en populasjon etter statistiske metoder for å sikre representativitet slik at man kan generalisere funn til å gjelde hele populasjonen.

For kvalitative metoder velges informantene ofte heller ut fra et strategisk perspektiv: hvem kan gi mest og best informasjon. Utvalget blir derfor ikke representativt, men heller hensiktsmessig. I den sammenheng er det viktig at utvalgskriteriene gir et utvalg med en slik variasjon at problemstillingen blir belyst godt nok. Om utvalget blir for likt, kan en miste dimensjonen med hvordan forskjeller mellom menneskene kan virke inn på fenomenet som studeres (Johannesen et al., 2011, s. 119). Det har vært viktig å foreta et utvalg av informanter som kan gi tilstrekkelig bredde av datatilfang. Antall informanter, hvilke seksjoner de hentes fra, hvor lenge de har arbeidet i virksomheten er faktorer som er vurdert for å få et hensiktsmessig utvalg som best vil besvare problemstillingen. Det er av den grunn valgt ut informanter fra fem seksjoner og fra tre ulike nivåer i organisasjonsstrukturen, hvor alle har forholdsvis lang fartstid i organisasjonen, de som hadde vært der kortest hadde 7-8 års erfaring fra fylkeskommunen.

Som det blir diskutert under neste punkt angående etiske problemstillinger og i forutgående punkt om våre refleksjoner av oss selv som forskere, er det klare fordeler og ulemper med å undersøke organisasjoner man har en nær relasjon til. Ved å bruke virksomheter som man ikke har samme bindinger til, vil de etiske problemstillingene kunne reduseres. Våre konklusjoner vil også kunne bli oppfattet som mer objektive enn hva som blir tilfelle når man eksempelvis studerer egen arbeidsplass. I denne undersøkelsen har en av forfatterne helt fram til 2017 hatt tilknytning til organisasjonen som undersøkes, men da ikke som en ansatt, men som fylkespolitiker i tidligere Sør-Trøndelag Fylkeskommune. Fylkespolitikere har rent formelt arbeidsgiveransvar for de fylkeskommunalt ansatte og har varierende grad av kontakt med de ulike organisatoriske leddene i en fylkeskommune.

I og med at ingen av forfatterne er tilknyttet organisasjonen lengre er vi mer fri til å stille de spørsmål vi ønsker og gjøre de analyser uten bevisst og ubevisst tenke på konsekvenser for oss selv. På den andre siden mister man muligheten til å observere og studere mer inngående problemstillingen, når man ikke er deltakende observatører i organisasjonen.

I vår prosess med koding og analyse, er det mulig å gå glipp av viktige funn. Dette er forsøkt håndtert ved at alle tre forfatterne har gjennomgått de transkriberte intervjuene for å registre funn.



### 3.8 Etiske problemstillinger

Etikk dreier seg om grunnleggende normer og regler som beskriver hva som er riktig eller galt, og disse må man rette seg etter også i forskning (Johannesen et al., 2011, s. 93). Etiske utfordringer i forskning kan eksempelvis være undersøkelser som påvirker mennesker fysisk og psykisk. Dette kan være svært problematisk og i etisk forstand uønsket.

Den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer (Johannesen et al., 2011, s. 95). I henhold til disse er det tre typer hensyn vi må ta når vi gjennomfører forskningsarbeid:

1. Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv
3. Forskerens ansvar for å unngå skade.

I undersøkelsen er det gjennomført dybdeintervjuer med ansatte i Trøndelag Fylkeskommune og vi mener vi har hensyntatt forskningsetiske retningslinjer på en god måte. Det har vært svært viktig å gjøre informantene trygge på at opplysningene de gir oss i disse intervjuene vil bli håndtert på riktig måte. Undersøkelsen ble beskrevet skriftlig i invitasjonen til å delta og informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi ble her hensyntatt ved at det var frivillig å delta i undersøkelsen, samt at man kunne trekke sitt bidrag tilbake dersom man ønsket dette. Informasjonen klargjorde også at informantene skulle sikres anonymitet. Ved oppstart av intervjuene ble det avklart muntlig med informantene at vi ønsket å gjøre elektroniske lydopptak av intervjuene, noe alle informantene ga sitt samtykke til.

Informantenes privatliv vurderte vi det til at ikke ville kunne påvirkes direkte som en følge av deltakelse i undersøkelsen. Dette begrunnes med at undersøkelsen kun var knyttet til informantenes rolle som ansatte i fylkeskommunen.

Imidlertid kunne man se for seg at informantene ga fra seg informasjon som kunne være uheldig for informanten at andre personer tilknyttet organisasjonen som undersøkes (men også andre) får høre om. Informantene i undersøkelsen skulle kunne delta i forvisning om at informasjon ikke kunne tilbakeføres til dem og det var derfor viktig å sikre informantenes anonymitet fra vår side. Enkelt personer kunne ha blitt identifisert om vi gjenga stillingstittelen til informantene, og vi har derfor valgt å skille mellom toppledere, ledere og

ansatte. Det er ellers ingen beskrivelser av informantene i denne oppgaven som vil kunne være med på å identifisere dem. For å sikre at seksjonene ikke kan identifiseres er disse navngitt med nummer og i sekundærdata er denne nummereringen også benyttet samt at antall respondenter er utelatt da det ville kunne være med å utlede hvilken seksjon dette gjaldt. Ved gjengivelse av funn og sitater omtales informantene som et nummer fra 1 til 16. Det har vært nødvendig å angi hvorvidt informantene jobbet i Sør-Trøndelag Fylkeskommune eller Nord-Trøndelag fylkeskommune. Informantene fra toppledelsen angir vi ikke fylkestilhørighet for i oppgaven da det naturlig nok er færre personer som tilhører dette nivået i organisasjonen. Vurderingen som er gjort er at det er et grep som bedre sikrer anonymitet for denne informantgruppen og at det i liten grad påvirker resultatene vi har kunnet dra ut fra datamaterialet. Behandling av innsamlede data har foregått på en forsvarlig måte blant annet ved at et svært begrenset antall personer har hatt tilgang til data samt at data har blitt anonymisert. Alt sett under ett mener vi å ha foretatt de nødvendige hensyn for å unngå å skade informantene på noen måte.

Vi så på forhånd ikke at vår problemstilling skulle kunne avdekke personsensitive opplysninger, men i semistrukturerte intervju, som er metoden for datainnsamling i denne undersøkelsen, stopper man normalt sett ikke informantene bare fordi de er inne på et tema som er noe perifert fra problemstillingen da man ønsker å ha flyt i intervjusituasjonen. Da kan man uforvarende ende opp med å ha samlet inn personsensitive opplysninger. Etter flere gjennomganger av datamaterialet så vi ikke at det forelå personsensitive opplysninger. Slike opplysninger ville for øvrig ikke hatt noen relevans for denne undersøkelsen og ville følgelig ikke blitt behandlet videre eller gjengitt i undersøkelsen.

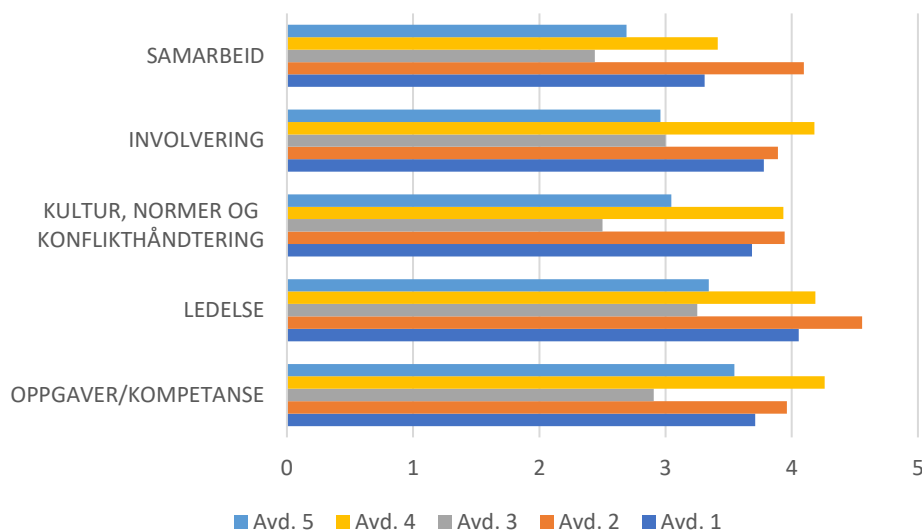
## 4. Empiri

I dette kapitlet vil vi presentere og analysere de viktigste funnene fra dybdeintervjuene som bidrar til å besvare forskningsspørsmålene for å svare ut problemsstillingen. De viktigste funnene er oppsummert i slutten av kapitlet.

### 4.1 Funn i sekundærdata

Organisasjonen som er undersøkt har selv utført kartleggingsundersøkelser i februar 2017, september 2017 og juni 2018 for å få innblikk i hvordan sammenslåingsprosessen oppfattes innad i organisasjonen. I vedlegg 3 er totalundersøkelsen presentert med detaljerte data for de undersøkte seksjonene samt beskrivelse av bearbeiding av data i framstillingsøyemed. For 2018 undersøkelsen framviser hvilke av de fem undersøkte seksjonene som hadde henholdsvis best og dårligst score for hvert spørsmål hvor dette er relevant. Seksjon 2 og 4 scorer jevnt over bedre enn de andre, mens seksjon 3 og 5 har dårligst score i utvalget som er undersøkt, mens seksjon 1 havner midt imellom.

I figur 4 nedenfor har vi oppsummert kartleggingsspørsmålene i 5 kategorier for å illustrere forskjellene mellom de undersøkte seksjonene. Samarbeid er gjennomsnittet av spørsmål 21-22 fra kartleggingsundersøkelsen, involvering er spm. 20, kultur er spm. 9-10, ledelse er spm. 5-8, mens oppgaver består av spm. 1-4. Det er ellers en klar tendens til at de aggregerte resultatene fra undersøkelsene for administrasjonen blir gradvis forverret for hver undersøkelse som er gjort. Det er også en svak tendens til at de aggregerte resultatene for administrasjonen i nord var dårligere enn for den i sør for undersøkelsene foretatt i 2017, jfr. Vedlegg 3.



Figur 4 Funn fra Trøndelag Fylkeskommunes undersøkelse 2018

## 4.2 Opplevelse og betydning av fusjonsprosessen.

For å få belyst fusjonsprosessen og føringer fra politisk og administrativ ledelse, fant vi det formålstjenlig å intervju øverste administrative ledelse som hadde ansvar for gjennomføringen. Hvilke faktorer og intensjoner som ble vektlagt fra ledelsen for å nå de politiske målsettinger for fusjonen, og hvordan de opplevde prosessen fra sitt ståsted mellom to ulike organisasjoner og politikere fra to ulike styringssystemer. Deretter refererer vi funn fra seksjonsledere og konsulenter/rådgivere, med hovedvekt på integreringsprosessen og tiden etter den formelle fusjonen. Det vil også bli presentert prosessrelaterte funn i senere kapitler der vi går dypere inn i faktorene som har påvirket prosessen.

### 4.2.1 Toppledelsen sine opplevelser og intensjoner for fusjonsprosessen

Fra høsten 2014 ble det etablert en styringsgruppe bestående av fylkesordfører, fylkesrådsleder, fylkesrådmann og administrasjonsdirektør, for å lede arbeidet med Trøndelagsutredningen som var bestilt av begge fylkestingene, som grunnlagsdokument for sammenslåingen. I tillegg ble det gjennomført en innbyggerundersøkelse i Nord-Trøndelag. I utredningsfasen ble det lagt vekt på involvering av fagpersoner innenfor de ulike områder som skulle utredes, samt tillitsvalgte. Det ble lagt stor vekt på likeverdighet mellom de to fylkeskommunene slik at det alltid var representanter fra både nord og sør med i alle utredningsgrupper. På spørsmål om hva som var formålet med utredningen får vi som svar:

*«Skaffe et faktagrunnlag, vi var jo ulike. Mest overfor politikere som skulle ta denne beslutningen. Samtidig så hadde vi i tankene også at hvis det skulle bli et positivt vedtak i begge fylkestingene, så hadde vi en grunnmur å gå videre med i de arbeidsgruppene og vi var derfor helt bevisst på å sette sammen representanter fra nord og sør sånn at vi har likeverdigheten mellom de to fylkene i utredningen» (Informant 1)*

### **Bred involvering vektlagt**

Vedtaket i fylkestingene 27. april i 2016, trekkes frem av alle informantene som en viktig milepæl; politikerne stod samlet om en ønsket sammenslåing. Den videre planleggingsfasen startet rett etter vedtaket. Erfaringer fra tidligere kommunesammenslåinger ble lagt til grunn for den videre prosessen. Topplederne var tydelige på å lage en tidsplan uten dødperioder, og det ble utarbeidet en konkret prosjektplan. De skulle ha en «bottom-up»-prosess med bred medvirkning fra ansatte og tillitsvalgte, og alle i lederposisjoner både i nord og sør skulle være med i prosessen, med blant annet en utstrakt bruk av arbeidsgrupper for organisatoriske og faglige utredninger.

*«I utredningsfasen var det viktig å få til involvering. De som jobbet med de ulike fagområder følte at de ble involvert i prosessen. Og så har vi vært påpasselig med å ta med tillitsvalgte fra dag en.» (Informant 1)*

### **Skape en ny organisasjon**

Informantene legger også vekt på at det var viktig å skape en ny organisasjon, og ikke kopiere den ene eller begge eksisterende.

*«Vi har vektlagt å skape noe nytt. Så finner du sikkert eksempler på at det har man slettes ikke greid, men det var nå en av hovedtankene i hvert fall.» (Informant 1)*

Topplederne er også tydelige på at de var beredt på at det kom til å bli utfordringer underveis. De erkjenner at det ble litt «skurr» fra enkeltpersoner som ikke følte at de hadde blitt involvert i de mange arbeidsgrupper som ble nedsatt.

*«Helt i fra mai 2016 så har vi sagt til alle ledere at denne prosessen kommer til å påvirke alle. Alle! Alle lærere og elever, renholdere, saksbehandlere, politikere, alle kommer til å bli påvirket. Trodde de på oss? Nei!» (Informant 1)*

Topplederne erkjenner at det har vært fryktelig travelt over lengre tid: Ny organisasjon skulle bygges, to organisasjoner skulle driftes og avsluttes, i tillegg til bestillinger fra ivrige

politikere. Det er behov for å fokusere på å få på plass rutiner og strukturer – en må bli kjent og trygg på hverandre for å bygge ny identitet. Informantene er tydelige på at endringene i organisasjonen fortsatt ikke er ferdige. Nye oppgaver skal fases inn og nye medarbeidere kommer inn i organisasjonen som følge av at deler av organisasjonen til Statens Vegvesen blir en del av fylkeskommunen fra 1. januar 2020.

*«Nye oppgaver og nye medarbeidere må absorberes inn i organisasjonen. Stillingen må konsolideres. Nytt fylkesting må få finne sin form. En omorganisering kan være aktuell først om to-tre år.» (Informant 1)*

#### **4.2.2 Seksjonssjefene og de andre medarbeiderne sine opplevelser av integrasjons-prosessen**

På spørsmål om når de erkjente at sammenslåingen ble en realitet, svarte de aller fleste at det var når vedtaket ble fattet av fylkestingene våren 2016 (27. april vår presisering). I en organisasjon som er politisk styrt, er det å forholde seg til politiske vedtak en del av arbeidsinstruksen for de ansatte.

*«... det var en politisk enighet om dette, det var ikke sikkert at alle var enige, men det var et flertall for det. (...) Det var veldig positivt at det var noe som var villet, noe som var ønsket.» (Informant 2)*

#### **Reaksjoner rundt vedtaket om sammenslåing**

På spørsmål om når det var mest reaksjoner hos de ansatte, svarer de fleste at disse var rundt vedtaket om sammenslåingen. Ellers fortelles det at reaksjonene har kommet til ulike tidspunkt og i varierende grad utover i prosessen.

*«Men det var en periode der vi lurte på sånne ting. Kan dette bety at vi blir nødt til å flytte til Steinkjer? Men jeg er ganske sikker på at det ble avklart rimelig raskt at vi skulle være her.» (Informant 9)*

Erkjennelsen av at sammenslåingen fikk konsekvenser for den enkelte har vært ulik. Flere seksjonssjefer opplevde at reaksjoner hos de ansatte kom i bølger. I starten var det en del usikkerhet og skepsis, før det ble kjent at ingen måtte flytte. Seksjonslederne erfarte at dette budskapet måtte gjentas veldig mange ganger, for folk trodde ikke helt på det.

### **Større motstand i nord enn i sør.**

Gjennom intervjuene er det tydelig at den største motstanden var i nord, og det på bakgrunn av to hovedårsaker: man var redd for å bli «slukt» av Trondheim og at alt skulle bli Trondheimsbasert ut fra “tyngdekraften”. Mange var reelt redd for arbeidet sitt og arbeidsoppgavene. Det fortelles fra flere om spenninger og usikkerhet omkring hvordan en skulle samarbeide, hvor ofte en måtte reise og hvordan en skulle få delte arbeidsteam til å fungere.

*«Og det var jo mye større motstand her, mer generelt, ikke bare vi som er ansatt her. (...) Og så var vi mest opptatt av dokumentene, for vi var jo redd for å bli slukt av sør. Og det er jo vi fortsatt. Sånn at disse dokumentene, som sa at andelen ansatte ikke skulle bli mindre i Steinkjer fremover, var viktige for oss. Men det var en ganske snill prosess for vi fikk fem års garanti for ikke å bli sagt opp, og det var ingen som måtte flytte, det kunne ha vært mye tøffere.» (Informant 16)*

Informanter fra sør gir uttrykk for at de opplevde en mer generell positiv holdning.

*«Jeg opplevde at veldig mange var positive. Tenkte at dette skulle gå greit. Litt skeptisk til todelt administrasjon etter hvert, men ja, ingen stor sak – og hvor lite visste vi ... (latter)» (Informant 3).*

### **Omgivelsene sin påvirkning**

På spørsmål om hvordan en ble påvirket av omgivelsene er det flere som trekker frem både media og de mest sentrale politikerne. Særlig Trønder-Avisa i nord-fylket hadde et negativt fokus som preget flere.

*«I de periodene vi opplevde negativitet rundt det, enten det var medieskriverier, eller det var politikere som uttrykte at de var negative, så var det fortere å tenke, åhhh gud, det her går jo ikke. Men når vi opplevde at det var positive holdninger, så var det mye lettere å holde koken og holde motet oppe. Jeg har tenkt mange ganger etterpå, at den holdningen til de mest sentrale politikerne, hadde enormt mye å si.» (Informant 5)*

Det kommer frem i intervjuene at en ble påvirket av kollegaer sine opplevelser, og at det preget dem i deres holdninger til sammenslåingen. Enkelte seksjoner har opplevd utfordringer med samarbeid på tvers som har ført til følelsesmessige reaksjoner.

*«Men jeg hadde jo kollegaer som ikke hadde det så bra og som har stått i usikkerhet og frustrasjon, og jeg vet selv at jeg hadde en periode der jeg ble påvirket av dem, da. (...) Det kan jo være tårer og mere til.» (Informant 16)*

### **Uro rundt innplasseringer av ledere**

I tillegg til perioden rundt sammenslåingen, peker informantene på perioden fra høsten 2016 fram til utpå våren 2017, før lederkabalene var lagt, som en krevende periode med mye usikkerhet for alle. Det hadde blitt forespeilet en intern utlysning av lederstillingene, men den ble ikke gjennomført. De ble bare innplassert etter kartleggingsamtaler med respektive fylkesdirektør. Flere gir inntrykk av en følelse av urettferdighet og lite åpenhet. En mellomleder uttrykker sine egne følelser preget av uro og usikkerhet i denne perioden slik:

*«Hva gjør jeg da? Hvor skal jeg jobbe da? Hva skal jeg jobbe med? Da vil jeg nå ikke være på den seksjonen jeg er nå, da vil jeg gjøre noe helt annet.» (Informant 5)*

En annen uttrykker det slik:

*«Det har jo vært en massakre på mellomledernivå, på seksjonsledere. Det har jo sittet noen forsmådde mellomledere rundt omkring, og ikke nødvendigvis vært en positiv kraft da.» (Informant 8)*

Informantene er tydelige på at det er prosessen det reageres på, og ikke resultatet.

