

Bare en brikke i et statlig puslespill?

Sammenslåing av fylkesmannsembeter - de ansattes stemme.

—

Kristin Fjellheim Eriksen

Masteroppgave i ledelse, innovasjon og marked - juni 2018

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på min mastergrad i ledelse, innovasjon og marked ved Handelshøgskolen i Tromsø.

Jeg ønsker å takke min veileder, Gunnar Birkelund for fantastiske tilbakemeldinger. Du har vært en uvurderlig ressurs gjennom skriveprosessen og jeg setter umåtelig stor pris på din tålmodighet og pedagogiske tilnærming.

Videre vil jeg takke Roar Veiseth fra fylkesmannsembetet i Trøndelag for det gode samarbeidet, og takk til informantene som stilte til intervju. Jeg vil også takke familie og venner for all støtte underveis og gjennomlesning av oppgaven. Til slutt vil jeg takke mine fantastiske klassekamerater for alt vi har opplevd sammen, og at vi nå skilles som gode venner. Det har vært fint å være sammen med dere på denne uforutsigbare berg- og dalbanen.

Jeg ser frem til å ta fatt på nye utfordringer, og arbeidslivet kaller. Dette blir nok ikke min siste masteroppgave, så jeg sier bare: På gjensyn, academia!

Tromsø, juni 2018

Kristin Fjellheim Eriksen

Sammendrag

Den siste tiden har det skjedd store endringer i fylkesstrukturen i Norge, der flere fylker har blitt slått sammen, og flere skal slås sammen på sikt. Temaet for oppgaven vil derfor være ivaretagelse av de ansatte gjennom en sammenslåingsprosess av fylkesmannsembeter, med utgangspunkt i Nord- og Sør-Trøndelag. I studien ble det tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

”Hvordan ble de ansatte ivaretatt i sammenslåingsprosessen, og på hvilken måte kan ivaretagelsen ha innvirket på deres identifisering med det nye fylkesmannsembetet?”

Videre ble det utformet tre forskningsspørsmål med tilhørende hypoteser. For å svare på problemstillingen ble det gjennomført semistrukturerte dybdeintervju med åtte informanter fra det tidligere embetet i nord og sør. I denne studien ble det utviklet en forskningsmodell som bestod av deltakelse og dialog for å studere ivaretagelsen av de ansatte, og videre innvirkning på identifiseringen med det nye embetet. Denne forskningen kan bidra til å avdekke nøkkelfaktorer og fallgruver for ivaretagelse av medarbeidere i en sammenslåingsprosess, da det vil forekomme sammenslåing av flere fylkesmannsembeter på sikt.

Ifølge informantene hos fylkesmannsembetet i nord og sør er viktig å ha muligheten til å delta i prosessen, samt tilgang til god dialog i form av kommunikasjon og informasjon i integrasjonsprosessen gjennom en sammenslåingsprosess. Informantene uttalte at de var fornøyd med deltakelsen og dialogen i prosessen, men her utmerket informantene i sør seg som mer fornøyd enn informantene i nord. Funnene indikerer derfor at deltakelse og dialog vil påvirke ivaretagelsen av de ansatte. Videre kom det frem at alle informantene i nord og sør hadde en positiv innstilling til identifiseringen med det nye embetet. Informantene oppfattet ikke sammenslåingen som en trussel og de mente at det var gjennomført en rettferdig prosess. Dette kan begrunnes med at informantene følte seg ivaretatt gjennom prosessen, og at dette har ført til en mer positiv innstilling til identifiseringen med det nye embetet. De ansatte ble derfor ivaretatt ved deltakelse og dialog, og dette har innvirket positivt på identifiseringen med det nye fylkesmannsembetet.

Nøkkelord: Endringsledelse, ivaretagelse, ansatte, fylkesmannsembeter, fusjon.

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	1
1.1 Introduksjon og tema	1
1.2 Oppgavens problemstilling og avgrensning	3
1.3 Oppgavens struktur	4
2.0 Oppgavens teoretiske forankring	5
2.1 Endringsprosesser.....	5
2.3 Ivaretagelse av medarbeidere i fusjonsprosessen	11
2.3.1 Deltakelse	11
2.3.2 Dialog	13
2.3.3 Identitet.....	15
3.0 Casebeskrivelse	17
4.0 Metode	20
4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted.....	20
4.2 Forskningsdesign	22
4.2.1 Forskningsstrategi: casestudie	22
4.2.2 Eksplorativ retning	23
4.2.3 Forskningstilnærming.....	24
4.3 Datainnsamling	25
4.3.1 Valg av metode for datainnsamling.....	25
4.3.2 Datakilder	26
4.3.3 Semistrukturerte dybdeintervju	26
4.3.4 Utvikling og pretest av intervjuguiden	28
4.3.5 Intervjusituasjonen	29
4.4 Dataanalyse.....	29
4.5 Kvalitetskriterier for kvalitativ forskning.....	31
4.5.1 Reliabilitet	31
4.5.2 Validitet	31
4.5.3 Generaliserbarhet.....	32
4.6 Forskningsetikk.....	33
5.0 Analyse	35
5.1 Deltakelse.....	35
5.1.1 Få og hente informasjon	37
5.1.2 Gi innspill og ideer	38
5.1.3 Påvirke konkrete beslutninger	38
5.1.4 Forme sin egen fremtid.....	39
5.1.5 Deltakelse oppsummert	40
5.2 Dialog	40
5.2.1 Dialog med LOG, ledergruppen og KMD.....	43
5.2.2 Verdighet og respekt.....	44
5.2.4 Ble ytringer tatt seriøst?.....	45
5.2.5 Informasjonsflyt	45
5.2.6 Medias rolle	46
5.2.7 Oppsummering dialog	47
5.3 Ivaretagelse.....	47
5.3.1 Motstand mot endring.....	48
5.3.2 Trussel	49
5.3.3 Negative konsekvenser som følger av sammenslåingen?	50
5.3.4 Rettferdig prosess	51
5.3.5 Regler og prosedyrer	52
5.3.6 Oppsummering ivaretagelse	53

5.4 Identitet.....	53
5.4.1 Identitet til det tidligere embetet.....	55
5.4.2 Oppsummering identitet	56
6.0 Avslutning	57
6.1 Oppsummering av funn.....	57
6.2 Drøfting av bidrag	61
6.3 Implikasjoner	62
6.4 Styrker og svakheter.....	62
6.5 Forslag til videre forskning	63
7.0 Referanseliste	64
Vedlegg 1: Intervjuguide	69

Tabelliste

Tabell 1: Informanter.....	27
Tabell 2: Oppsummering deltakelse	58
Tabell 3: Oppsummering dialog	59
Tabell 4: Oppsummering ivaretagelse.....	59
Tabell 5: Oppsummering identitet.....	60

Figurliste

Figur 1: Forskningsmodell	4
Figur 2: Hovedfunn	57

1.0 Innledning

1.1 Introduksjon og tema

Kongen i statsråd har vedtatt at det skal skje store endringer i fylkesstrukturen i Norge, der flere fylker skal slås sammen (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017d). Det har blitt bestemt at 19 fylker skal erstattes med 11 regioner fra 2020. Målet er færre regioner med mer innflytelse og en sterkere samfunnsutviklerrolle, for å være bedre rustet til å møte samfunnsutfordringene vi står overfor (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2015).

Den 27. april 2016 ble det enighet mellom fylkene om at Nord-Trøndelag og Sør-Trøndelag skulle slås sammen og bli ett fylke, og at det skulle sendes inn en søknad til behandling av Stortinget. I Sør-Trøndelag stemte 41 for og 2 mot, mens i Nord-Trøndelag stemte 21 for og 14 mot sammenslåing (Møteprotokoll, 2016). Kommunal- og moderniseringsdepartementet presenterte i mai 2016 en pressemelding som foreslo et samlet Trøndelag fylke.

Sammenslåingen av fylkeskommunene i Trøndelagsfylkene varslet at regionformen var i gang, og at fylkesstrukturen var i endring.

Beslutningen om et samlet Trøndelag ville også påvirke fylkesmannsembetene i Nord- og Sør-Trøndelag. Det ble derfor vedtatt å slå sammen fylkesmannsembetene med virkning fra 01. januar 2018. Fylkesmannen er den som utøver den øverste sivile forvaltningsmyndighet i fylket. Fylkesmannen skal overvåke at stortinget og regjeringens vedtak blir gjennomført i sitt fylke, og er regjeringens nærmeste representant i fylket. Fylkesmannen behandler og avgjør de saker som ved lov er lagt under embetet (Hansen, 2017). Hovedsetet ble besluttet lagt til Steinkjer. Dette innebærer at fylkesmannen har sitt hovedkontor der, med de funksjoner som er nødvendig for å utøve rollen som Fylkesmann (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016).

Det er viktig at vi får gode omstillingsprosesser, og at de ansatte blir ivaretatt på en best mulig måte. Ingen av de ansatte vil miste sitt tilsetningsforhold, men de må være forberedt på å måtte bytte arbeidsoppgaver og/eller arbeidssted (...)

Omstillingsavtalens formål er blant annet å sikre de ansattes medbestemmelsesrett og skal gi den enkelte ansatte trygghet i arbeidsforholdet under omstillingsarbeidet.

(Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017d, ”ansatte ivaretas godt”).

Temaet for denne oppgaven er å studere hvordan de ansatte opplevde ivaretagelsen gjennom sammenslåingsprosessen av fylkesmannsembetene i Nord- og Sør-Trøndelag. Dette er en aktuell og betent politisk sak, og ettersom det nylig har vært stortingsvalg, har denne saken vært mye i media og stadig debattert. Det politiske partiet Høyre er en stor forkjemper for sammenslåingen med argumenter som effektivisering og mer beslutningsmyndighet. På den andre siden finner vi opposisjonspartiene Senterpartiet og Sosialistisk Venstreparti som er mot sammenslåing. Sammenslåing generelt kan sies å være i ”vinden” for tiden, og noen vil til og med karakterisere dette som ”mote”, om en ser dette i sammenheng med ulike sammenslåinger av utdanningsinstitusjoner og kommuner. Sammenslåing er dagsaktuelt, og stort sett hver enkelt innbygger i Norge har en formening om sammenslåing av fylker vil gagne samfunnet eller ikke.

Bakgrunnen for denne oppgaven er en faglig interesse for endringsprosesser, og spesielt hvordan de ansatte blir behandlet i en slik prosess. Det er også interessant å se på denne prosessen, da det i ettertid vil komme flere liknende prosesser. Et eksempel på dette er at fylkesmannsembetene i Finnmark og Troms skal slås sammen med virkning fra 01. januar 2019 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017a). Problemstillingen er derfor dagsaktuelt, da det vil forekomme flere lignende prosesser på sikt.

Selv om flere tiår med forskning tyder på at fusjoner som en endring fører til gjennomgripende (og ofte negative) konsekvenser for bedrifter og enkeltpersoner, forblir driverne for oppkjøp og resultater dårlig forstått (Graebner, Heimeriks, Huy & Vaara, 2017). Da det er økende bruk av fusjoner er konsekvenser av omstillinger og fusjoner en aktuell problemstilling både for det offentlige og det private (Enehaug & Thune, 2007). Dette er også svært relevant da det vises til at det er vanskelig å lykkes med fusjoner, og at 80 % av fusjonene ikke når sine strategiske eller økonomiske mål (Enehaug & Thune, 2007). Harrington og Kendall (2007) fremsetter at høy deltakelse og involvering av de ansatte i en endringsprosess vil skape en bedre endringsprosess, og det vil være mer nærliggende at en endringsprosess lykkes hvis en tar hensyn til deltakelse. Videre mener Nguyen og Kleiner (2003) at kommunikasjon og dialog spiller en kritisk rolle for suksess i en fusjon. Yu (2009) fremsetter at involvering vil bidra til å styrke de ansattes organisasjonsidentitet, samt tillit til organisasjonsendringen. Involvering kan i denne sammenheng ses i lys av deltakelse og dialog.

I og med at det kommer flere sammenslåinger i nær fremtid, vil det være interessant å se om det er mulig å avdekke noen nøkkelfaktorer og/eller fallgruver for ivaretakelsen av medarbeiderne i sammenslåingsprosessen. Forskningen vil kunne bidra i den offentlige debatten om sammenslåing, og kan også informere samfunnet om hva som foregår bak ”de lukkede dører”. Det mangler forskning om ivaretakelse (som deltakelse og dialog) av de ansatte i en fusjonsprosess mellom to fylkesmannsembeter, og det mangler forskning om identiteten til det nye felles embetet.

1.2 Oppgavens problemstilling og avgrensning

Formålet med denne studien vil være å undersøke hvordan de ansatte opplevde ivaretakelsen i sammenslåingsprosessen fra to fylkesmannsembeter til ett, hos fylkesmannen i Sør-Trøndelag og Nord-Trøndelag. Dette gjøres ved å utføre kvalitativ metode med semistrukturerte dybdeintervju. Det vil i denne oppgaven være fokus på seksjonsledere, avdelingsdirektører og øvrige ansatte i organisasjon. De ansatte vil i denne oppgaven ikke innebefatte embetsledelsen som fylkesmannen, assisterende fylkesmann og administrasjonssjefen. Det som legges i ivaretakelse vil her være om de ansatte følte seg tatt hånd om, og om de ble tatt vare på gjennom sammenslåingsprosessen. I denne studien vil det fokuseres på ivaretakelse av de ansatte i fylkesmannsembetene etter vedtaket om sammenslåingen ble gjort.

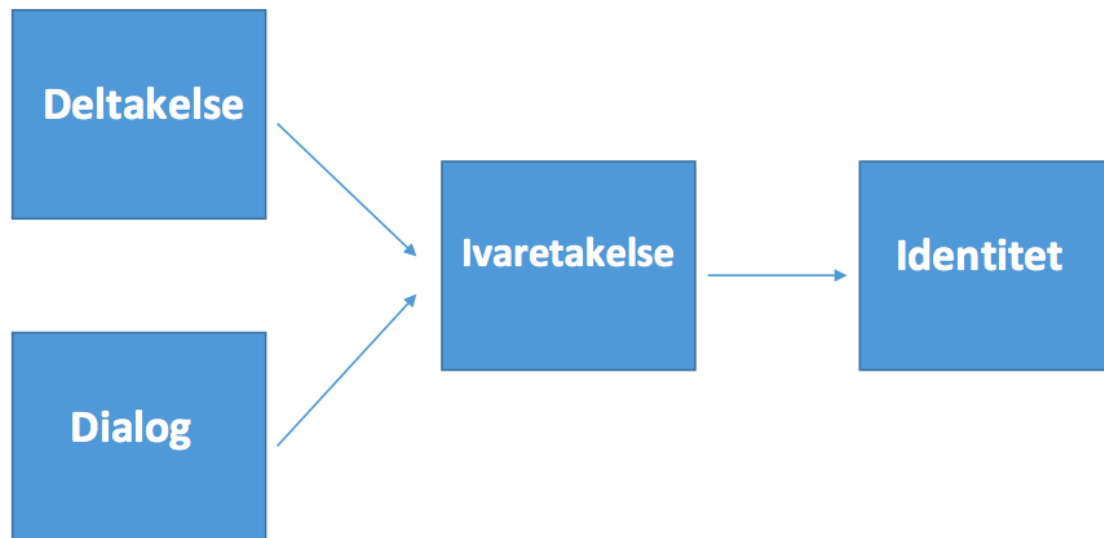
Følgende problemstilling er valgt for å belyse valg av tema i studiet:

”Hvordan ble de ansatte ivaretatt i sammenslåingsprosessen, og på hvilken måte kan ivaretakelsen ha innvirket på deres identifisering med det nye fylkesmannsembetet?”

For å kunne besvare problemstillingen tar jeg utgangspunkt i disse forskningsspørsmålene:

1. Hvordan opplevde de ansatte deltakelsen i prosessen?
2. Hvordan opplevde de ansatte dialogen i prosessen?
3. Hvordan innvirket ivaretakelse i prosessen på identifiseringen med det nye fylkesmannsembetet?

Disse forskningsspørsmålene vil danne utgangspunktet for hele studien. Videre presenteres forskningsmodellen.



Figur 1: Forskningsmodell

1.3 Oppgavens struktur

I det første kapittelet presenteres innledning med tema og problemstilling. Videre i kapittel to presenteres oppgavens teoretiske forankring etterfulgt av en casebeskrivelse i kapittel tre. I det fjerde kapittelet gjøres det rede for metoden som er anvendt i denne studien, og kapittel fem tar for seg en analyse av empiri. Her knyttes det innsamlede datamaterialet mot teori, og det blir forsøkt å knytte funnene opp mot forskningsmodellen. I kapittel seks presenteres en avslutning med oppsummering av funn og konklusjon.

2.0 Oppgavens teoretiske forankring

Teorikapittelet vil i første omgang ta for seg teori om endringsprosesser, herunder top-down og bottom-up tilnærmingene, ulike endringsfaser og hvordan man skal få de ansatte med på en endringsprosess. Videre vil det gjøres rede for teori om ”mergers and acquisitions”, altså fusjoner. I dette delkapittelet blir det også gjort rede for hva som skiller en offentlig og en privat fusjon. I delkapittelet om endringer, og i delkapittelet om fusjoner, er det fokus på at de ansatte har en sentral rolle for utfallet av prosessen (Irgens, 2016). Til slutt blir det derfor presentert ulik forskning som er gjort på ansatte i en fusjonsprosess, og hvilke faktorer studier har kommet frem til at er viktige for å ivareta medarbeiderne på en best mulig måte, og det å skape tilfredshet. Underveis vil jeg forsøke å forklare hvordan presentert teori er viktig for problemstillingen i oppgaven.

2.1 Endringsprosesser

Ifølge Pettigrew (1989, s. 668) er en strategisk- eller en transformasjonsendring definert som: *“A descriptive of magnitude in alteration in, for example, the culture, strategy, and structure of the firm, recognizing the second order effects, or multiple consequences of any such change”*. Balogun, Hailey og Gustafsson (2016) mener at de fleste definisjonene av strategiske endringer anerkjenner at det kreves en betydelig dybde for å få et skifte i forutsetninger til medlemmene i organisasjonen. De mener også at det kreves et skifte i troen som medlemmene har om organisasjonen. Det kreves en endring i miljøet, i konkurransen og hvordan man konkurrerer. Ifølge Irgens (2016) synes det dominerende synet på endring å være påvirket av underliggende forståelser om at organisasjonen er, eller utvikler stabile mønstre og statiske strukturer som gjør det nødvendig å påføre virksomheten en endring. Derfor trenger vi planlagte endringstiltak, og vi trenger endringsledelse som kan lede oss gjennom forandringer. Balogun et al. (2016) fremsetter at endring har blitt ”a way of life”, og dette skyldes delvis at en organisasjon opplever mange ulike typer endringer. En ser også at bedrifter slås sammen, og det er økende antall fusjoner fordi bedrifter må konkurrere på globale nivå. Dette vil si at fusjon betegnes som en type endring (Balogun et al., 2016).

Sammenslåingen av fylkesmannsembetene i Nord- og Sør-Trøndelag vil kunne sees på som en strategisk endring, da det vil kunne komme til å bli endringer i strukturen og strategien i det nye felles embetet. Det vil også kunne komme til å bli endringer i kulturen da det kan bli omrokkeringer i arbeidsoppgaver og arbeidsområder. Denne sammenslåingen vil kunne kreve

endringer i antakelsene til de ansatte med tanke på miljøet og kulturen på arbeidsplassen, da dette vil være en omfattende omstrukturering av organisasjonen.

Armenakis og Harris (2009, gjengitt i Jaros, 2010) argumenterer for at hensiktsmessige og organisatoriske endringer må omfavnes av de ansatte i bedriften for at organisasjonen ikke bare skal overleve, men også skape fremgang. Vellykkede organisasjonsendringer er sjeldne, og de fleste endringene oppfyller ikke sine løfter. Forpliktelse til endringen og atferden til de ansatte har derfor blitt antatt å være en sentral mekanisme for å gjennomføre planlagte endringer. Det vil derfor være viktig at de ansatte føler en forpliktelse til endringen, fordi dette omhandler hvordan de ansatte opplever sitt arbeidsliv (Jaros, 2010).

Starten på endringen er en viktig del av selve endringen som gjennomføres i organisasjonen, og initieringen av en endring vil kunne ha innvirkning på hva de ansatte tenker om endringen. Startpunktet i en endringsprosess defineres ifølge Balogun et al. (2016) som der endringen er initiert fra, og der endringen blir satt i gang og utviklet. Top-down og bottom-up er vanlige tilnærminger til starten av en endringsprosess.