*«Nei, jeg vet søren jeg. Akkurat den synes jeg ikke at jeg helt fikk på greip. Jeg ble bl.a. ikke invitert til samtale vedr. ledervervet for .... Det syntes jeg ikke var greit. selv om de hadde bestemt seg, så kunne de iallfall kostet på seg så mye at de tar en samtale, så det sitter litt.» (Informant 7)*

Etter at lederne var innplassert opplevdes det større ro i organisasjonen, noe som opplevdes som svært viktig. De ansatte ble innplassert innen sommerferien 2017. Enkelte følte det likevel fortsatt uklart etter at innplasseringer av de ansatte var gjort.

*«Det føltes vel for mange fortsatt ganske uklart. Det har det kanskje vært lenge, nesten enda.» (Informant 16)*



### **4.2.3 Opplevelser i fasen etter den formelle fusjonen**

Informantene har en felles oppfatning om at det har vært et vanvittig arbeidspress under hele integrasjonsprosessen og utover i 2018. Seksjonsledere melder om at en føler seg veldig sliten etter en travel fusjonsprosess. En opplever at det ikke har vært tid og krefter til å se «de små tingene» som har betydning for den enkelte, og at det kan ha vært ødeleggende for å skape den gode kulturen etter sammenslåingen.

*«... jeg blir litt forundret over at folk kan bli opptatt av små ting. Det er veldig mange små ting som en ikke skal ta for lett på, har jeg erfart i sånne prosesser, fordi det er veldig mye identitet. Når du da skal ta en stor fusjonsprosess, og skal gjøre ganske svære endringer, så er det plutselig sånne små detaljer som folk er opptatt av, og ikke det store bildet.»*

*(Informant 8)*

#### **Integreringen har tatt lenger tid enn forventet**

Det har også tatt tid å få samkjørt seksjonene og at de oppleves som en gruppe og ett Trøndelag.

*«Altså folk trodde kanskje at jobben var gjort 1. januar, men det var da det begynte på en måte.» (Informant 8)*

Selv om de fusjonene av de to fylkene erkjennes fra flere som en «snill» omstillingsprosess da de fikk beholde jobben sin, jobber på samme sted og stort sett med de samme oppgavene opplever flere at det var en omfattende prosess.

*«Jeg tror personlig, så skjønnte jeg ikke hvor stor omstilling det var før etter 1.1. Når vi satt der og så alt det vi ikke hadde klart. Alle de tingene vi ikke hadde tenkt på, alle prosedyrene som vi hadde hatt på plass som var borte fordi de ikke gjaldt lenger, og som vi måtte lage på nytt.» (Informant 3)*

#### **Endring av arbeidsoppgaver og jobbinnhold har skapt reaksjoner**

Hos enkelte seksjoner har det blitt større misnøye etter sammenslåingen, noe også arbeidskartleggingsundersøkelsen (vedlegg 3) viser. De faglige spenningene har blitt større etter sammenslåingene i enkelte seksjoner. For de som har fått endret arbeidsoppgavene, og særlig de som har jobbet tettest inn mot politikerne, fortelles det om følelser av savn og tap. En opplever at oppgavene har blitt endret, og at det ikke ble like artig som en hadde tenkt.

Denne følelsen virker mer fremtredende hos ansatte i Steinkjer som jobbet tettest inn mot politisk nivå som følge av at politisk ledelse har sitt sete i Trondheim etter fusjonen.

*«Nå er man på en måte ikke med. Det er ikke et møte lenger, det er ikke en politiker å se på Steinkjer.» (Informant 8)*

En seksjonsleder uttrykker det slik:

*«... når folk oppdaget at de oppgavene de hadde før ikke skulle holdes på med lenger. Det er vel da jeg opplevde mest bekymring og frustrasjon. Det tror jeg var den mest krevende fasen, spesielt for de på Steinkjer som hadde de største endringene i sine oppgaver.» (Informant 5)*

### **Tap av sosiale relasjoner**

Flere informanter fra nord påpeker fortsatt redselen for at mer aktiviteten skal havne i Trondheim, og er opptatt av at intensjonene i vedtaket om ikke å svekke Steinkjer er viktig. En merker allerede at det er veldig tomt på kontorene, da folk er mye mer på reise og ute av kontorene. Dette går ut over det sosiale fellesskapet som er viktig for arbeidsmiljøet. Under intervjuene får en ett inntrykk av at det er sorg og savn over miljøet som oppleves tapt og endret.

*«... det er klart at samspillet, det sosiale er totalt forandret, vi er jo nesten ikke på kontorene våre, vi er ute og reiser. Det sosiale livet med tverrfaglige uformelle samlinger og den uformelle praten, for det var mye læring og terskelen for å snakke med hverandre var mye lavere. Hvem skal du nå ta den kaffen med?» (Informant 4)*

### **Mindre entusiasme i etter-fusjons-fasen**

Flere informanter forteller om at de opplever at prosessen med å bli en enhet, nå i 2019 har stagnert. Det oppleves mer «sutring» over dagens situasjon, og en gir inntrykk av at «det var bedre før». I 2018 har en gjort seg erfaringer over hva som har fungert og ikke, og i 2019 har en tilpasset og justert seg inn. Det har vært forventninger om at en skulle få på plass en del strukturer. Erfaringen har vært at det har tatt mye lenger tid enn antatt, og som har skapt en del frustrasjoner etter den formelle sammenslåingen. Organisasjonene hadde ulike fagsystemer som ikke snakket sammen og som førte til at utviklingsarbeider som var satt i gang tidlig, måtte stoppes og settes på vent. Det skapte frustrasjoner og mindre motivasjon.

«Og vi ble satt litt tilbake fordi vi måtte vente. Vi var ferdige og vi var pådrivere, og så ble vi satt tilbake fordi at andre i organisasjonen ikke hadde kommet like langt. Jeg vet ikke om jeg vil kalle det motstand, men vi opplevde at det var litt motvilje siden vi måtte være meglere: «men sånn har vi gjort det i tidligere nord og sånn har vi gjort det i tidligere sør». Nå må dere bli enige. Vi har behov for det for at vi skal yte dere best mulig bistand.» (Informant 12)

En informant fra en seksjon som også har scoret høyt på kartlegging av arbeidsmiljø, oppsummerer prosessen slik:

«Det var viktig at vi var tidlig ute. Vi hadde ekstern prosessveileder som geleidet oss gjennom de ulike fasene. Sånne suksessfaktorer som spilte på lag. Det visste vi jo ikke til å begynne med. Det så vi underveis i prosessen og, det ser vi veldig godt etterpå.» (Informant 12)

### **4.3 Opplevelsen og betydningen av kommunikasjon i prosessen**

Topplederne presiserer viktigheten med en åpen og transparent prosess for å unngå mistenkeliggjøring og sikre involvering. Informasjon og kommunikasjon ble gitt langs tre dimensjoner: eksternt i forhold til omverdenen – skape begeistring for Trøndelag og prosjektet, de ansatte (ca. 4500 stk.) og elever i videregående skoler (ca. 16 000 stk.), og politikerne. Prosjektleder reiste rundt i hele Trøndelag fra sommeren 2016 til årsskiftet 2018 for å fortelle om det nye som de skulle bygge sammen.

«Jeg var jo sånn reisende i salg. (...) Vi har ikke videreført det som var eksisterende, vi har bygget noe nytt. Det samme på kommunikasjonssiden, på grafisk profil, på visjon, på verdier i den nye organisasjon osv. En del fundamentale ting som du kanskje ikke tenker over i hverdagen som jeg tror er viktige symbol i en ny organisasjon. - Så det var en hovedtanke hos deg at du skulle begynne på nytt? Ja. For ellers tror jeg ikke vi hadde greid å ivareta den balanserte utviklingen som politikerne var på jakt etter» (Informant 1).

#### **4.3.1 Opplevelse av begrunnelse for fusjonen**

##### **Begrunnelsen opplevd som rasjonell og forståelig**

På spørsmål om hvordan de ansatte opplevde argumentasjon for sammenslåingen svarer alle at de fant den relevant. De aller fleste trekker frem argumentet om en sterkere og mer slagkraftig region som den viktigste begrunnelsen. Organisasjonen kan stå bedre rustet til å ta

på seg større oppgaver, og gi Trøndelag tyngde på den nasjonale arena. Det eksisterte en felles kultur, identitet og historie over lang tid, og man har samarbeidet om mye over fylkesgrensene over lang tid. Dette gjelder for både de i tidligere Nord- og Sør-Trøndelag.

*«Vi har en felles identitet og kulturfellesskap som gjør at det er naturlig, og det var så lite som skilte oss i forhold til alt det vi har felles.» (Informant 5)*

For noen var argumentet om økonomi og stordriftsfordeler ved å slå sammen fylkene det som var mest relevant.

*«Men det var jo et veldig godt argument, at vi uansett kom til å måtte stramme inn, det kom til å bli økonomisk tøft likevel.» (Informant 16)*

Det trekkes også frem at det var viktig at fusjonsprosessen var villet fra politikerne, og ikke en beslutning som var tatt av stortinget som overordnet organ. Holdningen til politikerne signaliserte at dette var en beslutning som hadde modnet over tid og kom «innenfra».

*«Det med å sitte i førersetet, å ta kontroll over sin egen prosess i stedet for å la det bli bestemt fra Oslo, for å si det sånn. Å forme sitt eget nye fylke, i stedet for å få det tredd nedover hodet på seg, litt sånn som Troms og Finnmark opplever det. (...) jeg tenker jo det at vi som jobber i det offentlige, vi må være endringsvillige, nettopp fordi at vi sitter jo og bruker offentlige penger.» (Informant 10)*

### **4.3.2 Opplevelsen av den interne kommunikasjonen under prosessen**

Toppledelsen opplevde at den største utfordringen var å få informert de ansatte. Det ble opprettet egen hjemmeside for fusjonsprosjektet, og det ble sendt ut nyhetsbrev. Det var en bevissthet rundt at ulike kanaler skulle brukes, og det ble engasjert en egen informasjonsmedarbeider for fusjonsprosessen. Det ble gjennomført allmøter og drøftingsmøter med de tillitsvalgte hver 14 dag, i tillegg til ukentlige ledermøter. Engasjementet opplevdes større hos de ansatte i Nord-Trøndelag enn i Sør-Trøndelag med delte meninger og gode diskusjoner. Takhøyden for å komme med sine meninger opplevdes som stor fra lederne.

*«Den største utfordringa i hele prosjektet er å informere de ansatte, og det manglet ikke på at vi hadde strategier på det. Vi hadde egen hjemmeside, vi sendte ut nyhetsbrev hver måned*

*sist onsdag i hver måned. Vi erfarte at omtrent halvparten av de ansatte hadde lest ett eller flere nyhetsbrev. Resten hadde ikke lest noe. Det vil si at når de ansatte da kom på jobb 2. januar 2018 og trykket på den knappen på pc-en som er hvit og så blir grønn, så dukket det opp en helt ny verden for dem, for da dukket det opp en Trøndelagsbruker der som de aldri hadde sett.» (Informant 1)*

### **Møter var viktigste kilde til informasjon**

Flere informanter opplevde at informasjon fra toppledelsen var bra og viktig for å gi dem trygghet og motivasjon.

*«Det jeg syntes var bra var at det var jevnlig informasjon fra prosjektleder og kommunikasjon på overordnet nivå, og det var allmøter med informasjon. Det jeg syntes var mindre bra var at mye av den informasjonen var rettet mot politisk nivå. At den handlet for lite om organisasjonen og mer om Trøndelag fylke.» (Informant 3)*

Informantene ga tydelig uttrykk for at allmøter og seksjonsmøter var viktige, i tillegg til den direkte kontakten med leder som også opplevdes bedre i sør grunnet åpne kontorlandskap. De som deltok i arbeidsgrupper hentet mye informasjon fra disse gruppene. Flere gir uttrykk for at informasjonen som ble distribuert var mindre relevant og informasjonen som lå på prosjektets hjemmeside var ofte ufullstendig. Vi fant også at de som satt nærmest den politiske og administrative ledelsen var best informert. Fra ledernivå opplevdes det også frustrasjon over at de tillitsvalgte hadde mer informasjon enn lederne.

*«Vi som sitter her sammen med lederen vet du, vi kan jo spørre, så er vi ferdig med det. I Nord så må de enten ringe eller så må de sende en epost og kanskje vente på svar.» (Informant 6)*

### **Mangel på informasjon førte til rykter**

Flere informanter gir uttrykk for at det var en del «snakk» og rykter blant de ansatte, og særlig før og etter det kom ut avklaringer som organisasjonskart og innplasseringer av ledere.

*«Man tror og mener og synes, det tar så mye energi. I stedet for at informasjonen er lett tilgjengelig og man finner den med en gang, så man slipper å lete. Det er man avhengig av i og med at lederne er ikke så tilgjengelig som de har vært tidligere.» (Informant 4)*

## 4.4 Opplevelse og betydning av ledelse og lederatferd

### Topplederne sin atferd viktig

Flere av informantene trekker frem toppleders lederegenskaper som en positiv kraft i fusjonsprosessen.

*«(...) han trakk det framover, det her blir positivt. Og så kunne han også si: vi har det bra her i sør og det er jo en usikkerhet vi går inn i, og det må vi få lov til å føle på og. Så den ærligheten hans i det, det tror jeg var veldig bra.» (Informant 15)*

En annen informant uttrykker det slik:

*«... han (prosjektleder) sto jo trygt fram, ikke vinglet. Vis stø kurs ovenfra, det tror jeg var viktig da.» (Informant 2)*

### Store endringer for seksjonssjefene

På spørsmål til seksjonssjefene om hva som har vært viktig for dem under prosessen, svarer flere åpenhet og involvering. I tillegg til å klare og skape et godt samarbeidsmiljø der en henter ut det beste fra de i organisasjonene.

*«Det som var viktig for meg var å være åpen, med mine at det kommer ikke bare gode dager, for å si det sånn da. Det er lov å ha dager der en ikke synes det er noe greit, det som skjer, og så er det lov å snakke om det. Vi snakka om at det var lov til å bli sint på meg, for å ivareta den biten, også var det viktig med den involveringa.» (Informant 2)*

I prosessen hadde lederne også egne bekymringer og frustrasjoner, som de kanskje ikke hadde samme mulighet til å lufte med noen. De ønsket ikke å løfte sine frustrasjoner over på egne ansatte, som de følte hadde nok med sitt. Flere ga uttrykk for behov for en arena for erfaringsdeling og kompetanseheving. De ga også uttrykk for at innholdet i jobben har endret seg. Det er mindre tid til faglige og operative oppgaver, og mer av tiden går med til møter, koordinering, organisering og ledelse; oppfølging av medarbeidere.

*«Utfordringen som mellomleder er å innse at du ikke klarer å dekke alt det her lenger fordi det er helt umulig når det blir så stort. Og at en må prioritere bort at en skal være den sterkeste faglig for å si det sånn, og det har vært vanskelig for mange.» (Informant 2)*

Det går igjen at distansen Steinkjer – Trondheim var en stor utfordring for lederne i den nye fylkes organisasjonen, spesielt i starten. De var da ukjente med hverandre, og i en sån process følte de at de var avhengige av å sitte ansikt til ansikt. For de ansatte har det vært en tilvenningsprocess at lederne ikke lenger er tilgjengelige på samme måte som tidligere, man ser ikke han eller henne hver dag.

*«Det blir mindre av det å snakke sammen. Det er en bevisstgjøring på det altså, at folk blir sett selv om man ikke ser dem på en måte. (...) Så det med avstandsledelse er krevende altså, både for den som skal gjøre det – det er uvant for oss som skal utøve det, men det er også uvant for folk å ha avstandsledere og ikke se sjefen sin hver dag.» (Informant 8)*

### **Relasjon og tillit til leder uendret**

Informantene ga uttrykk for at det hadde vært et svært høyt arbeidspress, og særlig på seksjonssjefene. Enkelte ble forsiktige med å spørre for mye for å prøve å skåne dem. Informantene gir uttrykk for at lederne har vært de viktigste kildene for informasjon som har bidratt til trygghet og ro i organisasjonen. Hovedinntrykket er også at relasjonene mellom ansatte og leder ikke har forandret seg i processen, og at det er stor tillit mellom leder og medarbeider.

*«Jeg har hatt den samme lederen i mange år i forkant, så jeg opplever ikke at det har påvirket relasjonen egentlig, i verken positiv eller negativ retning.» (Informant 3)*

## **4.5 Opplevelse og betydning av involvering i fusjonsprocessen**

### **Involvering har gitt best opplevelse**

Blant informantene er hovedinntrykket at det har vært en bred ansattinvolvering gjennom fusjonsprocessen, og at involvering har bidratt til en positiv holdning til fusjonen.

*«Jeg opplever at de som var mest involvert var også de mest positive.» (Informant 2)*

Informantene gir et klart uttrykk for at det er en nær sammenheng mellom lederskap, involvering og informasjon. Der lederne har vært flinke til å involvere alle, har informantene også en bedre opplevelse av å være både informert og involvert.

*«Men det vesentlige her er, er du med eller er du ikke med, og hvor god din leder er til å informere om det som skjer.» (Informant 4)*

## **Involvering har startet ulikt i prosessen**

Vi finner at involveringen av de ansatte i arbeidsgrupper startet veldig ulikt i prosessen, og at arbeidet var veldig ulikt organisert. Den intense forberedelsesfasen startet i noen av seksjonene rett etter vedtaket i april 2016, og frem til årsskiftet 2017/2018; noen hadde så smått startet planleggingen før vedtaket. Enkelte seksjoner leide inn ekstern prosessveileder som bidro under samlinger. Prosessveileder sørget for at de hadde fokus på mål, misjon, forretningsoppdraget og rolle i organisasjonen. Enkelte utarbeidet sågar sin egen visjon og verdier for sin seksjon.

*«Det var viktig å få samlet folket, bli kjent og få litt trygghet på hvem de andre var. På den første samlinga høsten 2016 begynte vi å jobbe med standard spilleregler som skulle gjelde for den nye seksjonen.» (Informant 16)*

Andre seksjoner kom ikke i gang før ut på høsten 2017. I en del av de større seksjonene var det en del datasystemer som måtte komme på plass, og som ble prioritert før den organisatoriske biten, kommer det frem fra flere informanter:

*«Vi etterlyste her i 2017, for da syntes vi at det gikk litt tregt med å komme i gang med hele forberedelsen til 2018.» (Informant 15)*

## **Manglende involvering gir dårligere opplevelse av både informasjon og inkludering**

Arbeidsgruppene som skulle klargjøre ny organisering i forkant av sammenslåingen har vært viktig for å sikre bred involvering. I en av seksjonene erfarer vi at alle ansatte i seksjonen var med i en eller flere arbeidsgrupper. En informant forteller at det i enkelte seksjoner var en noe mer topptung organisering av planleggingen i arbeidsgruppene, men at en god forklaring kunne ha med størrelse å gjøre på seksjonene. I flere av seksjonene erfarte vi at alle ansatte ikke hadde vært involvert i arbeidsgruppene. Dette kan ha vært med på å skape en ulik opplevelse av involvering og informasjonstilgang blant de ansatte.

*«I vår seksjon var ikke alle ansatte med. Og det kom sikkert ikke nok informasjon ut fra den gruppa. Det er ikke sikkert at vi gjorde en grundig nok prosess for å høre de andre heller.» (Informant 9)*



## **Frustrasjon over at innspill ikke opplevdes betydningsfulle**

Det er ulike oppfatninger av hvorvidt prosessen har vært preget av å være top-down eller bottom-up.

*«Nei, den gikk nok minst like mye ovenfra og ned som nedenfra og opp. Beslutningen var tatt, hovedprinsippene for organiseringen var tatt. Og så var det om å gjøre å få organisasjonen hele veien ned til å være med å finne ut hvordan skal vi få realisert det. Men premissene var jo der, så det var jo bare innenfor de rammene man kunne påvirke. Det var nok mange som hadde tanker om at ting burde vært helt annerledes, men det var liksom ikke rom for.» (Informant 5)*

Det ble uttrykt frustrasjon fra informanter som hadde brukt tid på å jobbe frem innspill til prosessen, men som følte at rapportene deres ikke ble vurdert eller hensyntatt.