Med utgangspunkt i tilnærmingen top-down blir endringene initiert av de som jobber med strategi i bedriften, og derfra utøves også retning for endringen og kontroll. En top-down endring innebærer vanligvis et program for endring som er bestemt og implementert av de øverste lederne eller deres representanter. Endringsstilen er den stilen som er mest brukt for å gjennomføre en endring, fordi drivkraften for gjennomføring av en endring ofte ligger hos de ledende ansatte. Selv om initiativet for endringen kommer fra toppledelsen, betyr ikke dette at de ansatte ikke kan ha innvirkning på endringsprosessen. En top-down endring kan være nyttig i spesielle tilfeller, som ved krise, en snuoperasjon eller hvor det ikke er noen andre alternativer enn å levere en kort og presis gjenoppbygging (Balogun et al., 2016).

Balogun et al. (2016) fremsetter at ved en bottom-up tilnærming ønsker man å drive frem eierskap til endringsprosessen blant de ansatte for å gjøre endringen selvfrebringende. Dette gjøres blant annet ved å gi de ansatte mer ansvar, der ansvaret fordeles nedover i organisasjonen. Siden bottom-up-tilnærmingen til endringer kan være en fremvoksende prosess, kan denne prosessen ta lengre tid enn en top-down endring. Bottom-up endringer kan også være mer uforutsigbare i dens konsekvenser, fordi den er underlagt tolkninger og forhandlinger av de ansatte. En mulighet er å kombinere disse to tilnærmingene, altså top-

down og bottom-up tilnærmingene, hvor for eksempel støtte for endring blir mobilisert av leder gjennom top-down, mens det skapes en visjon for endring gjennom deltakelse av de ansatte og bottom-up (Balogun et al., 2016).

I fortsettelsen av teorien om endringsprosesser rettes søkelyset mot noen av de mulighetene endringsagenter har til å planlegge og gjennomføre endringer, slik at fallgruver unngås og at fremtidige intensjoner kan realiseres. Ifølge Irgens (2016) er deltakelse i planlegging, beslutningstaking og iverksetting av avgjørende betydning for organisasjonsmedlemmers holdning til forandring. Videre fremsetter Irgens (2016) at følelsen av å ha bidratt til vellykket endring gir en eierfølelse til prosessen og resultatet. Medvirkning er altså en sentral faktor for ledere som ønsker å skape resultater. Irgens (2016) fremsetter en modell som kalles ”medvirkningsprosessen”. Denne modellen går ut på at hvis medarbeiderne deltar mer enn hva de selv ønsker, kan det oppstå en situasjon som kalles ”medvirkningsmettet”. Hvis en medarbeider ønsker mer deltakelse i prosessen enn hva de opplever at det gis anledning til, kan det oppstå ”medvirkningshunger”.

Irgens (2016) presenterer videre at i strategien for hvordan man ønsker å gjennomføre en endringsprosess bør en også ta stilling til informasjon og kommunikasjon. Det viser seg at hvordan informasjon oppleves, kan synes å ha stor betydning for hvilken holdning de ansatte innehar til tiltak som blir forsøkt iverksatt. Den offisielle kommunikasjonen er derfor viktig. Videre fremsetter Irgens (2016) at det kan forekomme informasjonsunderskudd og informasjonsoverflod. Rett mengde informasjon, med riktig kvalitet, til riktig tid og riktig målgruppe er viktig for produktiviteten i en organisasjon. Informasjonsunderskudd er ikke uvanlig i en organisasjon som går gjennom en endringsprosess. Dette kan ofte føre til at de ansatte forsøker å skape sin egen ”informasjons-input” bestående av fantasier, dagdrømmer og fluktmekanismer. Informasjon og medvirkning kan sies å ha en innvirkning på hverandre. Det sies at medvirkning forutsetter informasjon, og kommunikasjon kan igjen skape innvirkning.

Ifølge Yukl (2006) har endringer i en organisasjon større sjans for å lykkes, hvis en leder forstår bakgrunnen for motstand mot endringer. Motstand mot endring skyldes mennesker som ønsker innflytelse på egen situasjon og ønsker å beskytte sine egne interesser. Det er flere årsaker til motstand mot endring, og Yukl (2006) nevner disse: Manglende tillit, manglende tro på at endringene er nødvendige, manglende tro på at endringene lar seg gjennomføre,

økonomiske trusler, relativt høye omkostninger, frykt for å mislykkes, tap av makt og status, trusler mot verdier og idealer, og uvilje mot innblanding. Yukl (2006) mener at aktiv motstand er et tegn på sterke verdier og følelser, som kan bli en kilde til engasjement hvis motstandere går over til å bli støttespillere.

Endringsprosesser kan derfor sies å initieres fra ulike hold. Videre er deltakelse, informasjon og kommunikasjon identifisert som viktige elementer for en vellykket endringsprosess. Er det mangel på dette fra de ansattes side, kan det oppstå motstand mot endring. Kan deltakelse og dialog i form av kommunikasjon og informasjon derfor anses å være viktige faktorer for de ansatte hos fylkesmannsembetene i Nord- og Sør-Trøndelag?

2.2 Fusjoner i privat og offentlig sektor

Som nevnt tidligere fremsetter Balogun et al. (2016) at fusjoner er en type endring i en organisasjon. Det finnes flere definisjoner på hva fusjon er, både i privat og offentlig sektor. Juridisk og formelt er fusjon opprettelsen av en ny organisasjon ved å slå sammen to eller flere tidligere selvstendige virksomheter (Enehaug & Thune, 2007; Haberberg & Rieple, 2001 sitert i Lawlor, 2013). Utviklingen av en ”ny” bedriftsenhet understreker at de fusjonerte parter går i gang med en fundamentalt ny strategisk retning, som vil kreve betydelig organisasjonsendring for alle parter (Lawlor, 2013). Lawlor (2013) presiserer at det finnes mye forskning på de ”harde” fakta om fusjon, men at det er et stort gap mellom de ”harde” fakta og forskning på de ”myke”, menneskelige aspektene ved en fusjon.

Forskjellen på en endring og en fusjon, vil være at en endring kan skje innad i en bedrift. Et eksempel her kan være at en bedrift skaper en ny strategi, og det blir endring på hele strukturen i bedriften. En fusjon vil være når to bedrifter enes om å gå sammen, og skaper en ”ny” bedrift av tidligere to, gjerne uavhengige bedrifter. I fusjoner vil det derfor være større fokus på å integrere to grupper ansatte fra hver sin bedrift. Her kan det oppleves at det er ulike kulturer og motstridende interesser som skal danne et fellesskap. Sammenslåingen av fylkesmannsembetene i Nord- og Sør-Trøndelag vil kunne sies å være av typen fusjon.

Diskusjonen om organisatoriske endringer etter fusjon og oppkjøp startet på midten av 1980-tallet (Vaara, 2002), og interessen for fusjoner har vært stor de siste tiårene (Solstad, 2009). Solstad (2009) uttrykker at fusjoner mellom private bedrifter har blitt et vanlig fenomen i dagens næringsliv, og at tidligere var fusjon knyttet til nettopp private bedrifter. Dette har

endret seg til å også omfatte sammenslåing av bedrifter innenfor offentlig sektor, der jakten på effektivisering ofte er drivkraften bak fusjonen. Offentlig sektor er brukt som en samlebetegnelse for den virksomheten som skal sørge for felles oppgaver i samfunnet, der fellesverdier og forvaltning inngår. En offentlig organisasjon er en selvstendig økonomisk enhet som yter tjenester uten å ha en intensjon om å tjene penger. Hensikten er at det offentlige skal ivareta velferdsstaten og sørge for kollektive goder. I de siste 10-15 årene har det vært en rekke fusjoner innenfor offentlig sektor i Norge. Eksempler på dette er sammenslåinger av videregående skoler til regionskoler, sammenslåinger av sykehus til helseforetak og sammenslåing av mindre høgskoler til større enheter. Disse sammenslåingene innenfor den offentlige sektoren, viser at det er utviklet en tro på at større enheter vil skape positive synergieffekter og stordriftsfordeler (Solstad, 2009).

Solstad (2009) forklarer et skille mellom fusjoner i offentlig og privat sektor, der det i de offentlige bedriftene tas hensyn til et bredere sett av mål og verdier, mens i det private er det vanligvis eieren som er den mest dominerende interessenten. Eieren har som regel som sitt primærmål å sikre en tilfredsstillende avkastning på investert kapital. Målet til de offentlige virksomhetene er ofte å skape bedre velferd for befolkningen, uavhengig av den enkeltes betalingsvilje. På den andre siden vil målet til private bedrifter oftest være å maksimere profit eller skape store markedsandeler (Solstad, 2009).

Ifølge Solstad (2009) er offentlige fusjoner kompliserte prosesser og møter ofte motstand internt i organisasjonen. En fusjon vil også kunne innebære negative synergieffekter. Økt byråkratisering og tyngre beslutningsstruktur kan hemme den innovative delen av bedriften, fordi fusjonen kan oppfattes som negativ, og kan begrense utviklingsmulighetene til medarbeiderne. Videre viser Solstad (2009) til Miller (2000) og sier at lite vektlegging av de menneskelige faktorene, og kulturkollisjoner har ført til motstand mot endringer, og fusjoner har derfor ikke vært vellykket. En usikkerhet skapes, og dette kan føre til en stresset arbeidssituasjon. Dette stresset kan blant annet knyttes til tap av identitet, redusert organisasjonstilknytning, usikkerhet og fravær av informasjon. Johnson, Whittington, Scholes, Angwin og Regnér (2017) understreker betydningen av at en fusjonsprosess oppfattes som rettferdig, for at en skal unngå motstand fra og konflikt mellom ulike grupper. Forfatterne skiller mellom tre aspekter ved en rettferdig fusjonsprosess. Både distributiv rettferdighet (som har å gjøre med faktisk fordeling av goder), prosedyre-rettferdighet (hvem

deltar i beslutninger) og informasjonsrettighet vil være viktig å ivareta gjennom en sammenslåingsprosess, da disse fører til integrering i sammenslåingen.

Enehaug og Thune (2007) viser til tidligere forskning der en fusjonsprosess i offentlig og privat sektor kan deles inn i tre ulike faser. Disse fasene er planleggingsfasen, realiseringsfasen og integreringsfasen. De mener at det er spesielt den siste fasen, altså integreringsfasen som er viktig for å lykkes med å nå oppsatte mål for fusjonen. Dette støttes også av Vaara (2002) som mener at det som skjer i etterkant av integreringsfasen er vesentlig å fokusere på.

I integreringsfasen skal de to fusjonerende organisasjonene koordinere, endre, tilpasse og reorganisere nye felles strukturer og prosesser innen de ulike forretningsområdene. I denne fasen vil ledelsens atferd være av stor betydning, da mye avhenger av deres evne til å kommunisere og handle. Ifølge Enehaug og Thune (2007) er integreringsfasen komplisert, og forskning indikerer at et mangelfullt fokus på organisasjonskultur og menneskelige ressurser kan være med på å forklare hvorfor mange fusjoner ikke greier å skape synergi, og dermed blir betegnet som mislykket. Forfatterne mener også at forklaringen på mislykkede fusjoner er at man undervurderer hvor vanskelig det er å få til en organisatorisk integrasjon i etterkant av fusjonen, og at det ofte ikke tas hensyn til ulik kultur og de menneskene som berøres av fusjonen.

Sammenslåingen av fylkesmannsembetene i Nord- og Sør-Trøndelag vil kunne sies å være en offentlig fusjon. I min forskning kan det være mer relevant å dele prosessen opp i to faser, og ikke dele prosessen i tre faser som foreslått av Enehaug og Thune (2007). Dette er fasen før realiseringspunktet og fasen etter realiseringspunktet om et samlet Trøndelag. Jeg velger derfor å kalle fasen før realiseringspunktet for planleggingsfasen, og fasen etter realiseringspunktet for integreringsfasen. Jeg skal forske på integreringsfasen, som er den fasen der fylkesmannsembetene i Nord- og Sør-Trøndelag skal koordinere, endre, tilpasse og reorganisere nye felles strukturer og prosesser på de ulike forretningsområdene. Dette vil være etter at vedtaket om sammenslåing av fylkesmannsembetene ble presentert. Solstad (2009) viser som nevnt tidligere til Miller (2000) og presenterer at det i en fusjonsprosess skapes usikkerhet som kan knyttes til tap av identitet, redusert organisasjonstilknytning og deltakelse, og fravær av informasjon- altså oppstår det en ufullstendig dialog. Videre presenteres derfor forskning på de ansatte i en endringsprosess, som kan sies å komme fra

integreringsfasen, som handler om kritiske elementer for ivaretagelse av de ansatte i en endring.

2.3 Ivaretagelse av medarbeidere i fusjonsprosessen

I dette delkapittelet vil det diskuteres forløpere til opplevd ivaretagelse i en fusjonsprosess. I teorigjennomgangen til endringsprosesser kom det frem at de menneskelige ressursene i en endring er svært viktig å ivareta. Det menneskelige aspektet ble også presisert som viktig i teorigjennomgangen av fusjoner i selve integrasjonsfasen etter vedtaket om sammenslåing. Med utgangspunkt i litteratur omhandlende mennesker i endrings- og fusjonsprosesser blir det tatt utgangspunkt i deltakelse, dialog og identitet.

2.3.1 Deltakelse

Med deltakelse menes en samlebetegnelse for involvering, medvirkning, medbestemmelse og empowerment. Det som legges i deltakelse videre i denne oppgaven, er om de ansatte fikk ta del i beslutninger og om de fikk mulighet til å påvirke sin egen fremtid.

I en endringsprosess har det blitt argumentert både for positive og negative konsekvenser av å involvere de ansatte i beslutningstakingen (Schwochau, Delaney, Jarley & Fiorito, 1997). Nguyen og Kleiner (2003) sier at den mest effektive måten å få støtte til endringen er å maksimere de ansattes engasjement i konsultasjonsprosessen. Ifølge Weber og Weber (2001) kan endringer ha store negative effekter på de ansattes holdninger og produktivitet, og dermed kan de utøve motstand mot endring. Dette kan føre til negativt utfall av endringsprosessen, nedgang i produktivitet og høyere turnover innad i bedriften. Det vil derfor være viktig at de ansatte ”spiller på lag” når en fusjon og en endring gjennomføres. Nguyen og Kleiner (2003) mener at ved å involvere så mange ansatte som mulig i utviklingen av ideer, vil det utnyttes energi, og gjøre det mulig å identifisere problemområder tidlig.

Marks og Mirvis (1992) mener at noen av utfordringene knyttet til fusjoner kan løses ved at man setter sammen grupper, og får disse gruppene begeistret for fremtidens organisasjon. Marks og Mirvis (1992) mener at dette vil overvinne en såkalt ”us-versus-them” mentalitet som ofte oppstår i en integrasjonsprosess. Schraeder og Self (2003) viser til Nutt (1986) og fremsetter at deltakelse er en effektiv strategi som støtter implementeringen av planlagte endringer. Hvis en får individer til å føle at de er en del av organisasjonen og at de er mer

verdsatt, vil dette kunne redusere risikoen forbundet med prosessen (Van dyne et al., 1994, sitert i Schraeder & Self, 2003).

Yu (2009) viser til at bedrifter som går gjennom en organisasjonsendring burde legge til rette for gode endringsstrategier som både involverer og tilrettelegger for sine ansatte. Involvering vil bidra til å styrke og forbedre både de ansattes organisasjonsidentitet samt deres tillit til organisasjonsendringen. Harrington og Kendall (2007) har forsket på involvering i fusjonsprosesser, og kom frem til at høyere involvering av de ansatte i en endringsprosess, vil skape en bedre endringsprosess.

Empowerment av ansatte kan sies å ha blitt en trend (Seibert, Silver & Randolph, 2004). Empowerment kan defineres som det å gi makt til en person, og kan beskrives med autoritet, kapasitet og energi (Thomas & Velthouse, 1990). Ifølge Thomas og Velthouse (1990) vil empowerment kunne føre til motivasjon for de ansatte gjennom delegering og desentralisering av myndighet. Seibert et al. (2004) mener at empowerment har en positiv relasjon med de ansattes prestasjoner, samt deres tilfredshet til jobben.

Ifølge en Difi-rapport (2014) er det viktig å involvere de ansatte som er berørt av en endringsprosess så tidlig som mulig. En slik tidlig involvering vil føre til at prosesser får økt legitimitet og sterkere oppslutning om mål og visjoner. De ansattes involvering er viktig hvis en skal få til en endringsprosess, da det er de ansatte som gjennomfører endringen i praksis. Det er derfor viktig å få alle de ansatte ”ombord i båten”, slik at endringen blir et felles prosjekt, og at det jobbes felles mot en løsning (Difi, 2014).

Difi-rapporten (2014) sier videre at det i starten av en endringsprosess er viktig å vurdere i hvilken grad de ansatte skal involveres i en endringsprosess. Det er også vesentlig å finne ut hva den enkelte medarbeideren legger i involvering og deltakelse, fordi det har betydning for planleggingen av medarbeidernes forventninger til prosessen. Sverdrup og Olsen (2015) fremsetter at det er viktig med tidlig involvering av de ansatte, fordi dette kan føre til økt arbeidsmotivasjon, økt tilfredshet, høyere aksept for beslutninger, høyere kvalitet i beslutninger og dermed et bedre resultat. Det er viktig at organisasjonen synliggjør hvordan organisasjonen fungerer i dag, og hvordan den fremtidige situasjonen vil se ut med de foreslåtte endringene. Videre skriver forfatterne at dårlig håndtering av de ansattes involvering vil kunne få negative konsekvenser for endringsprosessen, fordi de ansatte kan

være redd for det ukjente eller redd for å miste verdiene til selskapet. Det fremkommer at god involvering og en god dialog er viktig for at de ansatte skal føle seg ivaretatt (Sverdrup & Olsen, 2015). Nedenfor blir derfor dialog presentert.

Ifølge evalueringsrapporten av sammenslåingen (Delrapport 1, 2017) fremkom det at embetsledelsen skulle legge til rette for å involvere de ansatte gjennom medlemsmøter, slik at de ansatte hadde mulighet til å komme med innspill i flere kanaler, enn bare gjennom møter med kollegaer og arbeidsgiver. Det ble derfor gitt mulighet til å gjennomføre medlemsmøter i arbeidstiden. Videre kom det frem av rapporten at det skulle legges opp til bred involvering og at mye av arbeidet skulle gjennomføres på avdelingene.

Deltakelse vil kunne sies å være relevant for denne oppgaven, da deltakelse vil kunne være med på å påvirke prosessen og ivaretagelsen av de ansatte i en fusjonsprosess. I denne oppgaven tas det utgangspunkt i en offentlig fusjonsprosess, og deltakelse vil derfor kunne tenkes å være relevant å forske på i denne sammenheng. Hypotesen blir derfor at deltakelse er viktig for oppfattet ivaretagelse i sammenslåingsprosessen av fylkesmannsembetene i Nord- og Sør-Trøndelag.

2.3.2 Dialog

Kommunikasjon spiller en kritisk rolle for suksessen til fusjoner (Nguyen & Kleiner, 2003). Ifølge Bartels, Douwes, Jong og Pruyn (2006) er kvaliteten på kommunikasjon ofte referert til i form av et kommunikasjonssklima. Kommunikasjonssklima har blitt definert av Dennis (1974, s. 29) som: *"A subjectively experienced quality of the internal environment of an organization; the concept embraces a general cluster of inferred predispositions, identifiable through reports of members' perceptions of messages and message related events occurring in the organization"*. Goldhaber (1993) fremsetter at kommunikasjonssklimaet består av persepsjonene de ansatte har av kvaliteten på forholdet og kommunikasjonen innad i organisasjonen. Forsinkelser i kommunikasjonen kan føre til at de ansatte føler seg fiendtlige og engstelige mot fusjonen, noe som kan føre til at en påfølgende kommunikasjonsprosess blir vanskelig (Nguyen & Kleiner, 2003).

Nguyen og Kleiner (2003) fremsetter at det å gi klare, konsistente, sympatiske og oppdaterte opplysninger vil øke medarbeidernes evne til å håndtere informasjonen, som igjen vil føre til økt produksjon. Produktiviteten vil kunne påvirke bedriftens ytelser positivt. Det er derfor

viktig at en kommunikasjonsplan inneholder informasjon vedrørende den delte visjon for det ”nye” selskapet, fremtiden i integrasjonen, de forventede fordelene, og resultat og tidsramme for fremtidige beslutninger.