*«At seksjonene blir involvert, vi får lov til å skrive rapport om hvordan vi syns ting går. Men når du sender det fra deg, så er det mulig at leder ikke ser det på samme viset, men for min del så blir det som å putte det inn i et svart hull, og så «huit» (plystrer), forsvinner det. Det er ingen informasjon om hva som faktisk gjøres med det.» (Informant10)*

Flere informanter nevner også at det ble iverksatt andre tiltak som har bidratt til positive opplevelser av involvering og informasjonstilgangen blant de ansatte. Særlig diskusjoner i seksjonsmøter var viktige for å bedre involvere alle.

## **4.6 Kulturen sin betydning for opplevelser i fusjonsprosessen**

### **Erkjennelse av kulturforskjeller**

Fra toppledelsen har det vært en klar intensjon om å utvikle en ny organisasjon med ny kultur der en henter det beste fra de opprinnelige organisasjonene, og det har blitt brukt mye tid på å utarbeide nye strategidokumenter bygd på det beste fra de to organisasjonene. Av kilder til kulturforskjeller trekker de frem at økonomien har vært langt bedre i Nord-Trøndelag grunnet større statlige overføringer og et solid utbytte fra NTE, som har gitt mulighet til eksempelvis gunstige ordninger for de ansatte. Ulikt styringssystem med parlamentarisme i nord og formannskapsmodellen i sør, har også ført til endringer for de ansatte fra nord da det er formannskapsmodellen som er styringsmodellen i Trøndelag fylkeskommune. En del ansatte har vært tett på politisk ledelse, og har fått helt andre roller og ansvarsområder etter fusjonen.

I tillegg har fylkespolitikken og fylkeskommunen hatt en langt større legitimitet og oppmerksomhet i Nord-Trøndelag enn i sør. Både administrasjon og politikere har hatt mye tettere kontakt med kommuner, næringsliv og andre; de følte seg «viktigere» før enn nå.

*«Ja, det var en kulturforskjell. En del rådgivere i nord var jo vant til et veldig nært forhold til sin fylkesråd, og det måtte vi prøve å dempe ned i den nye modellen.» (Informant 1)*

En annen informant sier det slik:

*«Det er ulike forventinger i organisasjonen; i og med at det har vært to organisasjoner med ulike styringssystemer, så kommer bestillingene litt annerledes.» (Informant 8)*

Det er en oppfatning av at en har vært mer formell i sør enn i nord. De i sør var redd for å miste formalitetene og strukturene sine, mens for de i nord opplevdes den nye kulturen som mer formell, nesten kjedelig med en fastere struktur enn det man var vant til. En av informantene i nord trekker frem spontaniteten på spørsmålet om hva man savner mest fra gammel kultur.

*«Vi syntes kanskje at de var vel uformelle i nord, så vi var vel kanskje redd for å miste den biten (sagt med latter).» (Informant 5)*

### **«Lillebror-følelse» i nord**

En faktor som samtlige informanter trekker frem på spørsmål om kulturforskjeller, er forskjellen i størrelse på organisasjonene og opplevelsen av «lillebror»-følelsen hos de i nord.

*«..., og de følte seg litt underlegen i mange sammenhenger. Det var en utfordring som vi prøvde å ta tak i. Unngå at de satt med den følelsen.» (Informant 11)*

Og enkelte hadde følelsen av at det var «de andre» som alltid fikk gjennomslag for sine ideer og etablerte arbeidsprosesser.

*«Det er mye slik tror jeg, at man føler at det er andre som får gjennomslag hver gang.» (Informant 16)*

Informantene gir uttrykk for at de var redd for å miste det man hadde, både når det gjaldt måter å arbeide på, og sosiale settinger som man har satt pris på. Enkelte informanter melder om faglige uenigheter som årsak til at en ikke har klart å bli en seksjon. I tillegg har det vært

store oppgaver som skulle løses, slik at en ikke har hatt tid nok til å løse de interne uenigheter. I enkelte seksjoner kunne de faglige uenighetene bunne i en delvis annen grunnkompetanse hos de som jobbet der, mye på grunn av at oppgavene de skulle løse i gamle nord og sør var forskjellige.

*«Det var nok en mistenksomhet om at ledere fra nord ville kjøre på gammel Nord-Trøndelagsmodell og ledere fra sør tilvarende den andre vegen. Det her med å finne det beste for oss sammen, det åpne sinnet var kanskje litt mer lukket i noen sammenhenger. Det tror jeg ikke handler om uvilje, men om utrygghet i arbeidssituasjonen. Man er redd for at ting som er bygd opp på en god måte skal bli ødelagt i møte med en annen.» (Informant 14)*

### **Ulike kultursymboler i nord og sør**

Ulik kontorutforming med åpne landskap i sør og cellekontorer i nord trekkes også frem som kilde til kulturforskjeller. I tillegg trekkes ulik begrepsbruk og bruk av titler i sør og nord som kilde til misforståelser og konflikter.

*«... så vi hadde jo mange omkamper der vi snakket om akkurat det samme, men vi brukte ulike begreper.» (Informant 3)*

Gjennom intervjuene erfarer vi at arbeidsformen har vært ulik i nord og sør. I nord er det flere informanter som gir uttrykk for at de har vært mer ute på andre fylkeskommunale lokaliteter (videregående skoler, tannlegekontorer), og de dro mer ut og besøkte kommuner for å høre hva behovene var. Det var mer bruk av nettverk og samlinger enn hva inntrykket er fra sør. I sør ble det referert til at «de satt på fylkeshuset og bare sendte ut ting».

*«Vi har en veldig bevissthet på at vi var et supplement og et tilbud til innbyggerne i fylket. Og kontakten med både det kommunale og næringslivet var veldig i front både politisk og administrativt. Denne serviceinnstillingen tør jeg påstå det var et veldig bra nivå på.» (Informant 7)*

### **Sosiale samlinger viktige for å utvikle felles kultur**

Der en ikke startet med felles samlinger for å bli enige om hvordan en skulle arbeide sammen, opplevdes det heftige kulturmøter.

*«... disse kulturmøtene som kom, de forutså ikke jeg skulle bli så heftige som de ble, og jeg tror at dersom vi skulle gjort dette på nytt igjen, så skulle vi ha jobbet mer med arbeidsmiljø og kulturarbeid. Vi gikk jo rett på oppgaveløsningen.» (Informant 14)*

Og informantene gir et klart uttrykk for at det har vært viktig med sosiale samlinger for å bli tryggere på hverandre og utvikle en felles kultur.

*«Vi hadde jo et avdelingsseminar her nå. Jeg ser jo at det å ha noen slike treffpunkt der vi må sitte sammen med dem vi kjenner dårligst, og vi har det litt sosialt og tar en øl om kvelden, det blir jo mye bedre.» (Informant 16)*

#### **4.7 Opplevelsen av identitet til ny organisasjon og ny organisasjonskultur**

Informantene fra toppledelsen opplever ikke at en er ferdig med å bygge ny kultur. En er oppmerksom på at det uttrykkes fra ansatte i nord at *«Det har blitt slik som i sør. Vi må huske på at de er dobbelt så mange»*. Visjonen og verdiene er gode, men må jobbes mer med for at de skal komme «under huden» på folket.

*«Verdiene er greie, de kommuniserer positive holdninger og handling og hvordan vi skal være, men det er noe med at vi må, i ledelsen også, vi må bruke dem hvis de skal ha noen verdi.» (Informant 1)*

##### **Liten involvering i utarbeidelse av visjon og verdier**

Informantene gir et veldig samstemt uttrykk for at de ikke var involvert i utarbeidelsen av visjonen. De fleste signaliserer at de ikke har jobbet mye med innholdet i verdiene. Vi erfarer at de seksjonene som jobbet med retningslinjene for hvordan en skulle jobbe sammen, og utarbeidet egne verdier for sin seksjon, er de som også har klart å skape den beste felles kulturen.

*«Så vi startet med felles verdier på den første samlingen vår, da var det å få utarbeidet felles verdier, felles måte å kommunisere på, slik av vi var enige om det. Kjøreregler!» (Informant 11)*

### **«Vi og dem»**

Flere av informantene gir uttrykk for at det fortsatt er ulike kulturer i nord og sør innenfor den samme seksjonen. Det er fortsatt opplevelser av et «vi og dem». Fra intervjuene opplever vi at det er en stor bevissthet om å få arbeidet frem fellesskapet og en felles kultur. Det gis uttrykk for at det er krevende å utvikle fellesskapet fordi en er lokalisert på to ulike steder, og en tar fortsatt med seg sine gamle arbeidsmåter og sin kultur. Det oppleves som at de er en enhet fordelt på to steder som jobber på hver sine måter.

*«Jeg føler at de føler seg som en enhet, men at de er på to forskjellige plasser og har litt forskjellige kulturer fortsatt.» (Informant 11)*

En annen informant uttrykker det slik:

*«Det er litt oss og dem. Det har det vært, og det blir det nok også.» (Informant 16)*

### **Større organisasjon oppleves mer formell og med større avstand til ledelsen**

Intervjuene gir også en klar tilbakemelding på at de opplever den nye organisasjonen som større, mer formell, strukturert og kanskje litt mer kjedelig enn tidligere.

*«Se for deg gamle Nord-Trøndelag, det er mer en sånn hippie-familie der bestefar satt på terrassen og røykte en joint, mens i nye Trøndelag, det er mer en sånn moderne familie med dine og mine barn. De trenger nødvendigvis ikke å være kristne, men de har en sånn magnettafle hvor det står alles treningstider og hva alle skal gjøre, og det er ikke rom for noe tøys.» (Informant 10)*

På spørsmål om hvordan kulturen har endret seg i den nye organisasjonen, trekker flere frem endringer grunnet størrelsen. Organisasjonen har blitt mye mer uoversiktlig, og en kjenner ikke alle. Ledernivået oppleves mye mer perifert. Enkelte mener at det påvirker lojaliteten til organisasjonen.

*«Du får et annet lojalitetsforhold, og jeg tror det kanskje er vanskeligere å se sin egen rolle inn i det store bildet når ledelsen blir mer perifer.» (Informant 5)*

### **Tja til ett Trøndelag**

Flere gir inntrykk av sorg over at nærheten og det sosiale fellesskapet har forsvunnet. Dette var noe som flere ga uttrykk for at de var mest redd for å miste, og som de opplever at har forsvunnet i prosessen.

*«Det var nærheten til kollega, for sånn som når du er lokalisert på en plass så er det mye uformelle samtaler som skjer, og mye informasjon som du går glipp av med to lokasjoner.» (Informant 4)*

Det brukes mye mer tid på reising, administrering, organisering og å få oversikt over hvem som gjør hva, og kollegaer er vanskeligere tilgjengelig når de er stasjonert på ulike steder.

*«Nå har vi blitt så store, og vi har aldri vært så fragmentert. Denne nærheten, eller det uformelle, det tar mye lenger tid å opparbeide, og det har vi mistet.» (Informant 3)*

På spørsmål om en har blitt ett Trøndelag viser flere til at vi er ett organisatorisk Trøndelag, og at kulturen i fylket ikke endrer seg selv om en har fått en felles fylkeskommune. Det vises til at Trønder-Avisa fortsatt skriver om Nord-Trøndelag og nordtrøndere, og at det påvirker informantene sin opplevelse av identiteten til et felles Trøndelag.

*«Så det har blitt gjort mye nybrottsarbeid, så jeg er egentlig ganske kry av organisasjonen på det området faktisk. Alle har stått på for ett Trøndelag.» (Informant 4)*

På spørsmål om hvilke symboler som betyr mest for informantene i den nye organisasjonen, er det ingen som trekker frem noen klare symboler som er viktige for dem. Trøndersangen som ble spilt inn av ulike artister og kjente personer som kan identifiseres med Trøndelag, er etter hva vi fornemmer et symbol som gir stolthet og identitet til den nye organisasjonen.

## **4.8 Oppsummering av funn**

I studien finner vi at faktorene ledelse, involvering, kommunikasjon og kultur, går mye inn i hverandre, hva gjelder opplevelser og betydning for de ansatte. Derfor har enkelte av funnene blitt presentert under flere av kapitlene da de henger tett sammen med hverandre.

### **Fusjonsprosessen:**

Vi finner at fusjonsprosessen har blitt gjennomført etter en god plan som er tydelig på bred involvering og utstrakt kommunikasjonsvirksomhet. Målet var å skape en ny organisasjon som var bygd på det beste fra de to opprinnelige organisasjonene. Vi finner at det var en del reaksjoner rundt vedtaket om sammenslåing, men at senere vedtak, om at alle skulle få beholde jobbene sine i minst fem år etter sammenslåingen trådte i kraft, bidro til trygghet for prosessen. Et av hovedfunnene er at reaksjonene har vært større hos de ansatte i nord enn i

sør, der vi opplever at det har vært en mer positiv holdning med positive forventinger til større fagmiljø og mer spennende oppgaver. Vi finner også at de ansatte har blitt påvirket av omgivelser og kollegaene sine holdninger til prosessen.

Et annet hovedfunn er stor uro rundt innplasseringen av seksjonssjefene som skyldes opplevelse av urettferdighet i prosessen. Et sentralt funn er også opplevelsen av at det er mindre motivasjon og entusiasme for den nye organisasjonen i etter-fusjonsfasen, enn i integrasjonsprosessen. Sentralt er også funnet av at endringer i jobbinnhold og arbeidsoppgaver ga stor uro, misnøye og usikkerhet.

### **Kommunikasjon:**

Et viktig funn er den positive opplevelsen av kommunikasjonen fra toppledelsen med sin åpenhet og ærlighet, som vi finner har bidratt til trygghet og motivasjon. Viktig er også at alle informantene opplevde begrunnelsen for sammenslåingen som rasjonell og forståelig. Den viktigste informasjonen ble hentet i ulike typer møter, og vi finner at både ledelse og grad av involvering har vært svært viktig for hvordan opplevelsen av kommunikasjonen har vært. Et sentralt funn er viktigheten av den dialogbaserte kommunikasjonen med seksjonssjefene for å svare ut spørsmål. Vi finner at mangel på informasjon har bidratt til rykter og usikkerhet i organisasjonen.

### **Ledelse:**

Et sentralt funn er opplevelsen av at topplederne sin atferd var viktig for trygghet og positive opplevelser i fusjonsprosessen. Så også funnet av betydningen av en åpen, inkluderende og empatisk ledelse fra seksjonssjefene, som oppleves viktig for motivasjon og fremdrift. Vi finner at spenninger hos seksjonssjefer i forbindelse med innplassering, i tillegg til opplevelse av mye fravær av ledere grunnet travel prosess og en delt seksjon, har bidratt til usikkerhet og negative følelser hos de ansatte. Relasjonene mellom leder og medarbeider uttrykkes uendret etter fusjonen, og det oppleves stor grad av tillit i relasjonen. Vi finner at det er seksjonssjefene som har hatt størst endring i sitt arbeidsinnhold som har ført til ulike spenninger i forhold til rolle hos både dem selv og de ansatte.

### **Involvering:**

Et hovedfunn er at tidlig involvering i arbeidsgrupper, og der alle ansatte har deltatt, har gitt de mest positive opplevelsene. De seksjonene som startet sent med arbeidsgrupper finner vi mindre positive opplevelser hos. Sentralt er også at lederne har opplevedes viktig for graden

av involvering, og et hovedfunn er at prosessene har blitt gjennomført svært ulikt i de ulike seksjonene. Viktig er også funnet av at opplevelse av i hvilken grad innspill fra ansatte i arbeidsgrupper har blitt hensyntatt i det videre arbeid, har vært viktig for opplevelsen av prosessen. Vi finner også at de ansatte er fortrolig med konteksten som en politisk styrt organisasjon gir mht. rammer for påvirkning og grad av opplevelse av bottom-up eller top-down-prosesser.

### **Organisasjonskultur:**

Et sentralt funn er opplevelse av kulturforskjell mellom de to organisasjonene, som vi finner skyldes: størrelse på organisasjonene, økonomi, grad av oppmerksomhet og legitimitet i omgivelsene og styringsform. I tillegg finner vi forskjeller i arbeidsmåter, begrepsbruk, faglige uenigheter og utforming av lokaler som kilder til kulturkonflikter. Særlig redselen hos de ansatte i nord for at stadig mer av aktiviteten skal havne i sør, som følge av at de er en mindre organisasjon og at administrasjonen i sør ligger i storbyen Trondheim, preger opplevelsene i nord. Dette finner vi har bidratt til mer negative følelser hos ansatte i nord. Et hovedfunn er at de som startet med sosiale samlinger for å bli kjent med hverandre, har mer positive opplevelser enn de som startet rett på oppgaveløsningen før de ble kjent. Et annet viktig funn er erkjennelsen av at kultur og betydningen av den sosiale identiteten ikke ble godt nok hensyntatt tidligere i integrasjonsprosessen.

### **Organisasjonsidentitet:**

Et annet hovedfunn er opplevelsen av en større og mer formell organisasjon, med større avstand til ledelsen har ført til en følelse av lavere lojalitet til den nye organisasjonen. Vi finner en erkjennelse av at en ikke er ferdige med å skape en ny kultur. Det oppleves fortsatt sorg over kulturen i den gamle organisasjonen; arbeidsmiljø, arbeidsoppgaver og det sosiale fellesskap. Det er fortsatt en opplevelse av «vi og dem». Vi finner at tidligere samarbeid og en opplevelse av en felles trøndersk kultur i samfunnet, er viktig for opplevelsen av den nye organisasjonen og at det er ett fellesskap – som er fordelt på to lokalisasjoner. Vi finner at det er varierende opplevelser av identitet til den nye organisasjonen, og at de jobber med å nå målsettingen.

Vi har oppsummert de viktigste funn av stressorer som vi finner har bidratt til positive og negative opplevelser, og grad av motstand og *commitment to change* i fusjonsprosessen i tabellen under:

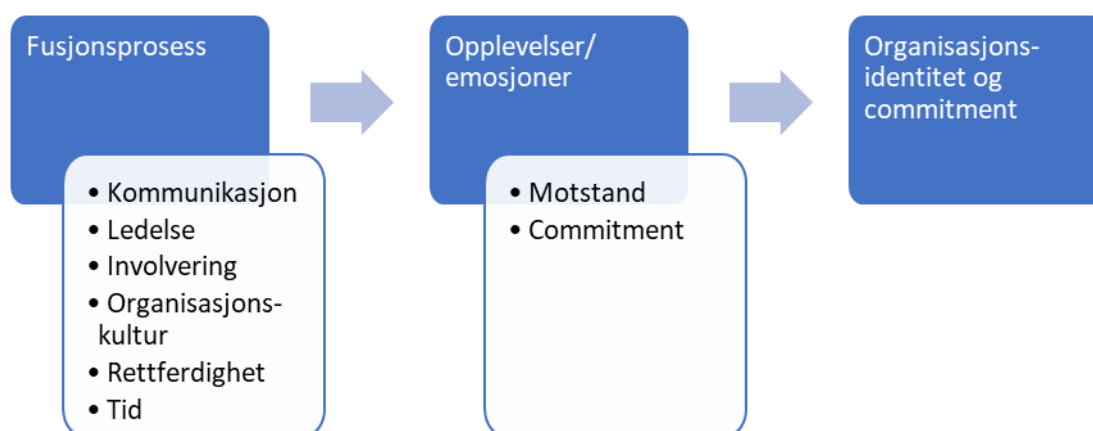


Faktor	Positive stressorer	Negative stressorer
Fusjonsprosess	<ul style="list-style-type: none"> <li>• God gjennomføringsplan for prosessen</li> <li>• Tidlig avklaring på at alle fikk beholde jobben</li> <li>• Tidlig avklaring på at ingen måtte flytte</li> <li>• Tidlige felles samlinger der alle var med</li> <li>• Spennende å delta i den første fylkessammenslåingen</li> <li>• Fusjonen var tverrpolitisk villet</li> <li>• Nye kollegaer</li> <li>• Større fagmiljø</li> <li>• Stolthet av å lykkes med prosessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldsomt arbeidspress</li> <li>• Dårlig tid</li> <li>• «Lillebrorfølelse» i nord</li> <li>• Sen oppstart av felles samlinger og utredninger</li> <li>• Lite koordinering mellom sektorer – ulikt tempo på integrasjonsprosess</li> <li>• Mye møter og reising og lite folk tilstede i lokalene ga et dårligere sosialt miljø</li> <li>• Uavklarte arbeidsoppgaver</li> <li>• Endrede arbeidsoppgaver</li> <li>• Uavklarte samarbeidskonstellasjoner</li> <li>• Flytting av politisk nivå fra nord til sør</li> </ul>
Kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Allmøter</li> <li>• Seksjonsmøter – møter med ledere</li> <li>• Nyhetsbrev</li> <li>• Egen hjemmeside for fusjonen</li> <li>• Sentrale tillitsvalgte i sin nærhet</li> <li>• Ledere som var flinke å dele info</li> <li>• Åpent kontorlandskap</li> <li>• Relevant begrunnelse for sammenslåingen</li> <li>• Tydelig og åpen kommunikasjon fra toppledelse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• For mye politisk innhold i info</li> <li>• For lite jevnlig info og oppfølging med allmøter etter fusjonen</li> <li>• Mindre informasjon for de som ikke var med i arbeidsgrupper</li> </ul>
Ledelse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tydelig toppledelse</li> <li>• Empatiske ledere</li> <li>• Tilstedeværelse av leder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bytte av ledere</li> <li>• Lite tilstedeværelse av ledere</li> <li>• Større avstand til toppledelsen</li> <li>• Uavklart oppgavefordeling</li> <li>• Innplassering av seksjonsledere istedenfor intern utlysning ga opplevelse av manglende åpenhet</li> </ul>
Involvering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsgrupper der alle var med</li> <li>• Tidlig oppstart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De som ikke var med i grupper var lite med – «A- og B-lag»</li> <li>• Størrelse på seksjon</li> <li>• Opplevelse av at innspill blir hensyntatt</li> </ul>

Faktor	Positive stressorer	Negative stressorer
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidlige felles diskusjoner om «kjøreregler»</li> <li>• Tidlige felles bli-kjent-samlinger</li> <li>• «Trøndersangen»</li> <li>• Opplevelse av felles identitet i Trøndelag over lang tid</li> <li>• Legitimitet/oppmerksomhet i omgivelser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Lillebror-følelse i nord»</li> <li>• Ulik demografi</li> <li>• Ulike styringsformer</li> <li>• Ulikt økonomiske handlingsrom</li> <li>• Oppgaveløsning før bli-kjent-samlinger</li> <li>• Ulike arbeidsmåter, titler, kontorutforming og bruk av teknologi</li> </ul>
Identitet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trøndersangen</li> <li>• Er trøndere - tidligere felles kultur</li> <li>• Tidligere tett samarbeid</li> <li>• Kontinuitet i arbeidsoppgaver</li> <li>• Tidlige sosiale samlinger og involvering</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lite involvering i prosess med utvikling av visjon og verdier</li> <li>• Sterk identitet til gammel organisasjon</li> <li>• «Vi og dem»</li> <li>• Større organisasjon – mer struktur og mer formell</li> <li>• Større avstand til ledelsen</li> </ul>

Tabell 4 Oppsummering av funn

I tillegg til faktorene kommunikasjon, ledelse, involvering og organisasjonskultur som var lagt til grunn for vår studie, finner vi at når en startet integrasjonsprosessen og hvor mye tid en har brukt på å etablere fellesskap, har betydning for opplevelsen av prosessen. Vi finner også at opplevelsen av rettferdighet i innplasseringsprosesser er en viktig faktor for opplevelse av prosess og kilde til uro. Ut fra denne oppsummeringen har vi endret innholdet i vår forskningsmodell med å ta inn rettferdighet og tid som faktorer som påvirker opplevelsen, og som blir grunnlaget for den videre analysen av hovedfunnene i kapittel 5.0 (Figur 5).



Figur 5 Revidert forskningsmodell

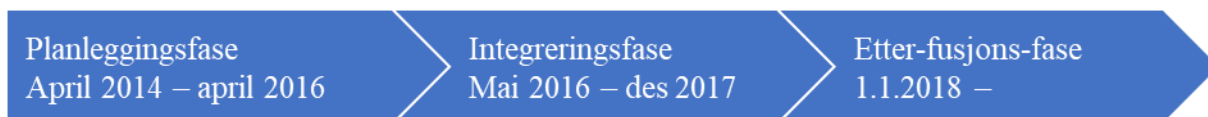
## 5. Analyse

I dette kapitlet presenterer vi de mest sentrale funnene fra kapittel 4 og drøfter de opp mot relevant teori. Dette for å sammenligne funn og resultater fra vår studie opp mot eksisterende teori for å kunne besvare våre forskningsspørsmål og finne svar på vår problemstilling. Ved å knytte funnene opp mot eksisterende teori kan det gi en forståelse for hvorfor ting fremstår som de gjør.

### 5.1 Fusjonsprosessen og reaksjoner på prosessen

#### 5.1.1 God planlegging av prosessen

Vi finner fra intervjuer og i prosjektdokumenter at fusjonsprosessen har en ganske klar inndeling i faser som vi finner beskrevet i litteraturen (Marks & Mirvis, 2001; Seo & Hill, 2005; Kusstatscher & Cooper, 2005). Som også beskrevet i disse teoriene, finner vi her at det i hovedsak er toppledelsen som har vært involvert i sammenslåingsprosessen fra høsten 2013, med planlegging fra høsten 2014 og frem mot april 2016.



Figur 6 Faser i fusjonsprosessen (Marks & Mirvis, 2001, Seo & Hill, 2005, Kusstatscher & Cooper 2005)

Planleggingsfasen for fusjonen av Trøndelagsfylkene ble gjennomført åpent med høringer og egen kommunikasjonsplan. Det har også vært store diskusjoner i omgivelsene. Seo og Hill (2005) fremhever at åpenhet i denne fasen fører til mindre rykter og antagelser for de ansatte, og dermed mindre utrygghet (Seo & Hill, 2005). Vi finner at det har blitt lagt stor vekt på likeverdig medvirkning fra begge de fusjonerende organisasjonene i planprosessen, og utarbeidelsen av Trøndelagsutredningen. I gjennomføringsfasen ble denne intensjonen fulgt opp. Involvering i planleggingsfasen er det mest effektive for å få de ansatte sin støtte til endringer (Ngyuyen & Kleiner, 2003; Lines, 2004). Når ansatte føler at de er involvert i beslutninger, om enn indirekte, øker moral og tilfredshet som reduserer motstand mot endringen (Schwochau, Delaney, Jarley & Fiorito, 1997). Vi finner at det har blitt lagt ned en betydelig innsats for å kartlegge potensialet for fusjonen, og skape motivasjon, slik Kotter (1995) beskriver som viktig i det første trinnet i sin 8-trinns modell for endring. Vi erfarer også at det ble nedsatt en styringsgruppe for prosessen, jf. Kotter (1995) sitt trinn to.

### 5.1.2 Trygghet for å beholde jobben

Fra fusjonsforskningen finner vi at det er ved den offisielle annonsering av fusjonen det høyeste nivået av angst og usikkerhet opptrer (Seo & Hill, 2005; Sinkovics et al., 2011). Dette bekreftes av funn i vår studie. Vedtaket om å slå sammen fylkeskommunene skapte usikkerhet om de ansattes jobber og om de måtte flytte. Sinkovics et al. (2011) trekker frem usikkerhet om egen jobb som en av de viktigste faktorer for stress, lavere produktivitet, angst og mistillit. Derimot var vedtaket om at ingen skulle kunne bli oppsagt som følge av fusjonen de første fem årene etter sammenslåingen svært viktig for å skape trygghet for arbeidsplassen sin. Det samme gjaldt også beslutningen om at ingen utover ledernivået måtte endre arbeidssted. Disse vedtakene finner vi har bidratt til en generell positiv holdning til sammenslåingen. Studiene til Silvester, Anderson og Patterson (1999) viser at ansatte har større positive følelser for endringer som ikke medfører oppsigelse av ansatte, men heller fokuserer på utvikling og muligheter for innovative arbeidsmetoder. Dette samsvarer med våre funn der flere av informantene trekker frem fordelene med et større fagmiljø, nye kollegaer og muligheter for nye oppgaver som positive følger av fusjonen. Det uttrykkes stolthet over å ha vært med på den første fylkessammenslåingen – de har vært med på noe unikt. Tryggheten for å beholde jobben sin finner vi har vært sentralt for *commitment to change* og redusert motstanden.

Selv om holdningen hos de ansatte har vært positiv, opplever vi at flere har hatt negative følelser til fusjonen underveis, og at reaksjonene har kommet i «bølger». Disse funnene kan forklares med Piderit (2000) sin modell som viser til at motstand ofte kan innebære en følelse av ambivalens der ansattes følelser, oppførsel og tanker om endringen ikke nødvendigvis sammenfaller. Kotter og Schlesinger (2008) viser også til at motstand mot endring er en naturlig menneskelig reaksjon, og at reaksjonsmønsteret er ulikt, fra passivt å akseptere, aktivt prøve å motarbeide, og til å omfavne endringen. Selv rasjonelle og positive endringer kan innebære følelse av tap og utrygghet. Våre funn samsvarer også med funnene til studien til Jones et al. (2008) der det var tydelig at de positive muligheter med endringen ble nevnt sjeldnere enn problemer i negativ retning.

### 5.1.3 Større motstand i nord enn i sør.

Et sentralt funn i vår studie er en mer utbredt motstand mot sammenslåingen i nord, enn hva vi finner i sør. Det uttrykkes en «lillebror»-følelse direkte fra informanter i nord som følge av

at den andre organisasjonen var nesten dobbelt så stor<sup>3</sup>. Det uttrykkes en redsel og frykt for at sør skulle «sluke» dem på grunn av kraften av Trondheim som storby. Informanter i sør gir uttrykk for at dette er en faktor de har vært bevisst på og som de har jobbet med for å komme over. Informantene fra nord beskriver opplevelse av mistenksomhet, det uttrykkes en redsel for dominans fra sør da organisasjonen er mye større, og de opplever at deres systemer og arbeidsmåter vinner over organisasjonen som er mindre.

Disse funnene samsvarer med reaksjonsmønstre beskrevet i teoriene til (Marks & Mirvis, 2001; Kusstatscher & Cooper, 2005; Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Sinkovics et al., 2011). Kusstatscher og Cooper (2005) og Sinkovics et al. (2011) viser i sine studier at fusjonssyndromet slår sterkere inn i den organisasjonen som opplever seg som «svakest», ofte som følge av ulike størrelser på organisasjonene. De ser fusjonen som en trussel, og føler seg irritert og usikre. Marks og Mirvis (2001) forklarer spenninger mellom organisasjoner i en fusjonsprosess med psykologiske faktorer. Organisasjoner som vurderer seg selv, eller blir sett på av den andre, som mer verdt eller er kommet lenger teknisk, er større og viktigere. Dette psykologiske tankesettet influerer på de videre prosessene med å få integrert organisasjonene til en ny (Kavanagh & Ashkanasy, 2006), noe vi finner klare funn på i vår studie. Vi diskuterer også dette funnet i underkapittelet om organisasjonskulturen sin påvirkning ut fra sosial identitetsteori.

Det var også en større motstand i omgivelsene i nord – politikerne, regionavis og i folket generelt, og flere av informantene ga uttrykk for at dette påvirket dem negativt. Jacobsen (2004, s 167-170) poengterer at på samme måte som at omgivelsene er viktige drivkrefter for endring, kan de også fungere som motkrefter til endring som gjør det vanskeligere for en organisasjon å gjennomføre endringer. Motstanden kan komme fra lokalmiljøet grunnet redsel for tap av arbeidsplasser og påfølgende politisk press, og som en viktig del av identiteten, slik som har vært tilfelle i vår studie. I positiv retning hadde det betydning at det var fylkespolitikere i Trøndelag som tok initiativet til prosessen, og at den ikke var påtvunget av nasjonale myndigheter. Prosessen var således ønsket og villet.

Vi finner også at påvirkning fra kollegaer har hatt betydning for informantenes egen opplevelse av fusjonsprosessen, noe som samsvarer med Kotter og Schlesinger (2008) sine funn av at gruppepress er en årsak til motstand mot endring.

---

<sup>3</sup> Antall årsverk i 2015 var i Nord-Trøndelag 1424, og i Sør-Trøndelag 2335. Folketall i 2015 var 135 142 i Nord-Trøndelag og 306 197 i Sør-Trøndelag.

#### **5.1.4 Endring av arbeidsoppgaver og jobbinnhold som kilde til uro**

Det er en tydelig tilbakemelding at arbeidsoppgaver og jobbinnhold har vært viktig, og at uavklarte spørsmål her har skapt usikkerhet hos flere av de ansatte. Vi finner de største reaksjonene der det har vært de største endringene i oppgaveporteføljen. Flytting av politisk ledelse til Trondheim har ført til en roligere hverdag med mindre ekstern kontakt og hendelser; noe også endring av styringsmodell fra parlamentarisme<sup>4</sup> til formannskapsmodellen har bidratt til. Oldham & Hackman (2005) beskriver i sin jobbkarakteristika-teori hvordan kjerne-karakteristikkene (mangfold i ferdigheter, oppgave-identitet og -signifikans) i jobbinnholdet, sammen med grad av autonomi og tilbakemeldinger, påvirker opplevelsen av arbeidsmiljøet som igjen påvirker motivasjon og jobbtilfredshet.

I tillegg vil endringer som gir følger for karriere, arbeidsrelasjoner, nettverk, status og arbeidssted er viktige faktorer som påvirker de ansattes følelser og grad av motstand som utvises (Jacobsen, 2004, ss. 159-170; Seo & Hill, 2005). Studien viste også at flere informanter ga uttrykk for frustrasjon over manglende avklaringer i forhold til fordeling av arbeidsoppgaver. Rollekonflikt-teori peker på psykologiske spenninger som følge av usikkerhet for hva som er forventet av en i ny rolle (Seo & Hill, 2005), som også kan være en forklaring på våre funn i studien.

#### **5.1.5 Tap av sosiale relasjoner**

Andre årsaker til negative følelser er tap av sosiale relasjoner (Jacobsen, 2004, s. 163; (Giessner et al., 2016), som er tydelig funn i vår studie. Det uttrykkes savn og til dels en sorg over at arbeidsmiljøet har blitt endret, da arbeidstakerne er generelt mindre til stede på kontorene sine grunnet mer reiser og møter. Det sosiale fellesskapet har blitt dårligere. Denne observasjonen finner vi mer utbredt i nord enn i sør. En årsak til det kan være at det er cellekontor på Steinkjer kontra åpne landskap i Trondheim som fører til at det ikke oppleves like tomt om folk ikke er til stede på kontorplassen sin.

---

<sup>4</sup> Ved parlamentarisme som styringsmodell er det kommuneråd/fylkesråd som er øverste ledelse av kommunens eller fylkeskommunens administrasjon, og ikke administrasjonssjefen som i formannskapsmodellen, jf kom.lov § 19 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017).

### 5.1.6 Opplevelse av urettferdighet i prosessen

Ett av våre hovedfunn i studien er uroen som innplasseringen av seksjonslederne medførte i begynnelsen av 2017. Informantene vektlegger at det var prosessen det ble reagert på, og ikke hvem som ble innplassert. Innplasseringen har gitt en opplevelse av mangel på åpenhet, brudd på rettferdighetsprinsipper og at ledelsen ikke fulgte opp ord med handling. Det var reaksjoner på at det hadde blitt signalisert at disse stillingene skulle lyses ut internt, men isteden ble lederne bare innplassert av den respektive fylkesdirektør. Denne prosessen var også vanskelig for flere av seksjonslederne.

Opplevelse av å bli behandlet rettferdig er viktig for at ansatte skal gi sin støtte til endringer selv ved motgang og tap (Cobb, Folger, & Wooten, 1995). Cobb et al. (1995) beskriver i sin rettferdighetsteori hvordan beslutninger påvirker de ansattes opplevelser og atferd som reaksjon på utvelgelser i forbindelse med fusjonsprosesser. De ansattes reaksjoner kan bli påvirket av tre typer av rettferdighetsforutsetninger. Distributiv rettferdighet, som handler om rettferdigheten av resultatet i forhold til individets standard for rettferdighet. Prosedyre-rettferdighet er rettferdigheten i prosedyrene lagt til grunn for beslutningen, mens interaksjonell rettferdighet er hvordan medlemmer i organisasjonen er behandlet av de som har myndighet til å bestemme resultat og prosedyrer. Av dette finner vi at de ansatte har opplevd både distributiv- og prosedyrerettferdighet, noe som bidrar til redusert *commitment to change*.

Giessner et al., (2016) viser også til at opplevelse av rettferdighet er en svært viktig prediktor for å øke de ansattes identitet til den nye organisasjonen. Lee et al., (2009) viser i sine studier at tillit til fusjonsprosessen og opplevelse av at den har foregått på en rettferdig måte er viktig for organisasjonsidentiteten. Derfor finner vi at faktoren rettferdighet blir en forklaringsvariabel i tillegg til kommunikasjon, ledelse, involvering og organisasjonskultur i vår forskningsmodell, som følge av ett av våre hovedfunn i studiene.

### 5.1.7 Redusert entusiasme etter fusjonen

Seo og Hill (2005) påpeker at etter-fusjonsfasen tar mye lenger tid enn hva ledelsen forventer. Dette samsvarer med informantene sitt uttrykk for at det har tatt lenger tid å få samkjørt seg og få strukturene på plass enn forventet.

Seo og Hill (2005) beskriver videre at faktorer relatert til sosial identitet, kultur-integrering og rettferdighets-teori fortsatt påvirker de ansattes følelser og atferd i denne fasen, og er noe som vi finner kan forklare funnene i studien. Fra arbeidskartleggingsundersøkelsen (vedlegg 3, figur 6), finner vi også at resultatene er dårligere i juni 2018 enn i 2017. Fra intervjuene får vi inntrykk av at de ansatte nå har fått bedre tid til å føle på den nye arbeidshverdagen. Det er følelser av savn av det gamle arbeidsmiljøet, og forventninger har ikke helt blitt innfridd. Frustrasjoner over at systemer ikke har blitt integrert, og at man ikke har fått nødvendige avklaring for å komme seg videre, har tatt energi og motivasjon. Flere har etterlyst en større glød for den nye organisasjonen, men de er samtidig positive til det nye i det videre og har tro på at en vil lykkes med å skape fellesskapet som flere kjenner på at fortsatt mangler. Kotter (1995) fremhever i sin modell at det er viktig å legge opp til markeringer av tidlige gevinster for å opprettholde motivasjon. Det er også viktig å evaluere prosessen og sette seg nye mål for å revitalisere prosessen. Vi finner ikke i vår studie at disse momentene er hensyntatt, og det kan være en årsak til at motivasjon og *commitment to change* har blitt redusert i forhold til i integrasjonsfasen.

Fra analysen av fusjonsprosessen finner vi at det er flere hendelser som har påvirket opplevelsen av prosessen. Som et tillegg til nøkkelfaktorene som diskuteres under, har vi diskutert funnet av opplevelse av rettferdighet i prosessen og betydningen for opplevelser hos de ansatte. I det videre drøfter vi nøkkelfaktorene kommunikasjon, ledelse, involvering og organisasjonskultur. Under kapittelet involvering drøfter vi i tillegg faktoren tid og hvordan denne har påvirket opplevelsene til de administrativt ansatte i fylkeskommunene i Nord- og Sør-Trøndelag.

## **5.2 Opplevelsen og betydningen av kommunikasjon i prosessen**

### **5.2.1 Opplevelse av begrunnelse for endring**

Organisasjoner må tilpasse seg omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 198-204), og det var også bakgrunnen for at fusjonsprosessen ble satt i gang i Trøndelagsfylkene. Kotter, (1995), Kusstatscher og Cooper (2005), Kavanagh og Ashkanasy (2006) og Kotter og Schlesinger (2008) presiserer viktigheten av kommunikasjon fra topp-ledelsen med en åpen og ærlig begrunnelse for fusjonsprosessen og med en tydelig visjon for resultatet, noe toppledelsen i vår studie uttrykte en stor forståelse for. Kommunikasjonen må føre til at de



som er involvert i en fusjonsprosess opplever begrunnelsen for endringene som relevante og forståelige (McKay et al., 2013), noe vi erfarte at samtlige informanter gjorde. Affektiv *commitment to change*, som påvirker individets lyst til å bidra (Herscovitch & Meyer, 2002), utvikles når individene forstår verdien av endringen (Rogiest et al., 2015).