Schweiger og Denisi (1991) mener at dårlig kommunikasjon i fusjonsprosesser intensiverer stress for de ansatte, på grunn av usikkerhet om deres fremtid. Usikkerheten kan i denne sammenhengen kobles til caset om sammenslåing av fylkesmannsembeter, da det kan bli endringer i arbeidsområder og arbeidssted. Denne usikkerheten skaper stress for de ansatte, i stedet for de faktiske endringene i forbindelse med fusjonen. Schweiger og Denisi (1991) anbefaler derfor å etablere kommunikasjon med de ansatte så raskt som praktisk mulig, om virkningene fusjonen vil ha på dem. Schweiger og Denisi (1991) mener også at det er viktig å gjenkjenne viktigheten av eksterne krefter gjennom kommunikasjon i en fusjonsprosess. Her spiller media en sentral rolle på den sosiale konteksten for fusjoner. Media kan skape et urealistisk bilde, og kan være med på å skape eller begrense angst for de ansatte.

Gjennom forskning mener Saunders, Altinay og Riordan (2009) at effektive kommunikasjonsmekanismer må skapes for å levere gjennomsiktede, rettferdige og realistiske meldinger gjennom en fusjonsprosess til sine ansatte. De argumenterer for at det bør være toveiskommunikasjon, som for eksempel en samtale med de ansatte, fordi enveiskommunikasjon kan bli oppfattet som en ”ordre”. Et eksempel på dette kan være meldinger fra ledelsen der det ikke er mulig å komme med innspill. Ifølge Saunders et al. (2009) kan toveiskommunikasjon også føre til læring. Cobb og Wooten (1998) har uttalt at god kommunikasjon forutsetter at de ansatte blir behandlet med verdighet og respekt. Napier (1989) fremsetter at det er flere forskere som har poengtert viktigheten av kommunikasjon, og presiserer at informasjon om fusjonen er et kritisk punkt for de ansattes produktivitet og deres moral.

Forskning og teori vedrørende dialog er relevant for min oppgave fordi dialog kan påvirke de ansattes oppfattelse av ivaretagelse i sammenslåingsprosessen av fylkesmannsembetene i Nord og Sør-Trøndelag. Dette er fordi kommunikasjon og dialog, som nevnt ovenfor, blir sett på som avgjørende faktorer for bedriftens suksess og suksess gjennom en fusjon. Det vil derfor være relevant å ta med kommunikasjon videre i studiet. En hypotese kan derfor være at kommunikasjon påvirker de ansattes oppfattede ivaretagelse i sammenslåingsprosessen av fylkesmannsembetene i Nord- og Sør-Trøndelag.

Ifølge tidligere presentert litteratur, fremsetter Yu (2009) at bedrifter bør legge til rette for gode endringsstrategier som både involverer og legger til rette for de ansatte. Dette innebærer deltakelse og dialog. Disse faktorene vil styrke og forbedre de ansattes organisasjonsidentitet, samt tillit til organisasjonsendringen (Yu, 2009). Det vil derfor være relevant å se videre på organisasjonsidentiteten til de ansatte, da det i teori er drøftet om dialog og deltakelse fører til bedre organisasjonsidentitet.

2.3.3 Identitet

Ullrich, Wieseke og Dick (2005) argumenterer for at fusjoner ofte ender galt, og forfatterne mener at dette delvis kan skyldes at endringen er uformet, og at de ansatte føler at de ikke gjør samme jobben etter fusjonen som de gjorde før. Slike forandringer er kritiske spenninger mellom positive og negative virkninger av identifikasjon. I lys av arbeidsrelatert identifikasjon der individet føler selvtillit, vil denne identifikasjonen føre til motstand mot endring, da endringen truer medarbeiderens identitet.

Albert, Ashforth og Dutton (2000, s. 14) mener at fusjoner er en ideell endringskontekst for å utforske utsagnet om at *"identitetsforankring er plantet i skiftende sand"*. Edwards, Lipponen, Edwards og Hakonen (2017) deler inn i to nøkkelmekanismer som påvirker endringen i identiteten etter fusjonen. Disse nøkkelmekanismene er endringer i oppfattet trussel og endringer i oppfattet rettferdighet. Edwards et al. (2017) mener at det er mangel på teoretisk forskning om endringer i ansattes organisasjonsidentifikasjon med den fusjonerte enheten, oppfattelsen av "rettferdig prosess" og opplevelsen av å være en del av en helhet. I studiet kom de frem til at endring i oppfattet rettferdighet og oppfattet trussel, spiller en sentral rolle for å påvirke endringer i måten medarbeidere identifiserer seg med bedriften. De kom også frem til at opprinnelsen og konteksten for fusjonen, spiller en rolle for hvordan medarbeiderne identifiserer seg med den fusjonerte enheten. Forskningen til Edwards et al. (2017) viste at jo mer følt trussel, jo mindre grad identifiserer en medarbeider seg med bedriften. Studien viste også at jo mer følt rettferdighet, jo mer følt identitet. I studiet kom de også frem til at identiteten øker med tiden, og at i store bedrifter vil det i tidlig periode være mer økning av identitet, enn i små bedrifter.

Bartels et al. (2006) mener at problemene som oppstår i en fusjonsprosess kan adresseres til de menneskelige aspektene ved fusjonen, der en av grunnene er presentert som motstridende

bedriftsidentiteter. Dette kan forklares av at de ansatte føler seg truet av ”infusjoner” av nye identiteter, og derfor velger å klamre seg til den gruppen de allerede er en del av. Som en konsekvens av dette kan de ansatte miste deres forpliktelse til eller identifikasjon med en organisasjon (Cartwright & Cooper, 1993; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994, gjengitt i Bartels et al., 2006).

I en studie som ble foretatt av Jetten, O’Brien og Trindall (2002) konkluderte de med at høy organisasjonsidentifikasjon førte til høyere organisatorisk forpliktelse, og de mente at det var relevant å se på identiteten med arbeidsgruppen og selve organisasjonen som en helhet. Hvis en fusjon truet de allerede eksisterende gruppene på arbeidsplassen, ville en sterk identitetsfølelse til gruppen føre til negative følelser for fusjonen. En sterk identitet til organisasjonen ville føre til mer positive følelser om fusjonen.

Det kan være relevant å se på identitet i denne oppgaven, fordi tidligere nevnt litteratur viser til at identiteten til en organisasjon vil føre til mer positive følelser for fusjonen. De faktorene som påvirker identitet, som er nevnt i dette delkapittelet, er følt trussel og rettferdighet. Dette kan ses i sammenheng med deltakelse og dialog, da det er viktig med kommunikasjon og involvering for å påvirke oppfattet trussel og rettferdighet. Kanskje kan ivaretagelse med fokus på dialog og deltakelse være med på å redusere trusselen og øke rettferdigheten, slik at de ansatte hos fylkesmann i Nord- og Sør-Trøndelag føler mer identitet til organisasjonen, og dermed er mer fornøyd med prosessen. Hypotesen blir derfor at dialog og deltakelse kan føre til ivaretagelse av de ansatte, og ivaretagelse kan igjen føre til høyere identitetsfølelse til det nye embetet.

3.0 Casebeskrivelse

Ifølge kongelig resolusjon ved Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2017b) ble en utredning omhandlende hensiktsmessig fremtidig struktur for fylkesmannsembetene ferdigstilt i 2016. Her kom det frem at endret kommunestruktur, ny inndeling av folkevalgt regionalt nivå, og endringer i strukturen for andre regionale statsetater som fylkesmannen samarbeider tett med, eksempelvis politiet og beredskapsstatene, gir endrede forutsetninger for fylkesmannens samhandling og kontakt med viktige målgrupper. På bakgrunn av dette ble det aktualisert en ny struktur for fylkesmannen. Denne strukturen skulle legge til rette for at fylkesmannens roller og funksjoner som iverksetter av regjeringens politikk, skulle ivaretas på best mulig måte. Fremtidig inndeling hadde som formål å styrke embetenes muligheter for å fylle rollen som bindeledd mellom stat og kommune, tverrsektoriell samordner og rettsikkerhetsinstans ovenfor innbyggerne (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017c).

Det ble politisk støtte til en regionmodell med 10-12 embeter som skulle forene de viktigste hensynene som en inndeling av fylkesmannen skal ivareta. Regionmodellen la strukturelle forutsetninger for samvirke i regional stat og styrket samordning. Den dannet grunnlag for styrking og utvikling av fylkesmannens fagkompetanse, uten at avstandsulempene ble u håndterlige. Ifølge Kommunal- og moderniseringsdepartementet ville en inndeling av fylkesmannen i 11 embeter gi sammenfallende struktur med de folkevalgte regionene, og en slik inndeling ville fortsette å innebære variasjoner i embetenes innbygger- og kommunegrunnlag og geografiske størrelser (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017b).

Kongen i statsråd besluttet den 20. mai 2016 at fylkesmannsembetene i Nord- og Sør-Trøndelag skulle slås sammen med virkning fra 1. januar 2018 (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2016). Hovedsetet ble besluttet å ligge i Steinkjer, der lokaliseringen deles mellom Steinkjer og Trondheim. Et hovedsete i Steinkjer vil innebære at Fylkesmannen og de funksjonene som er nødvendig for å kunne utøve rollen som fylkesmann, flyttes dit.

Brit Skjelbred var Fylkesmann i Sør-Trøndelag før sammenslåingen ble en realitet. Den 5. januar 2016 ble hun utnevnt som fylkesmann, men hadde siden 13. mars 2015 vært konstituert i stillingen. Fylkesembetet i Sør-Trøndelag var lokalisert i Trondheim, og videre nedover i

organisasjonen kunne en finne fem ulike fagavdelinger med om lag 180 ansatte (Fylkesmannen i Sør-Trøndelag, 2012). I Nord-Trøndelag var det Inge Ryan som var Fylkesmann. Fylkesmannsembetet i Nord-Trøndelag var delt inn i syv ulike fagavdelinger med om lag 130 ansatte (Fylkesmannen i Nord-Trøndelag, 2012).