Fra toppledelsen finner vi at det var hovedsakelig ideologiske *accounts* uttrykt ved begrunnelsen for å skape en sterkere region for å få større slagkraft, og for å sikre legitimitet for forvaltningsnivået, som ble brukt. Med tillegg av kausale *accounts* med argumenter om å kunne gi bedre tjenester til en lavere kostnad. Fra informantene finner vi at det ble lagt litt ulik vekt på om det var den politiske eller økonomiske argumentasjonen som var viktigst, men alle hadde tillit til ledelsen sin argumentasjon og fant den troverdig. Tucker et al. (2012) argumenterer for at om et initiativ for endring lykkes eller ikke, er avhengig av om organisasjonen bruker de rette *social accounts*. *Social accounts* blir også sett på som viktig faktor med hensyn til opplevelse av tilliten til ledelsen, som igjen blir sett på som en nøkkelindikator for suksess av organisatoriske endringer (Lines et al., 2005; Tucker et al., 2012).

Det er også et interessant funn at flere informanter stiller spørsmål om organiseringen, og gjerne hadde imøtesett større endringer i organisasjonsstrukturen enn det som ble valgt. Dette til tross for at endringene ville bli større, men ut fra et ønske om mer rasjonell drift. Piderit (2000) og Jacobsen (2004, ss. 170,171) trekker frem at motstand kan oppstå når endringene er i strid med individets etiske prinsipp eller som et ønske om å ta vare på interessene til organisasjonen. Vi merket oss at informantene omtaler organisasjonen positivt og de er opptatt av at arbeidsplassen skal fremstå med et best mulig omdømme og ivareta samfunnsoppdraget på en best mulig måte, og finner at teoriene over kan være en forklaring på reaksjonene.

## **5.2.2 God og troverdig informasjon fra toppledelsen**

Toppledelsen erkjente at den største utfordringen var å få gitt god og nok informasjon internt til de ansatte, noe som er utfordrende da det er den subjektive opplevelsen til den enkelte mottaker som avgjør om en lykkes eller ikke (Sinkovics et al., 2011). Kotter (1995) trekker frem viktigheten av at visjon og strategier må kommuniseres bredt ut i alle kanaler, noe vi finner ble gjort i vår studie ved hjelp av: egen prosjektweb, faste nyhetsbrev, allmøter og

faste møter med tillitsvalgte fra toppledelsen. I tillegg ble det avholdt ledermøter, avdelingsmøter, seksjonssamlinger og et utall arbeidsgrupper.

Fra intervjuene opplever vi at informantene i hovedsak var godt fornøyde med informasjonen som ble gitt. Særlig åpen og ærlig informasjonen fra toppledelsen trekkes frem som faktorer som har bidratt til trygghet og en positiv holdning til fusjonen, noe som understøttes bredt i fusjons- og endringsteoriene (Ngyuyen & Kleiner, 2003; Lines et al., 2005; Kusstatscher & Cooper, 2005; Kotter & Schlesinger, 2008; Sinkovics et al., 2011). Presentasjon av et realistisk fremtidsbilde av den nye organisasjonen er viktig for følelse av tillit, ærlighet og omsorg i organisasjonen (Cartwright & Cooper, 1994). Genkova og Gehr (2016) påpeker at det er mottaker som avgjør om innhold i kommunikasjon er «god» eller «dårlig», og det er derfor utfordrende å treffe alle med «rett» informasjon. Denne utfordringen finner vi også i vår studie ved at den skriftlige informasjonen som ble sendt ut, ble vurdert som varierende i viktighet for den enkelte. Flere påpeker at det ble for mye politisk innhold og for lite informasjon som angikk de ansatte direkte. Når ansatte mottar nyttig informasjon til rett tid, vil de lettere vurdere prosessen som positiv og øke *commitment to change* (McKay et al, 2013).

### **5.2.3 Informasjon i møter og direkte kommunikasjon med leder viktigst**

Vi finner at møter og direkte kontakt med leder var den viktigste kilden til informasjon, som også underbygges bredt i litteraturen (Lines et al., 2005; Kusstatscher & Cooper, 2005; Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Kotter & Schlesinger, 2008; Genkova & Gehr, 2016). Manglende informasjonstilgang fra nærmeste leder finner vi bidro til rykter og egne forestillinger, som tok mye energi. I teorien trekkes det frem at mangel på, og for dårlig top-down kommunikasjon, er blant de viktigste årsakene til rykter og utrygghet (Gilley et al., 2009; Sinkovics et al., 2011), noe som videre bidrar til økt motstand og redusert *commitment* (Kusstatscher & Cooper, 2005). Erfaringer fra organisasjonen viste også at mange ansatte ikke åpnet nyhetsbrevene. Det kan også være et uttrykk for at en distanserer seg fra endringsprosessen, som er et atferdsuttrykk som kan følge av redusert *commitment* og økt motstand (Kusstatscher & Cooper, 2005).

Seo og Hill (2005) og Genkova og Gehr (2016) understreker viktigheten av den dialogbaserte kommunikasjonen med sin leder for å skape trygghet og skape en positiv tilknytting til

prosessen; noe som setter mellomlederen i en særstilling i prosessen. Dette kommer også klart til uttrykk i vår studie.

Flere trekker frem deltakelse i ulike arbeidsgrupper som en viktig kilde for informasjonstilgang. Det gis uttrykk for at de som ikke var med i arbeidsgruppene følte seg dårligere informert i tillegg til mindre involvert, noe som gav negative følelser. Marks og Mirvis (1997) poengterer at mennesker som er involvert i integrasjonsprosesser føler seg mer som arkitekter heller enn offer for endring; som viser at involvering og informasjon henger nøye sammen og er viktig for å øke *commitment* og redusere motstand.

Det virker som det har vært varierende grad av uformell informasjonsdeling blant kollegaer og ellers i arbeidsmiljøet. Vårt inntrykk er at det har vært større diskusjoner om sammenslåingen i nord enn i sør. Dette funnet stemmer med teoriene diskutert over, at usikkerhet og utrygghet fører til rykter (Gilley et al., 2009; Sinkovics et al., 2011).

## **5.3 Opplevelse og betydning av ledelse og lederatferd**

### **5.3.1 Seksjonssjefene sin sentrale rolle i prosessen**

Vår studie viser at seksjonssjefene (mellomlederne) har vært en viktig gruppe under fusjonsprosessen. Vi erfarer at det er denne gruppen som har gjennomgått de største endringene i arbeidshverdagen med å ha ansatte på to steder, fått en større seksjon å lede, håndtering av ulike kulturer og blitt del av en større organisasjon. I tillegg var det uro i organisasjonen forbindelse med deres innplassering, jf. kap. 5.1.

Topplederne er også bevisste på endringene for denne gruppen, og særlig der seksjonene har blitt drevet ulikt i nord og sør. Kusstatscher og Cooper (2005, ss 158-159) og Marks og Mirvis (1997) påpeker at mellomlederne er utsatt for den samme prosessen som de ansatte under seg, med usikkerhet og utrygghet som kilde til fusjonssyndromet. Likevel skal de fremstå som rollemodeller for sine ansatte, samtidig med at de kjenner på utryggheten i forhold til sin egen karriere. Denne ambivalensen fremkommer tydelig fra informantene hos både seksjonssjefer og andre ansatte. Marks og Mirvis (1997) viser videre til at usikkerheten hos mellomlederne kan føre til mindre involvering og flere sentraliserte beslutninger. Det finner vi ikke dekning for å hevde har funnet sted i vår studie.

Informanter beskriver utfordringer der en har hatt ledere i den gamle organisasjonen som ikke skulle være ledere i den nye organisasjonen, og særlig der disse ufrivillig har måttet tre ut av ledervervet. I rollekonflikt-teoriene beskrives psykologiske spenninger som følge av at individet er engasjert i flere roller som ikke lar seg forene. Lojalitetskonflikt til tidligere ledere er ett eksempel. Rollekonflikter kan føre til redusert motivasjon og jobbutfredshet (Seo & Hill, 2005), noe som reduserer *commitment to change*. Denne rollekonflikten kommer også til uttrykk gjennom at seksjonssjefenes arbeidshverdag og oppgaveportefølje har endret seg. Dette samsvarer med hva Solstad og Olsen (2011) erfarer fra sine studier av offentlige fusjoner; rollekonflikter som oppstår når de får flere å lede og tiden til faglig arbeid blir mindre.

På spørsmål til seksjonslederne om hva de la vekt på i forhold til sine ansatte i fusjonsprosessen er det flere som trekker frem åpenhet og å være tilgjengelig for at en kunne få dele sine frustrasjoner og stille spørsmål. Samtidig er de tydelige på at det har vært viktig for dem å «drive dem fremover». Disse funnene bekreftes av (Jacobsen, 2004, s. 239; Seo & Hill 2005; Genkova & Gehr 2016), som trekker frem mellomlederne som de viktigste endringsagenter. Det er de som må være lyttende til frustrasjoner fra utrygge medarbeidere og ivareta disse sine interesser, og samtidig har de oppgaven med å få gjennomført endringene som toppledelsen har besluttet. Informantene blant medarbeiderne ga uttrykk for at lederne i stor grad har lyktes med å være åpen og inkluderende. Dette uttrykkes også i form av savnet av sin leder grunnet større fravær som følge av de delte seksjonene.

Flere av seksjonslederne ga inntrykk av at de ikke var godt nok rustet for å lede en endringsprosess. Det ble gitt uttrykk for at selve fusjonsprosessen var veldig godt organisert, men det manglet for å der lederne kunne utveksle erfaringer og hente kunnskap og støtte. Kusstatscher og Cooper (2005, ss 158-159) viser til at lederseminarer har bidratt positivt for mellomlederne, og som vi ser ut fra vårt studie kunne bidratt positivt til seksjonsledernes opplevelse av prosessen.

### **5.3.2 Fortsatt tillit til sin leder**

Informantene fra medarbeidergruppen gir inntrykk av at relasjonen til sin leder er uforandret etter fusjonen, noe som kan indikere at tilliten til leder er opprettholdt under prosessen. Genkova og Gehr (2016) viser til at opplevelsen av å bli forlatt av lederen i en krevende prosess som fusjonsprosessen er, kan føre til endringer i den gjensidige tilliten til leder. Tillit

til leder er sentralt for jobbtilfredsheten hos de ansatte og deres følelser og holdninger til endringsprosesser. Tillit er sett på som en nøkkelfaktor for utfallene som er relatert til suksess i organisasjoner, som akseptering av mål og økt tilhørighet til organisasjonen (Lines et al., 2005). Vi finner også at de ansatte ikke har samme behov for tilstedeværelse for leder nå i etter-fusjonsfasen, noe som kan være en indikasjon på større trygghet og mindre usikkerhet.

### **5.3.3 Topplederne sin atferd viktig for trygghet og motivasjon**

Flere av informantene trekker frem topplederen sin stødighet, ærlighet og åpenhet, og med uttrykk for en sterk drivkraft fremover i prosessen, som svært positiv. Vi får inntrykk av at det har vært en viktig dimensjon for å redusere utrygghet og for å få positive følelser og holdninger til fusjonen. Disse trekkene samsvarer med transformasjonsledelse, og bygger tillit hos de ansatte (Lines et al., 2005; Kavanagh & Ashkanasy, 2006). Kotter (2001) bruker benevnelsen *leadership* om ledelse som er visjonær, motiverende, og som får de ansatte med seg mot felles mål. Dette er en av de mest sentrale faktorer for å nå målene om endring, og som bidrag til *commitment to change* (Kotter, 1995; Weber & Weber, 2001; Kotter & Schlesinger, 2008; Santhidran, Chandran, & Borromeo, 2013). Kavanagh og Ashkanasy (2006) viser til at ledelse er en prosess med sosial innflytelse der enkeltpersoner ønsker å føle seg inkludert, støttet og forsterket, spesielt under endring. Forholdet mellom individet og deres leder vil påvirke opplevelsen av hvordan lederen fremstår. Vi erfarer at denne opplevelsen har vært god i de leder-ansatt-relasjoner vi har undersøkt i vår studie, og som vi finner har bidratt positivt til opplevelsene av fusjonsprosessen.

## **5.4 Opplevelse og betydning av involvering i fusjonsprosessen**

### **5.4.1 Bred involvering har gitt de beste opplevelser**

Vi erfarer at det er et generelt inntrykk av at det har vært god involvering i prosessen; noe toppledelsen også vektla som en viktig intensjon med prosessen som var lagt opp. Alle ansatte har hatt innplasseringssamtaler med sin leder for å komme med sine ønsker for sitt arbeidsforhold i ny organisasjon. Ansattes opplevelse av å kunne delta i beslutninger har en positiv innvirkning på arbeidsmiljøet og bidrar til økt tillit til ledelsen (Weber & Weber, 2001; Lines et al., 2005), noe vi også erfarer er oppfatningen i vår studie. I studien finner vi også at de som har deltatt i arbeidsgrupper, også er de som er mest positive til prosessen. De

som har deltatt i arbeidsgrupper har også følt seg best informert. Forskning viser at involvering gir mulighet til å si sine meninger og kunne påvirke resultatet av endringen, og er positivt relatert til ansattes støtte og *commitment to change* (Kotter & Schlesinger, 2008; Rogiest et al., 2015). Deltakelse reduserer motstand, gir følelse av påvirkning og har potensiale for å fremkalle sterkere *commitment to change* (Lines, 2004; Straatmann et al., 2016).

Et sentralt funn er at i de seksjoner der alle har deltatt i arbeidsgrupper, så finner vi også det beste resultatet fra arbeidskartleggingsundersøkelsen. Lewin (1947) understreker i sine studier av sosial gruppeatferd behovet for å fremme demokratiske verdier og involvering for å takle sosiale og organisasjonskonflikter. Burnes (2015) viser i sin studie av endringsteorier og hvordan overvinne motstand, til de sentrale teoriene fra Lewin (1947) og Coch og French (1948) som alle vektlegger involvering i grupper for å takle sosiale og organisatoriske konflikter, heller enn å pålegge endring.

#### **5.4.2 Tidlig involvering en suksessfaktor**

Et hovedfunn er at de seksjoner som i vår analyse allerede hadde et samarbeid før vedtak om sammenslåing, og som startet med integrasjonsprosessen rett etter vedtaket, gir uttrykk for de beste opplevelser og mer positiv holdning til fusjonen. Dette funnet stemmer også med fusjonsstudiene til Marks og Mirvis (2001) som viste at de selskaper som brukte tiden fra annonseringen av fusjonen til den formelt trådte i kraft til å forberede organisasjonene både strukturelt og psykologisk, hadde en mye større sannsynlighet for å lykkes med integrasjonen.

Sinkovics et al. (2011) erfarte i sin studie at det var viktig å starte integreringsprosjekt slik som fellesprosjekt og sosiale arrangementer, rett etter at fusjonen var annonsert for å få dem til å føle seg *committed* til den nye organisasjonen. Kusstatscher og Cooper (2005) viste i sin studie at der medlemmer fra begge organisasjoner erfarte felles suksess, forsvant følelsen av usikkerhet, sjalusi mellom grupper og redsel «for de andre». Aversjoner og konflikter ble redusert, og glede og stolthet økte.

For å lykkes med endringsprosesser påpeker Lewin (1947, 1958) og Kotter (1995) at det er nødvendig å gjennomgå fasene med en betydelig tidslengde. Hopper en over trinn gir det bare en illusjon av å spare tid, og resultatet blir dårligere. I Lewin (1947) sin trestegsmodell fremheves viktigheten av move-fasen og at en bruker tid til å kompetanseheving og sosiale

relasjoner. Disse teoriene kan forklare vårt funn av forskjeller av forskjeller i seksjoner i forhold til når de startet med integrasjonsprosessen, og hvor mye tid som ble brukt. Vi finner av dette at bruken av tid på involveringen gjennom tidlig start av felles samlinger og arbeidsgrupper er en svært viktig faktor for *commitment to change*.

Vi finner også at det finnes ulike inntrykk av om prosessen var bottom-up eller top-down. Toppledelsen sine intensjoner var en bottom-up-prosess, men informantene erkjenner at rammene var lagt, og at deres påvirkning var innenfor disse. Vi oppfatter at informantene forholdte seg til at fylkeskommunen er en politisk styrt organisasjon, og at det er de politiske vedtak som setter rammer for de ansattes virksomhet i tillegg til regelverk og andre styringsdokumenter. Burnes (2015) viser til Cobb og French (1948) sine nøkkelfunn i sin forskning, at motstand ikke oppstår fra individet, men fra konteksten der endringen skjer. Vi finner at de som arbeider i den fylkeskommunale organisasjonen er svært lojale til beslutningshierarkiet og konteksten det gir, og har en aksept for de rammer som er gitt.

### **5.4.3 Involvering må oppleves relevant**

Våre funn tilsier en varierende opplevelse av bottom-up i forhold til hvordan en har blitt involvert gjennom arbeidsgrupper og i hvilken grad de ansatte opplever at deres innspill har blitt hørt og tatt hensyn til av ledelsen i de endelige beslutningene. Meyer og Herscovitch (2001) viser til at alle faktorer som bidrar til at individet blir involvert i en handling og føler relevansen til sammenfallende verdier i handlingen, gir følelse av lyst og påvirker de affektive komponentene av *commitment*. McKay et al. (2013) finner i sin studie at affektiv *commitment to change* er direkte relatert til lavere grad av motstand mot endring. Når en ikke opplever at handlinger ikke får relevans, som våre funn indikerer, fører det til redusert *commitment to change* og større grad av motstand.

## **5.5 Kulturen sin betydning for opplevelser av fusjonsprosessen**

### **5.5.1 Ulike kultursymboler i nord og sør**

Vi opplever at informantene er svært samstemt i sin oppfatning av at det er kulturforskjeller mellom nord og sør. Flere poengterer at en ikke var forberedt på kulturmøtene, og at de var heftigere enn forventet. Cartwright & Cooper (1993) hevder at svak kulturell forenlighet

(«*Cultural fit*»), er allment oppfattet som årsak til dårlige fusjonsresultat. Cartwright og Cooper (1993), Kavanagh og Ashkanasy (2006), Kusstatscher og Cooper (2005, s. 24) poengterer viktigheten av å forstå de eksisterende kulturene og sub-kulturene før en kan gjøre forsøk på å endre dem. Flere informanter gir uttrykk for at en skulle startet med å bli kjent med hverandre før en startet på å løse oppgaver i sammen. En kjente hverandre og hverandres kulturer for dårlig før en startet på å løse oppgaver sammen.

Organisasjonskultur kan populært defineres som «måten vi gjør ting på her oss» (Kaufmann & Kaufmann, 2003, s. 269). Jacobsen og Thorsvik (2016, ss. 130-131) viser til Edgard Schein sin kjente definisjon av kultur, som presiserer at organisasjonskultur påvirker følelsene, som igjen påvirker hvordan vi danner oss meninger og hva vi tenker om hva vi opplever på jobben. I vår studie finner vi flere eksempler på at det er nettopp ulik atferd og arbeidsmåter som er kilde til konflikter og mer uttrykt motstand. Informantene trekker frem ulik begrepsbruk, ulik erfaring med teknologi, ulik utforming av kontorer, og topplederne nevner at bruk av titler har vært en kilde til diskusjon som de fortsatt ikke er ferdige med. Dette er symboler på kultur som er viktig for identiteten til den enkelte (Jacobsen & Thorsvik, 2016, ss. 136-138).

Vi finner også at det er informanter fra nord som savner oppmerksomheten og legitimiteten organisasjonen hadde i nord. Vi finner at dette er en faktor som har vært viktig for stolthet og identitet til organisasjonen. Organisasjonskulturen bidrar til øke medarbeidernes identitetsfølelse. Dess tydeligere verdier, dess større opplevelse av sosial identitet med organisasjonen, som igjen fører til et forpliktende engasjement – *commitment* – for målsettingene til organisasjonen. Kulturen klargjør, og skaper stabilitet og mening for jobbatferd, og dermed reduseres usikkerhet og angst hos de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2003, ss. 273-274). Fra studien har vi ikke grunnlag til å kunne beskrive forskjeller i kulturer mellom seksjonene. Vi legger derfor integreringsspektivet og organisasjonskultur til grunn for vårt begrep for kultur (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 142).

Vi finner at det har vært ulike arbeidsformer i nord og sør. Informanter i sør opplever sin egen kultur som mer «formell» i forhold til hvordan de opplever kulturen i nord. Informantene fra nord trekker frem større bruk av direkte kontakt som kommunikasjonsform både internt og eksternt; de har reist mye ut og besøkt andre enheter og eksterne aktører. Fundamentale forskjeller mellom ansatte i deres tanker, oppførsel og handlinger, kan hindre



implementeringen av mål (Giffords & Dina, 2003), som kan være en del av forklaringen på at det er en opplevelse av at en fortsatt ikke har klart å få til en enhetlig organisasjon.

### **5.5.2 «Lillebror-følelse» i nord**

Informantene fra nord har en klar oppfatning av at det er arbeidsmåtene og kulturen i sør som dominerer i den nye, siden sør-organisasjonen er større med flere ansatte. Vi viser til diskusjonen om «lillebror»-følelsen som et funn i kap. 5.1.2. Dette funnet støttes av teoriene til Cartwright og Cooper (1993) om at oftest må den minste/svakeste organisasjonen tilpasse seg kulturen i den største/dominerende organisasjonen. Endringen av kultur og identitet i forbindelse med akkulturering og å skape en ny kultur, er en svært emosjonell prosess som kan fremkalle frykt, angst, frustrasjoner, depresjon og sinne. En ser mer intense emosjoner i den «svake» organisasjonen, som ofte føler høyere nivå av stress grunnet usikkerhet og negative følelser som angst for å miste kulturen sin (Kusstatscher & Cooper, 2005, ss. 36-39). Våre funn stemmer med teoriene uttrykt ved frykten fra informantene i nord for å bli «slukt» av sør. Denne tapsfølelsen er ofte en underestimert faktor i fusjoner. (Giffords & Dina, 2003)

### **5.5.3 Sosiale samlinger viktige for å utvikle felles kultur.**

Et hovedfunn fra studien er at de seksjonene som tidlig startet med å utarbeide felles kjøreregler, og laget sine egne verdier og visjon, også gir inntrykk av at en nå er en enhet i en ny organisasjon. Lines (2004) viser i sine studer at effekten av involvering er større der det er kulturelle ulikheter enn der de er like. Cartwright og Cooper (1993) bruker begrepet akkulturering for å beskrive prosessen med kontakt, konflikt og tilpassing som følge av to kulturer møtes. I hvilken grad organisasjonene passer sammen («*Cultural fit*») er avhengig av villigheten til å gå bort fra egen kultur og hvor langt de vil strekke seg for å adoptere den andres (Kusstatscher & Cooper, 2005, s. 22). Endringer som oppleves som mer kontrollerende utløser mer motstand enn endringer som øker autonomien (Cartwright & Cooper, 1993), noe vi finner i vår studie da informanter fra nord beskriver sin kultur som mer «spontan» og uformell i forhold til hva de opplever i den nye organisasjonen. Dette kan forklare at endringene oppleves mindre i sør, som opplever at de har en mer «formell» organisasjonskultur.

Flere informanter gir uttrykk for at sosiale samlinger har bidratt til at en har blitt tryggere på hverandre og bedre kjent. Det har også ført til at skepsisen til hverandre har blitt mindre, og

at en opplever at fellesskapet og kulturen etter hvert kommer på plass. Lines (2004) viser til at effekten av involvering er større der det er kulturelle ulikheter enn der de er like, og Kusstatscher og Cooper (2005, ss. 42,43) trekker frem tverrsektorielle arbeidsgrupper som en suksessfaktor for å redusere inter-gruppe-konflikter. Giessner et al., (2016) finner i sine studier at i hvilken grad de ansatte oppfatter at deres organisasjon er representert i den nye, påvirker i hvilken grad de støtter opp om og identifiserer seg med den nye, noe våre funn også gir en klar indikasjon på. Vi viser også til drøftingen av betydningen av involvering i kap. 5.4.

## **5.6 Opplevelsen av identitet til ny organisasjon og ny organisasjonskultur**

### **5.6.1 Liten involvering i utarbeidelsen av visjon og verdier**

Toppledelsen har en klar intensjon om at en skal utvikle en ny organisasjon med en ny kultur, der en henter det beste fra de to opprinnelige organisasjoner, noe som bekreftes å være en av suksessfaktorene for å lykkes med integreringen av en ny organisasjon (Kusstatscher & Cooper, 2005, s. 24). Topplederne erkjenner at det er ulikheter i kulturene, og trekker frem ulikheter i økonomisk grunnlag, ulike styringsmodeller, ulik demografi, ulik størrelse på organisasjonene og ulik oppmerksomhet, som utfordringer for å skape ett nytt fellesskap og ny kultur. Disse faktorer støttes også fra andre informanter i studien.

I integrasjonsfasen ble det gjennomført en bred, ekstern prosess for utforming av ny visjon for det nye Trøndelag. Jones et al. (2008) viser til at det er oftest topplederne som er involvert i utarbeidelse av visjon, verdier og strategier for den nye organisasjonen. Mangel på involvering av ansatte i disse prosesser, fører til en mer negativ holdning til endringen. I vår studie er det en ganske samstemt tilbakemelding fra informantene at en ikke har vært involvert i utarbeidelse av visjonen, og i liten grad av verdiene. Det er varierende i hvilken grad en har jobbet med betydningen av verdiene i seksjonene; selv topplederne erkjenner at verdiene må brukes mer.

### **5.6.2 «Vi og dem»**

Informantene gir uttrykk for at det fortsatt eksisterer «vi» og «dem»-holdninger, som kan forklares ut fra sosial identitets-teori og menneskers behov for å sammenligne sin egen gruppe med andre grupper (Kusstatscher & Cooper, 2005, ss. 32-34). Sosial identitetsteori er

basert på ideen om at mennesker er delt inn i, eller deler seg selv inn i grupper, og at individene definerer seg selv i henhold til gruppedlemsskapet («inngruppe») og i forhold til andre grupper («utgruppe»). Terry, Carey og Callan (2000) fant i sin studie at ansatte i organisasjonen med følelser av å være minst (lavere status) identifiserte seg mindre sterkt med den nye organisasjonen, var mer engasjert i «inngruppevirksomhet», hadde lavere nivåer av arbeidsglede, og var mindre engasjert i den nye organisasjonen enn de som var tilfellet med de ansatte fra organisasjonen med høyere status. Denne konklusjonen finner vi samsvarer godt med funnene i vår studie.

### **5.6.3 Større organisasjon oppleves mer formell og med større avstand til ledelsen**

Informantene gir inntrykk av at en større organisasjon har ført til større avstander til ledelsen, og en mer formell og strukturert organisasjon. Det gis uttrykk for at det er en faktor som har redusert opplevelsen av tilhørighet. Vi opplever at informantene er stolte av arbeidsplassen sin, og er opptatt av omdømmet til organisasjonen. Studiene til Lines (2004) viser at involvering er en av de viktigste faktorer for å implementere nye strategier og oppnå organisasjons-identitet. Cartwright og Cooper (1993) viser til at endringer som oppleves som mer kontrollerende utløser mer motstand enn endringer som øker autonomien. Denne teorien kan forklare at informantene i større fra grad opplever den nye kulturen som mer formell, da det gis uttrykk for at de har hatt en mer uformell i nord enn i sør.

Lee, Wu & Lee (2009) finner i sin studie over faktorer som påvirker de ansattes organisasjonsidentitet etter en fusjon at faktorene jobb-tilfredshet, prosessrettferdighet, tillit til fusjonsprosessen og organisasjonsidentiteten før fusjonen, var viktige for organisasjonsidentiteten etter fusjonen. De fant også at mindre endringer som følge av fusjonen ga en sterkere organisasjonsidentitet enn om endringene var store, og som vi finner stemmer med våre funn i studien.

### **5.6.4 Tja til ett Trøndelag**

På spørsmål om informantene har blitt trøndere og om en har fått etablert en ny organisasjon, svarer de fleste ja. Noen sier tja, og bemerker at en nå savner sin gamle organisasjon og elementer fra den gamle kulturen som arrangementer fra bedriftsidrettslag og julebordet mer enn hva man gjorde når fusjonsprosessen var på det mest hektiske. Seo og Hill (2005) viser

til at i konsolideringsfasen etter at den operative integrasjonen er gjennomført, kan en fortsatt finne angst og utrygghet som følge av kulturelle motsetninger og mangel på relasjoner i ny organisasjon. Sorgprosesser over tap av tidligere kollegaer, arbeidsoppgaver eller arbeidsmiljø, kan redusere jobbengasjement og *commitment*/tilknytting til organisasjonen. Usikkerhet om oppgaver og ansvar kan føre til nye følelser av utrygghet. Mennesker har også et behov for å oppleve at kontinuiteten i livet deres ikke brytes (Giessner et al. 2016). Jetten og Huitchison (2011) fant i sin studie at sterk identitet til den opprinnelige organisasjon bidro negativt i forhold til å utvikle identitet til den nye organisasjonen. I studien har vi funnet at informantene har gitt inntrykk av stolthet og en sterk identitet til sine gamle organisasjoner, og vi finner derfor at funnene våre stemmer godt med teoriene.

Vi erfarer at symbolene som fylkesvåpen og visjonen for den nye organisasjonen har liten betydning for informantene. Derimot gir Trøndersangen en opplevelse av stolthet og er et symbol som de forbinder med den nye organisasjonen. Det er også en utfordring at seksjonene er delt på to lokaliteter. Flere gir uttrykk for at en jobber med å utvikle en felles praksis og et fellesskap, men erkjenner at det er vanskelig. Den sosiale identiteten vil tilhøre gruppen en jobber sammen med og ser seg som en del av (Kusstatscher & Cooper, 2005, ss. 32-34).

Vi finner at informantene i varierende grad identifiserer seg med den nye fylkeskommunen, og enkelte føler at «det var mye bedre før». Organisasjonen er fortsatt ung med sine knappe to år siden den formelle sammenslåingen. Ngyuyen og Kleiner (2003) hevder at det kan ta typiske fem til syv år før de ansatte føler seg virkelig assimilert i den nye organisasjonen. Organisasjons-*commitment* er et resultat av de ansattes erfaringer med organisasjonen over tid og på tvers av oppgaver (Lines, 2004). Sinkovics et al. (2011) påpeker at de emosjonelle etterdønningene vil vare lenge etter en fusjon, selv ved en vellykket fusjon. De kan vare så lenge ethvert medlem av organisasjonen opplever en utfordring av en viktig verdi, eller så lenge historier og myter blir fortalt om tidene før fusjonen. Derfor er ikke et tja til ett Trøndelag så unaturlig siden organisasjonen fortsatt er ganske ung med sine knappe to år.

## 6. Konklusjon

Innledningsvis i oppgaven presenterte vi følgende problemstilling

**«Hvordan opplevde de administrativt ansatte i Nord og Sør-Trøndelag fylkeskommune fusjonen mellom fylkeskommunene?»**

Som fundament for studien har vi lagt til grunn teorier angående fusjons- og endringsprosesser. Vi har fokusert på opplevelsen av selve prosessen og de sentrale faktorene kommunikasjon, lederatferd, involvering og organisasjonskultur sin påvirkning på opplevelsen av fusjonsprosessen hos de administrativt ansatte i Nord- og Sør-Trøndelag fylkeskommune, nå Trøndelag fylkeskommune. Under studien har vi også funnet andre faktorer som opplevelse av rettferdighet og tid, som har vært sentrale for opplevelsen av fusjonsprosessen. I det videre oppsummerer vi funn, gir våre vurderinger over hva som har fungert godt, og kommer med forslag til forbedringsmomenter. Til slutt presenterer vi metodiske begrensinger og forslag til videre forskning.

### 6.1 Oppsummering av funn

#### 6.1.1 Hvordan opplevde de de administrativt ansatte fusjonsprosessen?

Vi finner at prosessen har vært godt planlagt fra ledelsen, og at det er lagt opp til en åpen og involverende prosess i den innledende planleggingsfasen før vedtaket. Intensjonen om involvering er fulgt opp i integrasjons-/gjennomføringsfasen, og er i tråd med de politiske vedtak av prosessplan for omstillingsprosessen. Vedtaket om at de ansatte ikke kunne sies opp som følge av fusjonen de første fem årene gjeldende fra 1. januar i 2018 og den formelle fusjonen, har vært fundamentalt for å skape trygghet hos de ansatte i organisasjonen og har vært en sentral faktor for *commitment to change*. Dette er også i tråd med punktet i omstillingsdokumentet om at den enkelte tilsatte skal ha trygghet i arbeidsforholdet under omstillingsarbeidet, jf. kap. 1.6.1 (Trøndelag Fylkeskommune, 2016).

Et av våre hovedfunn er at motstanden oppleves større hos de ansatte fra tidligere Nord-Trøndelag enn hva vi finner hos de ansatte fra tidligere Sør-Trøndelag. Det uttrykkes en redsel for å bli «slukt» av den større organisasjonen i sør, og særlig grunnet storbyen Trondheim. Denne «lillebror-følelsen» har vært kilde til negative følelser, mistenksomhet og et sterkere uttrykk for fusjonssyndromet enn hva vi finner hos informantene fra sør. Det var

også større motstand i omgivelsene i Nord-Trøndelag, noe som også påvirket de ansatte i nord.

Et annet hovedfunn er at manglende avklaringer og endringer av oppgaver har hatt stor betydning for de ansatte og har vært kilde til negative følelser og frustrasjoner i prosessen med redusert *commitment to change* som resultat. Flytting av politisk ledelse fra Steinkjer til Trondheim har påvirket de ansatte i nord negativt, da det har ført til endrede oppgaver og arbeidsmiljø. Endring i styringsmodell i nord finner vi også har vært en viktig årsak til at de ansatte har fått endrede arbeidsoppgaver og innhold i oppgavene. De ansatte opplever at det har blitt mye «stillere» og det uttrykkes savn av både kollegaer og kontakten med andre aktører som følge av mindre reise- og møteaktivitet. Det uttrykkes sorg og tap av relasjoner, noe som har bidratt til negative følelser.

Et sentralt funn er uroen som innplasseringen av seksjonslederne medførte. Prosessen ga følelse av både distributiv- og prosedyreurettferdighet i organisasjonen og negative følelser som vi finner reduserte *commitment to change* i en periode.

Sentralt finner vi også funnet av at flere seksjoner opplever mindre glød og motivasjon, og mer negative følelser; et savn av det «gamle» nå i etter-fusjonsfasen. Videre finner vi at det er en oppfatning av at integrasjonsfasen har tatt mye lenger tid enn hva som var forventet. Dette skyldes nok at mange av de elektroniske systemer og styringsverktøy ikke var fullt integrert, men det manglet også en god del på den kulturelle og sosiale integreringen.

### **6.1.2 Hvilken betydning har kommunikasjon og informasjon gitt under prosessen hatt for de ansattes opplevelser av fusjonsprosessen?**

Vi finner at det har vært et stort fokus på kommunikasjon og informasjon under prosessen, med en klar intensjon om å gi best mulig informasjon. Den åpne og ærlige kommunikasjonen fra toppledelsen i allmøter har vært viktig for *commitment to change*. Begrunnelsen for fusjonen ble oppfattet som rasjonell og forståelig hos de ansatte, og som vi finner har bidratt til *commitment to change*. Det sentrale funnet her er at kommunikasjonen med leder både direkte og i møter har vært viktigst for å bidra til trygghet og redusert usikkerhet, og økt *commitment to change*. Vi finner også at deltakelse i arbeidsgrupper har vært en viktig informasjonskilde. Derimot har opplevelse av mangel på informasjon ført til rykter og usikkerhet, og negative følelser. Dette funnet erfarer vi mer tydelig i nord enn i sør.

### **6.1.3 Hvordan har lederatferd påvirket de ansattes opplevelser av prosessen?**

Vi finner at det har blitt utøvd stor grad av transformasjonsledelse gjennom åpenhet og inkludering av de ansatte i prosessen, som har gitt trygghet, redusert usikkerhet, motivert til endring, og bidratt til gjensidig tillit som er sentralt for å øke *commitment to change*. Særlig toppledelsen sin lederstil finner vi har vært svært viktig for trygghet og motivasjon for prosessen, og et viktig bidrag for å redusere motstand og øke *commitment to change*.

Spenninger som følge av ulike typer rollekonflikter både hos lederne som følge av endret arbeidshverdag og bytter av ledere, har påvirket de ansatte negativt. Ledernes atferd har vært sentral for både opplevelse av kommunikasjon og involvering i prosessen.

Studien viser at det er seksjonslederne som har gjennomgått de største endringene, med en større organisasjon å lede som også er fordelt på to lokasjoner. De har også vært svært viktige for sine ansatte og deres opplevelser av prosessen gjennom å skape trygghet, redusere usikkerhet og motivere til endring. Vi erfarer at det har forekommet ulike typer rollekonflikter både hos lederne som følge av endret arbeidshverdag, men også hos de ansatte som følge av bytte av leder og forhold til tidligere leder, som har bidratt til usikkerhet og redusert *commitment to change*. En del av lederne gir uttrykk for at de var lite rustet for å drive endringsledelse, og savnet et fora for å dele erfaringer og høste kompetanse.

Vi finner at relasjonen leder – medarbeider ikke har blitt endret i løpet av prosessen. Det oppleves stor grad av gjensidig tillit, som er en nøkkelfaktor for *commitment to change*.

### **6.1.4 Hvordan har involvering av de ansatte i prosessen innvirket på de ansattes opplevelser av prosessen?**

Vi finner at det var lagt opp til en bred involvering av de ansatte i prosessen, noe som også er i tråd med omstillingsdokumentet fra 2016. De seksjonene som startet tidlig med involvering og gjerne hadde et samarbeid før vedtaket om sammenslåing gir uttrykk for mer positive opplevelser og *commitment to change*. Opplevelsene og de positive holdningene blir forsterket av at alle ansatte deltok i felles arbeidsgrupper, og det ble jobbet med felles verdier og retningslinjer for hvordan de skulle jobbe sammen. Vi finner også at bruk av ekstern prosessveileder har bidratt positivt. Derfor mener vi at faktoren tid er vesentlig for økt *commitment to change*. Der de kom sent i gang med involvering og ikke alle ansatte deltok,

finner vi dårligere resultat for opplevelse av involvering med usikkerhet og negative følelser som resultat.

Fylkeskommunen er en politisk styrt organisasjon som gir rammer for de ansattes virksomhet, og som har påvirket det ansattes opplevelse av involvering i forhold til bottom-up/top-down-prosess. Vi finner at de ansatte er svært lojale mot beslutningshierarkiet og de rammer det innebærer, og at det ikke har bidratt til redusert *commitment* og økt motstand. Derimot finner vi at der de ansatte ikke opplever at deres innspill blir vurdert og har betydning, bidrar det til negative følelser og frustrasjoner som igjen reduserer *commitment to change*.

### **6.1.5 På hvilken måte har organisasjonskulturen i de fusjonerende organisasjoner påvirket de ansattes opplevelser av prosessen?**

Det er en samstemt oppfatning av at det er forskjeller i kultur i de to organisasjonene, som gir seg uttrykk i ulike arbeidsmåter, begrepsbruk, utforming av kontorer og bruk av teknologi. Kulturmøtene har vært heftigere enn forventet, som vi finner har redusert *commitment to change*. Et sentralt funn er den sterke identiteten de ansatte har hatt til sine respektive organisasjoner. Det uttrykkes stolthet og de ansatte er opptatt av omdømmet til organisasjonen sin. Vi tror at den sterke organisasjonsidentiteten til de opprinnelige organisasjonene kan være en årsak til at flere uttrykker savn av sin gamle organisasjon nå i etter-fusjonsfasen.

Et annet sentralt funn er at de ansatte i nord opplever overgangen til ny organisasjon og ny kultur større enn i de fra sør. Dette finner vi har sammenheng med at organisasjonskulturen i nord har opplevdes mindre formell og med større grad av autonomi enn i sør, og som har vært en faktor for redusert *commitment to change*.