I prosessen med sammenslåingen ble det gjort en omstillingsavtale, der formålet med avtalen var å sikre de ansattes medbestemmelsesrett og rettigheter i henhold til lov. Denne omstillingsavtalen skulle informere om hvordan omstillingsprosessen skulle gjennomføres, gi den ansatte trygghet, skape best mulig forutsigbarhet og godt arbeidsmiljø. Det ble også nedsatt en sentral arbeidsgruppe for gjennomføringen av omstillingsprosessen, med Svein Berbu fra Kommunal- og moderniseringsdepartementet som leder av gruppen. Videre var begge assisterende fylkesmenn med i gruppen, samt representanter fra akademikerne, LO, Unio og YS. Formålet med denne gruppen var å gi Kommunal- og moderniseringsdepartementet råd om hvordan prosessen skulle legge til rette for en smidig og forutsigbar omstillingsprosess. Videre ble det utformet et mandat til den sentrale arbeidsgruppen og omstillingsgruppen (Delrapport 1, 2017).

Det ble også nedsatt en lokal omstillingsgruppe (LOG) som skulle utarbeide fremdriftsplan, utarbeide forslag til organisasjonskart, og ivareta medbestemmelse og medvirkning i omstillingsprosessen. De skulle følge opp omstillingsprosessen og sikre fremdrift. LOG bestod av begge de assisterende fylkesmennene og de to administrasjonssjefene. Videre bestod gruppen av to direktører, to representanter fra Akademikerne, to representanter fra LO, to representanter fra Unio og to representanter fra YS. I tillegg var det en ekstern prosjektmedarbeider (Delrapport 1, 2017).

Ifølge delrapport 1 (2017) som evaluerer sammenslåing av fylkesmannsembetene i Nord- og Sør-Trøndelag var et viktig kriterium i prosessen å sørge for god involvering og deltakelse av de ansatte, samt å ivareta avtaleverkets bestemmelser om medbestemmelse for å lykkes med sammenslåingen. I tillegg var det presisert viktigheten av en konkret kommunikasjonsplan for kommunikasjonstiltak i utredningsfasen, avklaringsfasen og gjennomføringsfasen. Dette mente de var viktig fordi prosessen ville berøre alle ansatte. Det var derfor viktig at alle var informert, at det ble sikret gode informasjonsrutiner og at alle deltok aktivt, slik at det oppstod et eierskap til resultatet. Det ble derfor lagt opp til bred involvering og at mye av arbeidet skulle gjøres på avdelingene. Hovedsammenslutningene på arbeidstakersiden var derfor

representert med fire tillitsvalgte fra hvert embete. De ansatte ble involvert gjennom medlemsmøter, og her hadde de ansatte mulighet til å komme med innspill. Tidlig i prosessen ble det utarbeidet et medbestemmelseskart som viste når en formelt skulle ha involvering og medvirkning i prosessen. Dette kartet tok for seg saksområder med oppgaver, sakstyper, prioritet, tidsfrister og oversikter.

Det nye trøndelagsperspektivet lyder som følger: *”Tydeligere stemme fra Trøndelag, sammenhengende forvaltningsområder, bedre sammenfall med regional stat, styrke alle deler av fylket og enda bedre tjenester til kommuner”* (Fylkesmannen i Trøndelag, 2018 s. 5). Hovedstrukturen vil bestå av embetsledelsen og en avdelingsstruktur hvor hver avdeling ledes av en avdelingsdirektør. Innen hver avdeling etableres seksjoner basert på fag og oppgaver. Seksjonene ledes av en seksjonsleder som har fag og personalansvar (Fylkesmannen i Trøndelag, 2018), med Frank Jenssen som fylkesmann i det nye felles embetet (Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2017c).

En kan da stille seg spørsmålet om intensjonene til KMD, LOG-gruppen og medbestemmelseskartet samsvarte med de ansattes oppfatninger og forventninger. Videre i denne studien vil det bli presentert hvordan innsamlingen av informasjon forløp, for å finne ut hvordan de ansatte ble ivaretatt i sammenslåingsprosessen, og om ivaretagelsen kan ha innvirket på deres identifisering med det nye embetet.

4.0 Metode

Dette kapitlet vil redegjøre for den vitenskapelige forskningsmetoden som er benyttet som verktøy for å innhente relevant informasjon, med den hensikt å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene, samt en forklaring på hvordan metoden ble gjennomført.

4.1 Vitenskapsteoretisk ståsted

Saunders, Lewis og Thornhill (2016) skiller mellom tre ulike områder for forskningsfilosofier: Ontologi, epistemologi og aksiologi. Johannessen, Kristoffersen og Tuftes (2004) fremsetter at ontologien baserer seg rundt spørsmål om hvordan virkeligheten egentlig ser ut, altså grunnleggende antakelser om verden. I denne studien blir virkeligheten skapt av informantene og personene som deltar i studiet. Dette innebærer at det er de ansatte hos fylkesmannsembetene og forskeren som skaper virkeligheten sammen. Målet i denne forskningen vil derfor være å forstå og løfte frem meningen de ansatte har konstruert i sin livsverden, og deres erfaringer med sammenslåingen.

Ifølge Saunders et al. (2016) handler epistemologi om antakelser om kunnskap, hva som er akseptabel, valid og legitimert kunnskap, og hvordan en kan kommunisere kunnskap til andre. Johannessen et al. (2004) sier at epistemologien er representert gjennom ulike praksiser og rutiner vi bruker for å innhente kunnskap, altså våre forskningsmetoder. Når en ser på epistemologien for denne studien tas det utgangspunkt i at kunnskapen om verden fremkommer gjennom de ord og begreper man setter på verden (Madsbu, 2011). I denne studien ønskes det derfor å få tak i kunnskap via språket, og det tas utgangspunkt i hva informantene i denne studien sier om temaet ivaretagelse. Ifølge Madsbu (2011) er det begrepene som knytter teori og virkelighet sammen. I denne studien tas det utgangspunkt i informantenes fortolkning av sin verden i form av ord og begreper, og dette vil deretter vise vei gjennom analyse og fortolkning.

Ifølge Saunders et al. (2016) viser aksiologi til rollen verdi og etikk spiller i forskningsprosessen. Dette omhandler hvordan forskere ivaretar sine egne verdier og ivaretagelsen av verdiene til deltakerne i studiet. Ifølge Postholm (2005) er forskeren det viktigste forskningsinstrumentet i kvalitativ forskning. I og med at det er forskeren som tolker og legger frem perspektiver og meninger, vil forholdet mellom forsker og informant, atmosfære, og forskerens individuelle teorier påvirke forskningsprosessen. Dette vil innebære

at forskerens bakgrunn, både teoretisk og praktisk, vil kunne påvirke forståelsen av uttalelsene som fremkommer. Det vil derfor være vesentlig for forskeren å legge til side sin subjektivitet. For å motvirke subjektivitet må forskeren være bevisst eget ståsted og bakgrunn, og at man kan bringe med seg en førforståelse inn i studien. Som forsker må man anerkjenne førforståelsen og alt dette innebærer, og legge det frem for leseren. Det samme gjør man med informasjon fra informantene. Vektleggingen av ivaretagelsen vil i denne studien innebære et verdisyn, da det tas utgangspunkt i at mennesker i en sammenslåingsprosess bør ivaretas. Utover dette utgangspunktet vil jeg prøve å motvirke egen subjektivitet og være åpen for deltakernes egne verdier og meninger om hvordan de ivaretas.

Innenfor samfunnsvitenskapelig forskning har man tradisjonelt fremstilt et skille mellom positivistisk posisjon og hermeneutisk posisjon (fortolkningsbasert tilnærming) (Johannessen et al., 2004). Det positivistiske forskningsidealet legger til grunn at alle fenomener kan og skal undersøkes med den samme vitenskapelige metoden- den naturvitenskapelige metoden (Johannessen et al., 2004). Videre fremsetter Johannessen et al. (2004) at innenfor den positivistiske forskningen skal sosiale fenomener studeres ”utenfra”, uten at forskere engasjerer seg eller deltar i feltet som skal studeres.

Den fortolkningsbaserte tilnærmingen søker en dypere forståelse av et fenomen, som ikke er styrt av universelle lover (Jacobsen, 2005). Ifølge den hermeneutiske posisjon vil observasjoner ”utenfra” ikke gi innsikt i det som faktisk skjer mellom mennesker. For å få innblikk i meningen bak menneskelig handling må forskeren derfor delta i samfunnet, snakke med mennesker og fortolke det som skjer. Her må det derfor benyttes kvalitative metoder (Johannessen et al., 2004).

Formålet med denne studien er å svare på problemstillingen, altså å få en dypere forståelse for hvordan de ansatte hos fylkesmannsembetene i Nord- og Sør-Trøndelag følte seg ivaretatt. På bakgrunn av dette velges den fortolkende tilnærmingen, fordi denne tilnærmingen kjennetegnes av å forstå mennesker, deres relasjoner i kontekst, og slik de opplever konteksten (Jacobsen, 2005). Dette gjør det mulig å foreta videre valg av metoder som genererer detaljert og rikt datamateriale, og som gir grunnlag for tolkning av en dypere subjektiv mening knyttet til begrepene deltakelse, dialog, ivaretagelse og identitet.

4.2 Forskningsdesign

4.2.1 Forskningsstrategi: casestudie

Behovet for casestudier fremkommer når en ønsker å forstå et komplekst sosialt fenomen, og case-strategien gjør det mulig å gå i dybden på det fenomenet en ønsker å undersøke i det virkelige liv (Yin, 2014). Ordet case på latin betyr "tilfelle" der det er ett eller flere tilfeller som studeres inngående (Johannessen et al., 2004). *"The essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result"* (Schramm, 1971, referert i Yin, 2014, s. 15).

Ifølge Yin (2014) egner casedesign seg best til å besvare "hvordan" og "hvorfor" spørsmål. Ifølge Saunders et al. (2016) ønsker casedesign også å forklarer spørsmål som "hva". Et casedesign kjennetegnes av et studium av et eller flere caser gjennom omfattende og detaljert datainnsamling (Johannessen et al., 2004). Johannessen et al. (2004) fremsetter videre at kildene til et casestudie er sted- og tidsavhengige, og caset studeres i en setting som for eksempel kan være fysisk, sosial, historisk og/eller økonomisk. Jacobsen (2005) hevder at case-studier egner seg som teoriutvikling ved å gå i dybden på enkelttilfeller, og at en slik kan finne ting som en ikke var klar over på forhånd.

Yin (2014) beskriver to ulike dimensjoner når det kommer til utforming av casestudier. Den ene dimensjonen omhandler hvor mange case som er involvert, og den andre dimensjonen tar utgangspunkt i hvor mange analyseenheter som benyttes. Ut i fra disse dimensjonene fremkommer det fire ulike designstrategier: enkeltcasedesign med én analyseenhet, enkeltcasedesign med flere analyseenheter, flercasedesign med én analyseenhet og flercasedesign med flere analyseenheter.

I denne oppgaven benyttes et casestudie, da det ønskes å finne svar på hva, hvordan og hvorfor omhandlende ivaretagelsen gjennom sammenslåingen av Nord- og Sør-Trøndelag. "Hva"-spørsmålene som ønskes å finne svar på er om de valgte begrepene som deltakelse, dialog og identitet er relevant for å forstå oppfattet ivaretagelse, sammen med mulige nye begrep som bør ses nærmere på i videre forskning. "Hvorfor"- spørsmålene omhandler hva som kan være årsakene til oppfattet ivaretagelse, mens "hvordan"- spørsmålene dreier seg om å beskrive prosessen som relaterer seg til begrepene i forskningsmodellen. Denne studien kan

karakteriseres som et enkeltcasesdesign med to analyseenheter, der det sammenlignes to tidligere sub-case. Her undersøkes det om det er forskjeller i oppfatningen mellom embetene i Nord- og Sør-Trøndelag. Det intensive undersøkelsesopplegget ser på dybde, og er relatert til hvordan en ønsker å nærme seg variabelen som skal studeres. Denne studien kan derfor karakteriseres som et intensivt undersøkelsesopplegg for å kunne gå i dybden på fenomenet. Ved å bruke et enkeltcasesdesign i denne forskningen, vil det primære målet være å få en dypere forståelse av de to ulike sub-casene ved å gå i dybden innenfor tilgjengelig tid.

Når en gjennomfører en undersøkelse må forskeren ta hensyn til tidsperspektivet på undersøkelsen. En longitudinell undersøkelse betyr en langsom undersøkelse. Dette betyr at data samles inn på mer enn ett tidspunkt, gjerne to, tre eller fire tidspunkter (Johannessen et al., 2004). Denne studien kan ikke sies å falle innenfor en longitudinell undersøkelse, fordi det samles data på ett tidspunkt.

4.2.2 Eksplorativ retning

Ifølge Saunders et al. (2016) kan forskningsdesign være eksplorerende, deskriptive, forklarende eller evaluerende studier, der det er forskningsspørsmålet som vil være med på å bestemme hvilket design en velger for å forklare hensikten med studiet. Eksplorerende studier søker å finne ut hva som faktisk skjer, og å få innsikt i temaet (Robson, 2002, referert i Saunders et al., 2016). Jacobsen (2005) fremsetter at en eksplorerende undersøkelse vil dreie seg om å avdekke hvilke variabler som er relevante, og å finne ut hvilke verdier som finnes på de ulike variablene. I deskriptive studier søker en å forklare et tidligere forstått fenomen så nøyaktig som en kan (Saunders et al., 2016). Forklarende studier er studier som søker å finne kausale forhold mellom variabler (Saunders et al., 2016). En ønsker å finne årsaken til at noe skjer, og kausale sammenhenger som årsak og virkning (Jacobsen, 2005). Til slutt vil evaluerende studier ha som formål å finne ut hvor bra noe faktisk fungerer (Saunders et al., 2016).

I denne oppgaven har det blitt tatt utgangspunkt i en eksplorativ retning. Dette er fordi studiet ønsker å forske på hva som faktisk skjedde under sammenslåingen av fylkesmannsembetene, og formålet er dyp innsikt i ivaretagelse og relaterte begreper, inkludert mulige årsaker til og virkningen av ivaretagelse. Til tross for at mulige og/eller oppfattede årsaker blir behandlet i denne studien, vil ikke denne studien kunne karakteriseres som et kausalt design, altså et forklarende forskningsdesign. Dette er fordi det kausale designet ønsker å avdekke

årsakssammenhenger eller kausalsammenhenger mellom fenomener eller hendelser (Johannessen et al., 2004). Siden det i denne forskningen er verdi knyttet til ivaretagelse, altså at det er positivt at man blir ivaretatt, vil det også være et evaluerende element i denne studien. Her vil spørsmålet være hvor bra sammenslåingsprosessen fungerte i casen.

I denne studien tas det utgangspunkt i eksisterende litteratur omhandlende ivaretagelse av medarbeidere i endrings- og fusjonsprosesser, der det utforskes om denne teorien kan benyttes på fusjonsprosessen av fylkesmannsembetene. Ifølge Saunders et al. (2016) finnes det flere måter å gjennomføre en eksplorativ studie. Dette inkluderer et søk i litteraturen, intervju av ”eksperter” på temaet, gjennomføre dybdeintervju eller gjennomføre fokusgruppeintervju. I denne studien vil det bli gjennomført dybdeintervju med nøkkelpersoner, som baseres og tar utgangspunkt i eksisterende litteratur på temaet. I tillegg kommer det frem at en eksplorativ tilnærming har den fordel at den er fleksibel og tilpasningsdyktig til endringer (Saunders et al., 2016). Hvis en benytter seg av en eksplorativ tilnærming bør en derfor være villig til å endre retning ettersom ny data samles inn. I denne studien var det villighet til å endre retning fra starten av, hvis nye variabler viste seg å være viktig for å forstå begrepet ivaretagelse.

4.2.3 Forskningstilnærming

Ifølge Jacobsen (2005) er et sentralt spørsmål innen metode hvordan en bør samle inn data om virkeligheten. Det er uenighet i hvilke metoder som er best egnet til å studere virkeligheten, og metodens første problem er induktiv versus deduktiv datainnsamling (Jacobsen, 2005). Johannessen et al. (2004, s. 53) definerer induktiv tilnærming som ”*fra empiri til teori*”. Videre fremsetter forfatterne at i den induktive tilnærmingen starter undersøkelsen uten et teoretisk utgangspunkt. En starter med å samle inn data med hensikt om å finne frem til generelle mønstre som kan gjøres til teori eller viktige begreper (Johannessen et al., 2004). På den andre siden definerer Jacobsen (2005, s. 28) en deduktiv tilnærming som ”*fra teori til empiri*”. Ved denne tilnærmingen skaffer en seg først forventninger om hvordan virkeligheten ser ut, for deretter å samle inn empiri for å se om disse forventningene stemmer overens med virkeligheten (Jacobsen, 2005).

Saunders et al. (2016) peker på en annen tilnærming forskere kan inneha- en abduktiv tilnærming. Innenfor den abduktive tilnærmingen samler man inn data for å utforske et fenomen, identifisere temaer og søke etter mønstre, for så å generere ny eller modifisere eksisterende teori som en tester gjennom datainnsamling. Innenfor den abduktive

tilnærmingen beveger man seg derfor mellom den induktive og den deduktive tilnærmingen (Suddaby, 2006).

Det finnes mye tilgjengelig generell teori om fusjons- og endringsprosesser. Teorien omhandlende deltakelse, dialog og identitet i en endringsprosess er noe mer vag, da ikke alle forskere har valgt å fokusere på disse elementene. På bakgrunn av dette vil forskningen derfor kunne sies å ha en deduktiv tilnærming, fordi hensikten er å undersøke om teori som omhandler disse begrepene representerer det som faktisk skjedde i casebedriften. Studien legger opp til oppdagelser av nye funn, da det er mulig at noen nye eller andre aspekter ble oppfattet som vesentlig for de ansatte gjennom prosessen. På denne måten vil forskningen kunne være med på å utvikle ny teori, og derfor kan studien også sies å inneha noen induktive trekk. Studien innehar både deduktive og induktive trekk, noe som trekker i retning av at det har blitt benyttet en abduktiv tilnærming.

4.3 Datainnsamling

4.3.1 Valg av metode for datainnsamling

I utgangspunktet skilles det mellom to ulike former for datainnsamlingsmetoder (Jacobsen, 2005). Dette er den kvalitative- og den kvantitative tilnærmingen. Den kvantitative metoden har som utgangspunkt at den sosiale virkeligheten kan måles ved hjelp av metoder og instrumenter, som kan gi informasjon i form av tall. Kvantitative datainnsamlingsmetoder har den fordelen at den standardiserer informasjon, og gjør det lett å behandle denne informasjonen ved hjelp av datamaskiner. Den kvalitative metoden samler inn ord som brukes som informasjon i studiet (Jacobsen, 2005). Kvalitativ metode vektlegger det unike ved hver informant, og vektlegger også detaljer. I tillegg vil en kvalitativ undersøkelse skape nærhet mellom den som intervjuer og den som blir intervjuet (Jacobsen, 2005).

I denne studien blir det som nevnt tidligere, benyttet en kvalitativ metode. Dette på grunn av ønsket om å få en dypere forståelse av de ansattes ivaretagelse gjennom sammenslåingsprosessen. Ved bruk av kvalitativ metode vil det være mulig å oppnå et rikt og dyptgående datagrunnlag, og det vil også fremkomme et mer helhetlig situasjonsbilde fordi informantene vil få svare på spørsmålene med egne ord og uttrykk. En kvalitativ metode vil gi fleksibilitet i forskningen og forhåpentligvis gi et mer helhetlig bilde av hva som foregikk i sammenslåingsprosessen.

4.3.2 Datakilder

Når en har bestemt seg for det grunnleggende undersøkelsesdesignet, må en velge en datainnsamlingsmetode som egner seg for å få tak i den informasjon en ønsker (Jacobsen, 2005). Innenfor den kvalitative metoden er det fire ulike metoder som er hyppigst benyttet. Disse er det individuelle og åpne intervjuet, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Jacobsen, 2005). I denne forskningen blir det benyttet semistrukturerte dybdeintervju.

4.3.3 Semistrukturerte dybdeintervju

Det åpne individuelle intervjuet kjennetegnes ved at forsker og informant prater sammen som i en vanlig dialog (Jacobsen, 2005). Videre fremsetter Jacobsen (2005) at det åpne individuelle intervjuet egner seg når det er relativt få enheter som undersøkes, når en er interessert i hva det enkelte individ sier, og når en er interessert i hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen. Saunders et al. (2016) ytrer at intervju kan variere i ulik grad av struktur og formalitet. De kan være åpne ved at man gir informanten et tema å snakke om, eller det kan være strukturert ved at en anvender standardiserte spørsmål for hver informant. Det semistrukturerte intervjuet vil være en blanding av det åpne intervjuet og det strukturerte intervjuet. I det semistrukturerte intervjuet har forskeren ofte en liste over tema som skal dekkes, og noen nøkkelspørsmål som informanten skal svare på.