Omstillingsdokumentet fastslo at det skulle gjennomføres ulike faglige og sosiale tiltak i en inkluderende prosess for å bygge en felles organisasjonskultur. Her finner vi at en bare delvis har lyktes da vi finner at prosessene har blitt gjennomført veldig ulikt i de ulike seksjonene.



### **6.1.6 Hvordan er opplevelsen hos de ansatte av identitet til ny organisasjon og ny organisasjonskultur, nå etter fusjonen?**

Det har vært en klar intensjon om at en skulle utvikle en ny organisasjon og en ny kultur, bygd på det beste fra de to organisasjonene. Et sentralt funn er at det har vært lite involvering i utforming av ny visjon og verdier, og at det har blitt arbeidet lite med de felles verdiene i seksjonene og betydningen av disse. Det kan være en årsak til at visjonen, verdiene og symbolene til den nye organisasjonen har liten betydning for de ansatte, med unntak av Trøndersangen som gir opplevelse av stolthet og positive følelser for den nye organisasjonen.

Et sentralt funn er at det fortsatt er opplevelser av en «vi og dem»-holdning, selv om disse har avtatt etter hvert. De ansatte har sin sosiale identitet tilknyttet til gruppen de jobber sammen med i større grad enn til både seksjonen og til organisasjonen som helhet. Vi finner at gløden og entusiasmen for den nye organisasjonen er mindre nå enn hva den var ved starten av prosessen, noe også arbeidskartleggingsundersøkelsene viser. Det kan forklares ut fra at forventninger ikke har blitt innfridd og at en savner det gamle arbeidsmiljøet og oppgaver. Den sterke organisasjonsidentiteten til de gamle organisasjonene bidrar til at det tar lenger tid til å endre sin identitet, og har bidratt til redusert *commitment to change*.

Et hovedfunn er at de seksjonene som startet tidlig i integrasjonsprosessen med å utarbeide felles kjøreregler og egne verdier, gir et klart uttrykk for et større fellesskap, opplevelse av en enhet i den nye organisasjonen og med positive holdninger til den nye organisasjonen. Disse seksjonene har også i større grad lykkes med å redusere følelsen hos de ansatte fra den minste organisasjonen av å være «lillebror» i forhold til den større organisasjonen. Sosiale samlinger for å bli bedre kjent har bidratt til å redusere mistenksomhet og usikkerhet, utligne kulturforskjeller, og har økt den sosiale identiteten til den nye større seksjonen med økt *commitment to change*.

## **6.2 Implikasjoner for ledelse**

Fusjonsprosessen av Trøndelagsfylkene finner vi har vært gjennomført etter en god prosessplan i henhold til teorier for endringsledelse (Lewin, 1947; Kotter, 1995; ) og etter de prinsipper som ble vedtatt av fylkestinget. Fra toppledelsen har det vært svært god innsikt i utfordringer og man har hatt klare intensjoner om vektlegging av de viktige faktorene kommunikasjon og involvering. Vi ser at det har vært store forskjeller i hvordan arbeidsprosessene i integrasjonsfasen har blitt gjennomført i de ulike seksjonene. Vi mener at

det kunne vært en styrke for prosessen at det hadde blitt utarbeidet et planverk for den praktiske gjennomføringen av arbeidsprosessene, og med større vekt på å forene menneskene i organisasjonen og de ulike kulturer. Giessner et al. (2016) mener sågar at det er behov for offisielle retningslinjer og styringsdokumenter for planlegging og gjennomføring av fusjonsprosesser ut fra et perspektiv om å redusere de sosiale kostnader ved ikke å lykkes med prosessene. Det er en velkjent problemstilling at de menneskelige faktorene blir for lite hensyntatt i fusjonsprosesser, det erfarer vi også for denne prosessen.

Vi mener også at ansettelse av seksjonssjefer burde vært gjennomført som en intern utlysning heller enn ved direkte innplassering, da denne prosessen førte til stor uro i organisasjonen og opplevelsen av en mindre bra prosess. Opplevelse av rettferdighet i en endringsprosess er sentralt for å få tilslutning til prosessen og identitet til ny organisasjon (Cobb et al., 1995; (Giessner et al., 2016). Vi tror også at en intern utlysning hadde ført til mindre spenninger og rollekonflikter i forhold til ny og gammel leder. For å styrke den viktige mellomlederrollen ville vi også anbefale at det hadde blitt lagt større vekt på utvikling av endringsledelse, og etablert en arena for å dele erfaringer og hente kompetanse (Kusstatscher & Cooper, 2005).

Som et virkemiddel for å styrke organisasjonsidentiteten vil vi ha anbefalt at organisasjonen i større grad hadde blitt involvert i utformingen av visjon og verdier, heller enn at enkelte seksjoner utarbeider sin egen visjon og egne verdier og med det bidrar til større grad av subkulturer i organisasjonen (Kusstatscher & Cooper, 2005).

I tillegg ser vi at det ville vært en fordel om en hadde hatt flere av de teknologiske systemene på plass tidligere, slik at ikke fremdriften i integrasjonen stoppet opp for å vente på at systemene skulle snakke sammen, noe som tar bort motivasjon og engasjement.

Til slutt ser vi at det hadde vært behov for å ha satt noen nye mål etter den formelle fusjonen 1. januar 2018 for å holde motivasjonen og engasjementet for å utvikle den nye organisasjonen videre (Kotter, 1995). Vi har forståelse for at organisasjonen har vært sliten etter et langvarig arbeidspress i integrasjonsprosessen, men styringsfarten må fortsatt opprettholdes for å komme i mål med å utvikle en ny organisasjon med en felles kultur.

### **6.3 Metodiske begrensinger og forslag til videre studier**

I dette delkapittelet diskuterer vi metodiske begrensinger for vår oppgave som kan ha hatt betydning for svar på problemstillingen. Vi presenterer også forslag til videre forskning.

### 6.3.1 Tidspunkt for studien

Vi erfarte at informantene hadde vansker med å huske detaljer om opplevelser fra fusjonsprosessen da hendelsen strekker seg fra 3-5 år tilbake i tid. Dataene er basert på tanker og refleksjoner som informantene hadde på intervjuetidspunktet, og tidspunktet for intervjuet vil trolig ha innflytelse på resultatene fra intervjuene. For å få en dypere innsikt i prosessen ser vi for oss fordelene med å gjennomføre intervjuer på ulike tidspunkt i prosessen, som rett etter vedtaket om sammenslåing, midt i fusjonsprosessen og særlig i tiden rundt innplassering av ledere, og rett etter den formelle sammenslåingen. Det ville ha gitt oss et bedre bilde over motstand og *commitment to change* på de ulike tidspunktene, og hvilke faktorer som har vært viktige for opplevelsen.

### 6.3.2 Forslag til videre forskning

Studien har rettet seg mot opplevelsen av en fusjonsprosess, som er en bred problemstilling. Vi ser at det hadde vært av interesse å ha sett mer på de ulike faktorer sin betydning på prosessen, og i særdeleshet gått dypere inn i kulturforskjellene sin betydning for fusjonsprosesser. Det også sett ut fra at det er en bred enighet i forskningen at en har behov for å se mer på de menneskelige faktorer, og særlig innenfor offentlige organisasjoner. Vi ser også at studien kunne ha vært utvidet med en kvantitativ undersøkelse for å få et bredere datagrunnlag for hvordan de ulike faktorer påvirker i forhold til motstand eller *commitment to change*.

Det ville også vært av interesse og tatt med alle seksjonene for å få et bredere utvalg og bedre kunne analysert forskjeller mellom seksjonene i forhold til arbeidskartleggingsundersøkelser og hvilke faktorer som har gitt forskjeller i resultater. Videre kunne man ha gjennomført en undersøkelse blant de som har sluttet i organisasjonen de siste årene for å kartlegge i hvilken grad de har sluttet som følge av fusjonen, da turnover er en viktig faktor for å vurdere suksess av en fusjon, og bedre forstå hvilke faktorer som har påvirket dem til å ta valget om å slutte.

Det hadde vært svært spennende å gjennomføre en tilsvarende studie i de andre fusjoner av fylkeskommuner som pågår i disse dager, for å se om resultatene ville være annerledes der. Det også ut fra disse ikke er frivillige sammenslåinger, men vedtatt av stortinget. Her kunne en ha brukt både kvalitative og kvantitative metoder for å få et best mulig datatilfang.

## Litteraturliste

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behaviour*, ss. 252 - 276.
- Arbeidsdepartementet. (2010). *NOU 2010:1 Medvirkning og medbestemmelse i arbeidslivet*. Oslo: Arbeidsdepartementet.
- Arbeidstilsynet. (2019, 11 16). [www.arbeidstilsynet.no](http://www.arbeidstilsynet.no). Hentet fra <https://www.arbeidstilsynet.no/arbeidsforhold/omstilling/>: <https://www.arbeidstilsynet.no/hms/roller-i-hms-arbeidet/arbeidsgiver/arbeidsgivers-plikt-til-a-sorge-for-medvirkning/>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1989). Participatory Action Research and Action Science Compared. *The American Behavioral Scientist* , ss. 612-623.
- Bagozzi, R. P., Gopinath, M., & Nyer, P. U. (1999, April ). The Role of Emotions in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* , ss. 184-206.
- Brandtzæg, B. A., Hjelseth, A., Hohnsen, E. T., & Modell, H. L. (2018). *Nye Trøndelag. Erfaringer og lærdom fra en fylkessammenslåingsprosess. TF-rapport nr 438*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies* 41:6, 977 - 1002.
- Burnes, B. (2015). Understanding Resistance to Change - Building on Coch and French . *Journal of Change Management*, ss. 92-116.
- Busch, T., Johnsen, E., Klausen, K. K., & Vanebo, J. (2007). *Modernisering av offentlig sektor. Utfordringer, metoder og dilemmaer. 2 utgave*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993, May). The role of culture compability in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive* , ss. 57-70.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1994). The Human Effects of Mergers and Acquisitions . *Journal of Organizational Behaviour*, ss. 47-55.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1995). Organizational marriage: "hard" versus "soft" issues? *Personel Review*, ss. 32-42.
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1993, May). The role of culture compability in successful organizational marriage. *The Academy of Management Executive* , ss. 57-70.
- Cobb, A. T., Folger, R., & Wooten, K. (1995). The Role Justice Plays in Organizational Change. *Public Administration Quarterly*, ss. 135-151.
- Cruwys, T., Dingle, G. A., Haslam, C., Haslam, A., Jetten, J., & Morton, T. A. (2013). Social group memberships protect against future depression, alleviate depression symptoms and prevent depression relapse. *Social Science & Medicine*, ss. 179 - 186.

- Demers, C., Giroux, N., & Chreim, S. (2003). Megers and acquisition announcements as corporate wedding narratives. *Journal of Organizational Change Management* , ss. 223-242.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Pschychology*, ss. 611-628.
- Ellis, K. M. (2004). Managing the acquisition process: do differences actually exist across integration approaches? I A. L. Pablo, *Mergers and acquisitions : creating integrative knowledge* (s. Kap 7). Malden, Mass: Blackweoo Publishers.
- Enehaug, H., & Thune, T. (2007). *Organisasjonskultur og mennekser i fusjonsprosesser*. Oslo: AFI.
- Erichsen, M., Solberg, F., & Stiklestad, T. (2018). *Ledelse i små og mellomstore bedrifter*. Bergen: Fagbokforlaget .
- Fellesnemnda for Trøndelag Fylkeskommune. (2016, Juni 22). [www.trondelagfylke.no](http://opengov.cloudapp.net/Meetings/TRFKINTERIM/Meetings/Details/200001?agendaItemId=200136). Hentet fra TRFKINTERIM: <http://opengov.cloudapp.net/Meetings/TRFKINTERIM/Meetings/Details/200001?agendaItemId=200136>
- Gaertner, S. L., Dovidio, J. F., & Bachman, B. A. (1996). Revisiting the contact Hypothesis: The induction of a common ingroup identity. *Int. J. Intercultural Rel.*, ss. 271 - 290.
- Genkova, P., & Gehr, C. (2016 , Jan). Is Communication Always Helpful? The influence of Organizational Communication on Feelings of Uncertainty and Commitment of Employees during Change Management Process. *HRMars Exploring Intellectual Capital*, ss. 55-66.
- Giessner, S. R., Horton, K. E., & Humborstad, S. I. (2016). Identity Management during Organizational Mergers: Empirical Insight and Practical Advice. *Social Issues and Policy Review*, ss. 47 - 81 .
- Giffords, E. D., & Dina, R. P. (2003, March). Changing Organizational Cultures: the Challenge in Forging Successful Mergers. *Administrrration in Social Works*, ss. 69-81.
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational Change: Motivation, Commuication, and Leadership Effectiveness. *Performance Imporvement Quarterly*, ss. 75-94.
- Glew, D. J., O`Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Fleet, D. D. (1995). Participation in organizations: a preview of the issues and proposed framework for future analysis. (spesial Issue: Yearly Review of Management). *Journal of Management*, ss. 395 - 421 .
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976, August). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*, ss. 250-279.

- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology Vol 87, No 3*, ss. 474-487.
- Høyre, Fremskrittspartiet, Venstre, & Kristelig Folkeparti. (2019). *Politisk plattform: Granavolderkæringen*.
- Jacobsen, D. I. (2004). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jetten, J., & Huitchison, P. (2011). When groups have a lot to lose: Historical continuity enhances resistance to a merger. *European Journal of Social psychology, Eur. J. Soc. Psychol.*, ss. 335-343.
- Jetten, J., O'Brien, A., & Trindall, N. (2002). Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroups and superordinate identification. *The British Journal of Social Psychology*, ss. 281 - 297.
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnsen, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, d., & Regnèr, P. (2017). *Exploring Strategy*. Harlow: Pearson.
- Jones, L., Watson, B., Hobman, E., Bordia, P., Gallois, C., & Callan, V. J. (2008). Employee perceptions of organizational change: impact of hierarchical level. *Leadership & Organization Development Journal*, ss. 294-316.
- Justesen, L., & Mik-Meyer, N. (2010). *Kvalitative metoder i organisations- og ledelsesstudier* (1. utg.). Viborg: Hans Reitzels forlag.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management Vol 17*, ss. 81-103.
- Kommunal- og moderniseringsdepartement. (2016). *Meld. ST. 22 (2015 - 2016) Nye folkevalgte regioner - rolle, struktur og oppgaver*. Oslo: Det kongelige kommunal- og moderniseringsdepartement.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2016). *Kommuneprøposisjonen*. Oslo: Kommunal- og moderniseringsdepartementet.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2017, 12 19). *Lov om kommuner og fylkeskommuner (kommuneloven)*. Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-09-25-107#KAPITTEL\\_2](https://lovdata.no/dokument/NL/lov/1992-09-25-107#KAPITTEL_2)
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 58-67.

- Kotter, J. P. (2001, December). What Leaders Really Do. *Harvard business Review*, ss. 1-12.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008, 07/08). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, ss. 1-12.
- Kusstatscher, V., & Cooper, C. L. (2005). *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Lee, C.-C., Wu, C.-C., & Lee, H.-M. (2009). Factors that influence employees' organizational identity after M & A: The acquirer and andquired perspective. *African Journal of Business Management*, ss. 695 - 704.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, ss. 5-41.
- Lewin, K. (1958). Group Decision and Sosial Change. I E. E. Maccoby, T. M. Neweomb, & E. L. Hartley, *Readings in Social Psychology Third Edition* (ss. 197 - 211). New York: Holt, Rinehart and Wiston.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievment. *Journal of Change Management* , ss. 193 - 215 .
- Lines, R. (2005). The Structure and Function of Attitudes Toward Organizational Change. *Human Resource Development Review*, ss. 8-32.
- Lines, R., Selart, M., Espedal, B., & Johansen, S. T. (2005). The Product of Trust During Organizational Change. *Journal of change Management*, ss. 221-245.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1997). Revisiting The Merger Syndrom: Crisis Management part 2. *Mergers and Acquistions*, 34 - 40.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2001). Making mergers and acqisiting work: Strategic and psychological preparation . *Academy of Management Executive* , ss. 80-92.
- McKay, K., Kuntz, J. R., & Näswall, K. (2013). The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: the Role of Change Readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, ss. 29-40.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. toward a general model. *Human Resourche Management Review 11*, ss. 299-326.
- Ngyuyen, H., & Kleiner, B. H. (2003). The effecitve management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal* , ss. 447-454.
- Nielsen, J. R., & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn. I F. Nyeng, & G. Wennes, *Tall, tolkning og tvil bak metodevalg i økonomi, ledelse og markedsføring* (ss. 245-277). Cappelen.
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2005). Job Characteristics Theory: an Overview. I K. G. Smith, & M. A. Hitt, *Great Minds in Management. The Process of Theory Development* (ss. 151-170). Oxford: Oxford University Press.

- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review* Vol 25, No. 4. , ss. 783-794.
- Repstad, P. (2004). *Mellom nærhet og distanse - kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rogiest, S., Segers, J., & Witteloostuijn, A. v. (2015). Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, ss. 1094-1106.
- Santhidran, S., Chandran, V. G., & Borromeo, J. (2013). Enabling organizational change - leadership, commitment to change and the mediating role of change readiness. *Journal of Business Economics and Management*, ss. 348 - 363.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (6. ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Schwochau, S., Delaney, J., Jarley, P., & Fiorito, J. (1997). Employee Participation and Assessment of Support for Organizational Policy Changes. *Journal of Labour Research* , ss. 379 - 401.
- Seo, M.-G., & Hill, N. S. (2005, Dec). Understanding the Human Side of Merger Acquisition. An Integrative Framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, ss. 422-443.
- Silvester, J., Anderson, N. R., & Patterson, F. (1999). Organizational culture change: An inter-group attributional analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, ss. 1-23.
- Sinkovics, R. R., Zagelmeyer, S., & Kusstatscher, V. (2011). Between merger and syndrome: The intermediary role in emotions in four cross-border M&As. *International Business Review* 20, ss. 27-47.
- Solstad, E. (2009, 07). Fusjoner i offentlig sektor. *Magma*.
- Solstad, E., & Olsen, T. H. (2011). "Lost in Translation?". *Scandinavian Journal of Business Research*, ss. 2-14.
- Statskonsult. (2005). *Erfaringer fra større omorganiseringer i staten. En studie av etableringen av Statens landbruksforvaltning, Sosial- og helsedirektoratet og Mattilsynet*. Oslo: Statskonsult.
- Stensaker, I. G., & Meyer, C. B. (2012). Change experience and employee reactions: developing capabilities for change. *Personnel Review*, Vol. 41, No1, ss. 106-124.
- Straatmann, T., Kohnke, O., Hatrup, K., & Muller, K. (2016). Assessing Employees' Reaction to Organizational Change: An Integrative Framework of Change-Specific and Psychological Factors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, ss. 265-295.
- Sung, W., Woehler, M. L., Grosser, T. J., Floyd, T. M., & Labianca, G. (. (2017). Employees' Responses to an Organizational Merger: Intraindividual Change in Organizational Identification, Attachment, and Turnover. *Journal of Applied Psychology*, ss. 910-934.



- Sør-og Nord-Trøndelag Fylkeskommune. (2015). *www.trondelagsutredningen.no*. Hentet fra <https://trondelagsutredningen.no/intensjonsplan/>
- Sør-Trøndelag Fylkeskommune. (2016, April 27). *www.trondelagfylke.no*. Hentet fra [opengov.cloudapp.net:  
http://opengov.cloudapp.net/Meetings/STFKHist/Meetings/Details/2015079?agendaItemId=228334](http://opengov.cloudapp.net:228334)
- Terry, D. J., Carey, C. J., & Callan, V. J. (2000, January 12). Employee Adjustment to an Organizational Merger: An Intergroup Perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, s. 267-280.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Norge: Gyldendal akademisk.
- Trøndelag Fylkeskommune. (2016, Juni 22). *www.trondelagfylke.no*. Hentet fra [opengov.cloudapp.net:  
http://opengov.cloudapp.net/Meetings/TRFKINTERIM/Meetings/Details/200001?agendaItemId=200137](http://opengov.cloudapp.net:200137)
- Tucker, D. A., Yeow, P., & Viki, G. T. (2012). Communicating During Organizational Change: Using Social Accounts: The Importance of Ideological Accounts. *Management Communication Quarterly*, ss. 184-209.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, ss. 291 - 300.
- Wennes, G., & Nyeng, F. (2005). Sterke følelser: kjerne i det nye arbeidslivet? *Magma nr 1*.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods*. Los Angeles: SAGE Publications Inc.

## 7. Vedlegg

### 7.1 Vedlegg 1 – Intervjuguide

1. Hvor lenge har du jobbet i fylkeskommunen?
2. Hva var din stilling før fusjonsprosessen?
3. Hva er din stilling nå?
4. Hvordan vil du dele inn fusjonsprosessen i fasene (ca. tidsrom)
  - Planleggingsfasen?
  - Realiseringsfase
  - Integreringsfase?
5. På hvilket stadium erkjente du at sammenslåingen ble en realitet?
6. Hvordan ble du påvirket av omgivelsene under prosessen?
  - Den politiske diskusjonen?
  - Media?
  - Kolleger?
  - Annet?
7. Hvordan opplevde du begrunnelsen for sammenslåingen?
  - Hvordan var kommunikasjonen – eksternt og internt?
  - Hvilke faktorer ble vektlagt?
  - Var begrunnelsene rasjonelle for deg?
8. Hvordan opplevde du din leder i prosessen? (Ledere får spørsmålene 17 – 22)
  - Åpenhet?

- Samsvar mellom ord og handlinger?
- Opplevde du endringer hos lederen din i prosessen?
- Hvordan ble spørsmål og diskusjoner håndtert?
- Hvordan har prosessen påvirket din tillit og relasjoner til leder/ledelse?

9. Hvordan opplevde du informasjonen som ble gitt?

- Hvor hentet du den viktigste informasjonen?
- Fikk du den informasjonen du hadde behov for? Hva var viktig for deg?
- Hva mener du fungerte bra?
- Hva kunne blitt gjort annerledes?
- Hvordan fungerte den uformelle kommunikasjonen (lunsjpraten og kaffepausene?)

10. Hvordan opplevde du medvirkning/involvering fra dere ansatte?

- Opplevde du endringer i prosessen på grad av involvering?

11. Opplever du at de nye innplasseringene har blitt gjort på en rettferdig måte?

- Det ble tidlig i prosessen vedtatt at alle fikk beholde stillingene sine i minst fem år etter sammenslåingen. Hvor stor betydning hadde denne beslutningen for deg?
- Andre faktorer som har bidratt til trygghet/utrygghet?

12. Hvordan har dine reaksjoner på fusjonsprosessen vært?

- Har adferden din endret seg underveis i prosessen?
- Har du uttrykt motstand? Hvordan?
- Hvilke faktorer har påvirket deg slik at reaksjoner har kommet til uttrykk?

13. Hvordan vil du beskrive kulturen i organisasjonen du kommer fra?

- Hvilke symboler så du som viktigst i den gamle organisasjonen?
- Hva var du mest redd for å miste?

14. Hvordan opplever du den nye kulturen?

- Opplever du at kulturen har endret seg?
- Hva er de viktigste nye symbolene?
- Hva er de største endringer?
- Hvordan har arbeidet med visjon og verdier påvirket deg?
- Hvordan opplever du at ledelse og organisasjonen arbeider med å skape en ny kultur?
- Er kulturbygging tema som opptar dere ansatte?

15. Hvilke faktorer har påvirket deg mest under prosessen?

- Hva har vært viktig for deg?
- Hva har påvirket deg negativt?

16. Hvordan er din identitet til det nye Trøndelag?

- Har vi blitt ett Trøndelag
- Hvor er organisasjonen i dag?

Ekstra spørsmål til ledere under prosessen:

17. Hva var viktig for deg som leder å ivareta under de ulike faser av prosessen?

18. Hva var dine største utfordringer som leder i de ulike faser?

19. Følte du at du var «rustet» for endringsledelsen?

20. Reflekterte du over din innflytelse på dine ansatte og prosessen?

21. Når opplevde du den største motstanden og hva tror du var årsaken?

22. Når opplevde du at de ansatte aksepterte situasjonen og så fremover?

## 7.2 Vedlegg 2 – Intervjuguide toppledelse

1. Hva var din rolle i omstillingsprosessen?

2. Hvordan vil du dele inn fusjonsprosessen?

- Planleggingsfase
- Realiseringsfase
- Integreringsfase
- Hvor er vi nå?

3. Hva var de største utfordringer du så for deg i de ulike faser?

4. Hva var de viktigste momenter du/dere vektla i de ulike faser?

5. Hvilke refleksjoner gjorde dere rundt?

a) Ledelse

- Forberedelse av ledere?
- Avklaring av stillinger
- Når ble lederstillingene avgjort?
- Hvilke prosesser ble gjort for utvelgelse?
- Refleksjoner om disse prosesser kan ha bidratt til usikkerhet i organisasjonen?
- Hva er din opplevelse av de ansattes opplevelse?
- Hvilke faktorer tror du har vært påvirkende?

b) Kommunikasjon

- Hvordan var kommunikasjonsstrategien?
- Refleksjoner rundt innhold og strategi?
- Hva fungerte – fungerte ikke?
- Hvordan opplever du at de ansatte opplevde denne prosess/strategi?
- Hva kunne blitt gjort annerledes
- Hva kan årsaken være til at tilfredsheten har blitt redusert utover i løpet (juni 2018 vs. 2017)
- På hvilken måte opplever du at den politiske diskusjonen påvirket de ansatte og deres holdninger til prosessen?

- Motstand?
- Forståelse for og mening med den?

c) Involvering

- Hvilke tanker/faktorer lå til grunn for involveringsprosessen?
- Hvordan opplever du at de ansatte opplevde denne prosess/strategi?
- Hvordan opplever du de ansattes engasjement rundt verdi/visjonsprosess?

d) Rettferdighet

- I hvilken grad tenkte dere på de ansattes opplevelse av rettferdighet av prosessen?

e) Kultur

- Hvilke refleksjoner har du gjort deg rundt kulturforskjeller i de to organisasjonene?
- Hva er de største forskjeller – de største likheter?
- Hvordan er forskjellene i de ulike sektorer?
- Hvilke refleksjoner er det lagt til grunn for bygging av ny kultur?
- Hvordan opplever du at de ansatte involverte seg i utforming av verdi/visjoner?
  - Top – down-prosess eller bottom-up?
- Har dere gjort andre tiltak for å bygge kultur?
- Hvordan opplever du at kulturbyggingen og identiteten til ny organisasjon er i dag?

Til slutt:

- Har vi blitt trøndere alle sammen?
- Når er vi der?

Noe annet du vil tilføye?

### 7.3 Vedlegg 3 - Sekundærdata med beskrivelser

Vi har mottatt data fra kartleggingsundersøkelsene som er gjort i forbindelse med fusjonen fra Trøndelag fylkeskommune og det var nødvendig å sammenstille dette materialet for at det skulle gi kunne benyttes og presenteres videre. I tabell 6 og figur 7 er det foretatt en sammenslåing av totaldata for nord og sør vedrørende 2017 slik at disse kan sammenlignes. Dette er kun gjort i de tilfellene det har vært nok informasjon til å utarbeide et vektet gjennomsnitt av data mellom nord og sør. En tilsvarende operasjon er foretatt for data om de undersøkte seksjonene i tabell 5, men her har vektingen blitt foretatt på bakgrunn av antall totalrespondenter fra seksjonene og ikke antall faktiske respondenter på de gitte spørsmålene da denne informasjonen ikke har vært tilgjengelig. Beregninger av gjennomsnitt, standardavvik og median er utarbeidet av Trøndelag Fylkeskommune. Rådata som lå til grunn for disse beregningene har ikke vært tilgjengeliggjort for oss og er ikke ettergått.

De første 10 spørsmålene har respondentene besvart ut ifra en Likert-skala med mulige heltallsverdier fra 1 til 6 hvor verdien 6 symboliserer fullstendig enighet med utsagnet mens verdien 1 betyr fullstendig uenighet. Det samme gjelder spørsmål 12-14 og 21-23. Spørsmål 11 illustreres med en prosentverdi som angir andelen som svarer bekreftende på spørsmålet. Spørsmål 15-17 hadde “ja-nei-vet ikke” som svaralternativer og ja er gitt verdien 2, vet ikke – 1,5 og nei verdien 1. Spørsmål 18-20 hadde svaralternativene “svært negativt, litt negativt, litt positivt og svært positivt”, hvor svært negativt ga 1 som score og svært positivt ga 4.

I diagram figur 7 og tabell og 7 presenteres resultatene fra kartleggingsundersøkelsen på totalnivå. Undersøkelsen har blant annet forsøkt å ta rede på de ansattes opplevelse av mestring og kompetanse i forbindelse med omstillingen, de ansattes opplevelse av lederatferd i flere dimensjoner som for eksempel tilgjengelighet og åpenhet. Overordnet viser den at utviklingen i de besvarte spørsmålene fra 1 til 10, med unntak av spørsmål 3 og 4, har vært negativ fra februar 2017 til september 2017 og også videre fra september 2017 til juni 2018. I og med at grunndata ikke har vært tilgjengelig har det ikke vært foretatt nye statistiske modelleringer av materialet. Det kan ikke sies å være dramatiske endringer, forverringene i score ligger mellom 0,3 og 0,5 på en skala med verdier fra 1 til 6, men trenden ser ut til å være veldig entydig negativ, noe som er i tråd med hva man kan forvente på bakgrunn av teorijennomgangen som er utført i denne undersøkelsen.

Spørsmål 3 og 4 skiller seg ut blant de ti første spørsmålene da de viser en positiv utvikling, men de er også av en litt annen art. Det er kanskje ikke overraskende at ansvarsområder og oppgaver som det spørres om i nr. 3 i større grad blir avklart etter hvert som endringsprosessen skrider fram og det samme vil til en viss grad også gjelde nødvendig opplæring.

Spørsmål 11 var et ja og nei spørsmål som viser hvor stor andel av de ansatte som deltok i arbeidsgruppene som jobbet med fusjonsprosessen.

Spørsmål 14 ble kun stilt ved undersøkelsen i september og kan derfor ikke gi noen innsikt i utviklingen av opplevd involvering. Samme begrensning gjelder for spørsmålene 21-23 som kun ble stilt i undersøkelsen i juni 2018. Spørsmålene 15-17 viser en liten utvikling mot at de ansatte opplever at omstillingsprosessen får større påvirkning etter hvert som tiden går. Spørsmål 18-20 indikerer at utviklingen i sin helhet oppleves å være negativ, men effektene er ikke veldig store på totalnivå.

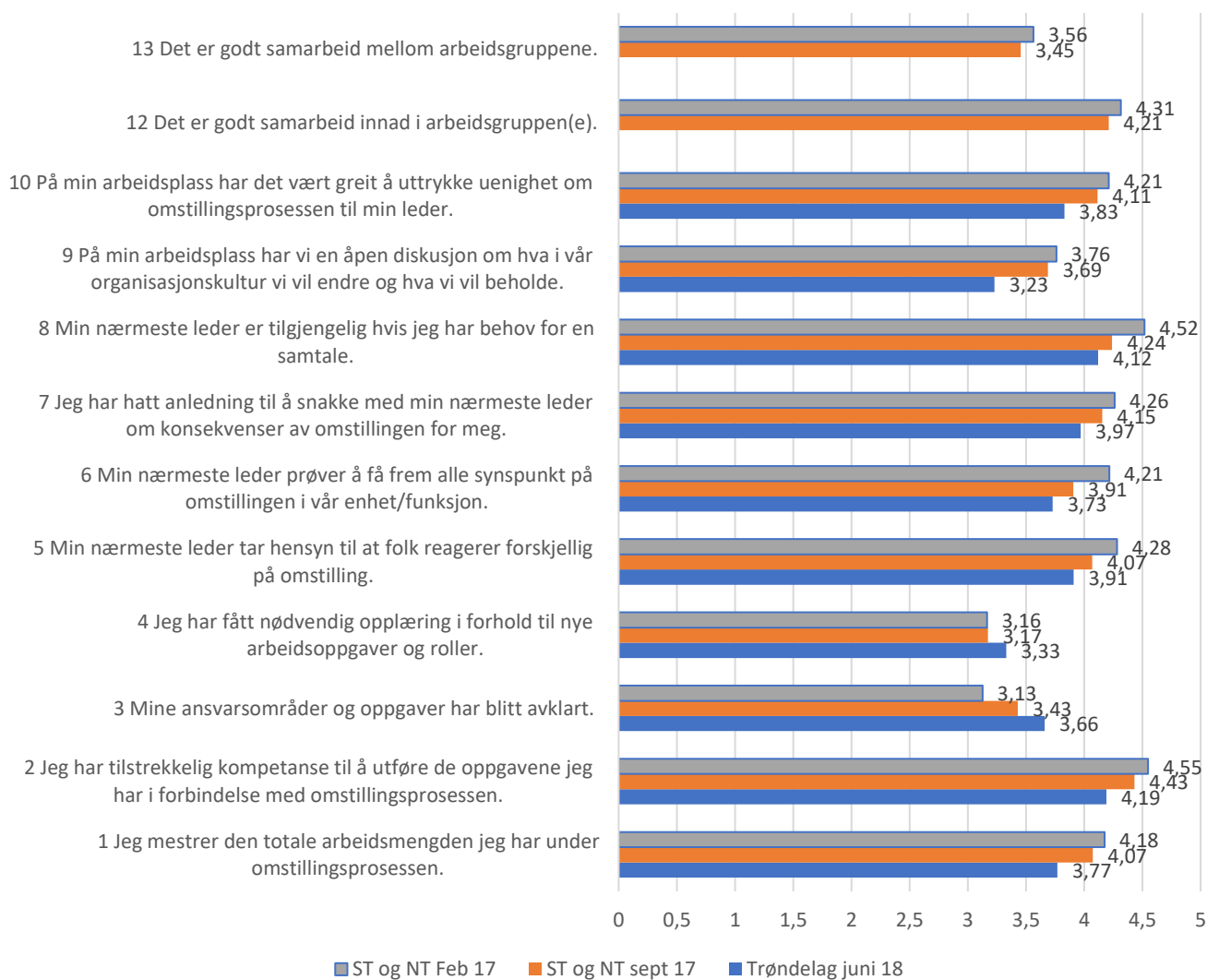




Spørsmål	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt	Antall	Antall	Antall
	ST og NT Feb 17	ST og NT sept 17	Trøndelag juni 17	ST og NT Feb 17	ST og NT sept 17	Trøndelag juni 18
1. Jeg mestrer den totale arbeidsmengden jeg har under omstillingsprosessen.	4,18	4,07	3,77	408	410	421
2. Jeg har tilstrekkelig kompetanse til å utføre de oppgavene jeg har i forbindelse med omstillingsprosessen.	4,55	4,43	4,19	406	408	419
3. Mine ansvarsområder og oppgaver har blitt avklart.	3,13	3,43	3,66	405	409	422
4. Jeg har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller.	3,16	3,17	3,33	404	409	421
5. Min nærmeste leder tar hensyn til at folk reagerer forskjellig på omstilling.	4,28	4,07	3,91	406	408	420
6. Min nærmeste leder prøver å få frem alle synspunkt på omstillingen i vår enhet/funksjon.	4,21	3,91	3,73	402	405	419
7. Jeg har hatt anledning til å snakke med min nærmeste leder om konsekvenser av omstillingen for meg.	4,26	4,15	3,97	406	407	421
8. Min nærmeste leder er tilgjengelig hvis jeg har behov for en samtale.	4,52	4,24	4,12	405	405	421
9. På min arbeidsplass har vi en åpen diskusjon om hva i vår organisasjonskultur vi vil endre og hva vi vil beholde.	3,76	3,69	3,23	406	408	422
10. På min arbeidsplass har det vært greit å uttrykke uenighet om omstillingsprosessen til min leder.	4,21	4,11	3,83	408	409	421
12. Det er godt samarbeid innad i arbeidsgruppen(e).	4,31	4,21	288	288	276	
13. Det er godt samarbeid mellom arbeidsgruppene.	3,56	3,45		286	275	
14. Jeg opplever at jeg er involvert i omstillingsprosessen.		3,06			134	
11. Jeg deltar i en eller flere arbeidsgrupper i forbindelse med omstillingsprosessen						422
15. Denne omstillingsprosessen påvirker mine daglige gjøremål/arbeidsoppgaver.			1,92			422
16. Denne omstillingsprosessen påvirker det sosiale fellesskapet på arbeidsplassen for meg.			1,82			422
17. Denne omstillingen har betydning for min personlige karriere.			1,67			422
18. Blir de daglige gjøremål/oppgaver påvirket positivt eller negativt			2,38			
19. Blir det sosiale fellesskapet påvirket positivt eller negativt?			2,2			
20. Har omstillingen positiv eller negativ betydning for karrieren?			2,64			
21. Det er godt samarbeid innad i min seksjon.			3,52			420
22. Det er godt samarbeid mellom seksjonene.			2,91			418
23. Jeg opplever at jeg er involvert i interne prosesser i min seksjon.			3,52			419

Tabell 6 Kartleggingsundersøkelser aggregert nord og sør

## Kartleggingsundersøkelser, nord og sør sammenslått



Figur 7 Kartleggingsundersøkelser aggregert nord og sør – grafisk presentasjon

	NT feb.17	ST feb 17	NT sept.17	ST sept 17	Trøndelag juni 18
	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt	Gjennomsnitt
1 Jeg mestrer den totale arbeidsmengden jeg har under omstillingsprosessen.	4,17	4,18	4,12	4,04	3,77
2 Jeg har tilstrekkelig kompetanse til å utføre de oppgavene jeg har i forbindelse med omstillingsprosessen.	4,60	4,51	4,42	4,44	4,19
3 Mine ansvarsområder og oppgaver har blitt avklart.	2,96	3,26	3,38	3,47	3,66
4 Jeg har fått nødvendig opplæring i forhold til nye arbeidsoppgaver og roller.	3,02	3,28	3,01	3,30	3,33
5 Min nærmeste leder tar hensyn til at folk reagerer forskjellig på omstilling.	4,25	4,31	3,95	4,16	3,91
6 Min nærmeste leder prøver å få frem alle synspunkt på omstillingen i vår enhet/funksjon.	4,11	4,30	3,77	4,01	3,73
7 Jeg har hatt anledning til å snakke med min nærmeste leder om konsekvenser av omstillingen for meg.	4,19	4,32	4,07	4,22	3,97
8 Min nærmeste leder er tilgjengelig hvis jeg har behov for en samtale.	4,53	4,51	4,24	4,24	4,12
9 På min arbeidsplass har vi en åpen diskusjon om hva i vår organisasjonskultur vi vil endre og hva vi vil beholde.	3,70	3,81	3,53	3,81	3,23
10 På min arbeidsplass har det vært greit å uttrykke uenighet om omstillingsprosessen til min leder.	4,20	4,22	3,99	4,21	3,83
11 Jeg deltar i en eller flere arbeidsgrupper i forbindelse med omstillingsprosessen	75,10 %	68,89 %	73,20 %	62,80 %	
12 Det er godt samarbeid innad i arbeidsgruppen(e).	4,25	4,37	4,21	4,21	
13 Det er godt samarbeid mellom arbeidsgruppene.	3,35	3,75	3,36	3,54	
14 Jeg opplever at jeg er involvert i omstillingsprosessen.			3,07	3,05	
15 Denne omstillingsprosessen påvirker mine daglige gjøremål/arbeidsoppgaver.	1,76	1,68	1,84	1,84	1,92
16 Denne omstillingsprosessen påvirker det sosiale felleskapet på arbeidsplassen for meg.	1,62	1,49	1,75	1,64	1,82
17 Denne omstillingen har betydning for min personlige karriere.	1,70	1,63	1,77	1,62	1,67
18 Ellr de daglige gjøremål/oppgaver påvirket positivt eller negativt	2,46	2,66	2,47	2,59	2,38
19 Ellr det sosiale felleskapet påvirket positivt eller negativt?	2,43	2,61	2,35	2,43	2,20
20 Har omstillingen positiv eller negativ betydning for karrieren?	2,71	2,75	2,57	2,76	2,64
21 Det er godt samarbeid innad i min seksjon.					3,52
22 Det er godt samarbeid mellom seksjonene.					2,91
23 Jeg opplever at jeg er involvert i interne prosesser i min seksjon.					3,52

Tabell 7 Kartleggingsundersøkelser nord og sør