Ifølge Saunders et al. (2016) er en utfordring med semistrukturerte intervju at disse intervjuene ikke er ment å være generaliserbar, fordi de reflekterer virkeligheten på det tidspunktet der informasjonen ble samlet inn, i en situasjon som kan bli endret. Marshall og Rossman (2006) fremsetter at hensikten bak de semistrukturerte dybdeintervjuene ikke nødvendigvis skal være at de skal være gjenskapbare, nettopp siden de speiler virkeligheten på det tidspunktet de ble innhentet. Ifølge Saunders et al. (2016) kan lite standardisering i semistrukturerte intervju utfordre studiens reliabilitet og pålitelighet. Intervjueren kan påvirke informanten ved stemmebruk, kommentarer og ikke-verbal oppførsel. En annen type påvirkning kan være informantens oppfatning av intervjueren eller motsatt, intervjuerens oppfatning av informanten. Her kan også kulturelle forskjeller mellom informant og intervjuer spille inn.

I denne studien ble det valgt å benytte et semistrukturert intervju, fordi det var ønskelig å komme innom temaene deltakelse, dialog, og identitet, der det var utformet nøkkelspørsmål som skulle gi innblikk i om disse temaene hadde en tilknytning til ivaretagelse. Det var også en intensjon om å forstå årsaken bak holdningen til de ansatte hos fylkesmannen i Nord- og Sør-Trøndelag, og å invitere til diskusjon rundt temaer med spørsmål som støttet opp om dette.

I denne studien var det bare én forsker som gjennomføre undersøkelsen, og derfor var det viktig at forskeren var oppmerksom på de ulike fallgruvene som er presentert over. I intervjusituasjonen ble det derfor fokusert mye på å skape tillit, og å lytte til informanten slik at informanten følte seg trygg på intervjueren. I selve introduksjonsfasen av intervjuet ble det derfor lagt opp til en uformell prat slik at det ble skapt en relasjon mellom intervjuer og informant. I og med at intervjuene ble gjennomført over telefon var ikke kroppsspråk viktig, men desto viktigere var det med riktig stemmebruk.

Det ble intervjuet åtte personer, fire fra Sør-Trøndelag og fire fra Nord-Trøndelag. Utvalget ble gjort basert på arbeidstittel, der det ble delt inn i ansatt, mellom- og toppleder. Dette var for å få variasjon i uttalelsene til informantene ut i fra hvor de sitter i organisasjonen, men også for å forstå dybden i prosessen og omfanget av opplevelsene. Informantene ble anonymisert og betegnes videre med fiktive navn. Intervjuene ble dokumentert med lydopptak og varte fra en halv til én time.

Tabell 1: Informanter

Informant	Kjønn	Stilling	Varighet
Kari (nord)	K	Ansatt	59 min
Ola (nord)	M	Toppleder	38 min
Peder (nord)	M	Mellomleder	46 min
Lene (nord)	K	Ansatt	48 min
Marte (sør)	K	Mellomleder	31 min
Per (sør)	M	Ansatt	44 min
Oda (sør)	K	Ansatt	30 min
Geir (sør)	M	Toppleder	29 min

4.3.4 Utvikling og pretest av intervjuguiden

Ifølge Kvale og Brinkmann (2010) er de første minuttene av intervjuet avgjørende, og informantene vil gjerne ha en klar oppfatning av intervjueren før de ønsker å dele sine tanker med en fremmed. Intervjuet bør introduseres med brifing, der intervjueren snakker om formålet med studiet og hva de eventuelle lydopptakene skal brukes til (Kvale & Brinkmann, 2010).

Ifølge Kvale og Brinkmann (2010) kan et intervju spørsmål vurderes med hensyn til tematisk og dynamisk dimensjon. Tematisk med hensyn til produksjon av kunnskap og dynamisk med hensyn til den interpersonlige relasjonen i intervjuet. Tematisk vil være spørsmålene som er knyttet til intervjuets ”hva”. Dynamisk vil være spørsmålene knyttet til intervjuets ”hvordan”. Dette skal fremme et positivt samspill, holde samtalen i gang og stimulere intervjuobjektene til å snakke om sine opplevelser og følelser. Spørsmålene bør være lette, korte og fri for akademisk språk. ”Hvorfor”- spørsmål bør utsettes til slutten av intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2010).

Spørsmålene knyttet til intervjuets ”hva” ble utformet med utgangspunkt i tidligere empiriske studier. Et eksempel på en slik empirisk studie er Bartels et al. (2006). De hadde i sitt kvantitative studie et spørreskjema der informantene skulle svare på spørsmål vedrørende organisasjonsidentifikasjon i en fusjonsprosess. Innenfor denne identitetsforskningen kom forskerne innom temaene dialog og deltakelse. Her fokuserte forskerne på temaer som tilknytning til arbeidsgruppen, og en ”us versus them” mentalitet. Det ble også fokusert på muligheten til å være med på og ta del i beslutningstakingen. Forskerne fokuserte videre på om kollegaene lyttet til innspill, om forslag ble tatt seriøst, motiverende kommunikasjon, pålitelig informasjon og muligheten for å komme med egne ideer. På bakgrunn av dette har det i denne forskningen også blitt tatt utgangspunkt i disse elementene.

Edwards et al. (2017) har også gjennomført en studie om forløpere for integrering i fusjoner. Her fokuserte de på om de samme reglene og prosedyrene ble brukt på tvers av mennesker og situasjoner, om det var mulig å etterspørre klargjøring av informasjon, at alle berørte i prosessen var representert, at alle fikk uttrykke sine bekymringer og at alle parter ble behandlet med verdighet og respekt. På bakgrunn av dette har disse elementene også blitt fokusert på i denne forskningen.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2010) kan det i etterkant av intervjuet oppstå anspenthet og angst fra informantens side. Dette er fordi personen har vært åpen om personlige og emosjonelle opplevelser. Den innledende brifingen bør derfor følges opp med en debriefing etter intervjuet er foretatt. Dette kan omhandle spørsmål om informantens har noe mer å tilføye eller spørsmål om informantens opplevelse av intervjuet.

I denne studien ble det opprinnelig laget en intervjuguide som etter pre-testen viste seg å ha i overkant akademisk språk. Det kom også tilbakemeldinger på at intervjuguiden hadde noen ledende spørsmål, og til dels vage oppfølgingsspørsmål. Gjennomføringen av pre-testen var svært nyttig, da dette førte til endringer i formuleringer av spørsmål og språk. Viktigheten av å ikke følge intervjuguiden slavisk ble også identifisert. Se intervjuguide (vedlegg 1).

4.3.5 Intervjusituasjonen

Intervjusituasjonen startet med at forskeren redegjorde for formelle fakta. Det ble derfor presentert informasjon om forskeren, formålet med forskningen og intervjuets hovedtemaer, samt lengde og form. Videre ble det opplyst om informantens anonymitet og at det ble gjort opptak av intervjuene. Det ble opplyst om informantens rett til å avbryte intervjuet, og at det var mulig å reservere seg fra å svare på spørsmål hvis en ønsket det. Det ble foretatt en helt enkel begrepsavklaring og det ble gitt mulighet til å stille spørsmål før selve intervjuet ble satt i gang.

I selve intervjusituasjonen stilte forskeren spørsmål der informanten reflekterte rundt disse, og det ble stilt oppfølgingsspørsmål hvis det ble avdekket noen interessante refleksjoner. Det ble også spurt om informantens kunne klargjøre ulike begrep eller tema hvis noe var uklart. Avslutningsvis ble det spurt om informantens hadde noen innvendinger, kommentarer eller spørsmål. Dette for å få den ”myke” avslutningen og en rød tråd gjennom intervjusituasjonen.

4.4 Dataanalyse

Johannessen et al. (2004) fremsetter at utgangspunktet for kvalitativ dataanalyse som regel er i tekstform, og at det ikke finnes noen fasit på hvordan en bør foreta en kvalitativ dataanalyse. Utfordringen med denne dataanalysen er å få noe fornuftig ut fra en mengde ustrukturerte data og å få frem meningsinnholdet i teksten. Jacobsen (2005) fremsetter at det er nødvendig å forsøke å redusere noe av kompleksiteten, og en må forenkle og strukturere for å få en

oversikt. Den kvalitative analysen vil veksle mellom detaljer og helheten. Denne vekslingen omtales som hermeneutisk metode, og analysen betegnes ofte som den hermeneutiske spiral (Jacobsen, 2005).

Jacobsen (2005) fremsetter at analyse av kvalitative data i hovedsak vil dreie seg om tre elementer. Disse elementene er å beskrive, systematisere og kategorisere, og å sammenbinde. Beskrivelsen dreier seg om å beskrive materialet som er innsamlet. Dette innebærer en utskrivning av intervjuer, og en viss systematisering av disse intervjuene. Systematisering og kategorisering handler om å systematisere og redusere den uoversiktlige informasjonen. Her foretas en utsiling og forenkling av informasjon. Sammenbindingen handler om at når opplysningene er systematisert, vil en begynne å fortolke data. Dette innebærer å lete etter årsaker, meninger, forsøke å generalisere eller å bringe en viss orden inn i data (Jacobsen, 2005).

Jacobsen (2005) fremsetter at innholdsanalyser baseres på en antakelse om at det en person sier i et intervju kan reduseres til færre tema eller kategorier. Det blir derfor sentralt å finne disse kategoriene, og å fylle disse kategoriene med innhold. Når disse kategoriene er identifisert vil neste skritt være å tilordne enheter til de enkelte kategoriene, og til slutt se på likheter og ulikheter mellom enhetene som er knyttet til de kategoriene som er definert.

Videre fremsetter Johannessen et al. (2004) som viser til Yin (2003) at det er to hovedtyper case-analyse. Dette er analyse basert på teoretiske antakelser (teoristyrte) og beskrivende casestudier. Analyse basert på teoretiske antakelser omhandler å følge de teoretiske antakelsene forskeren hadde i starten av prosjektet, og la disse teoretiske antakelsene styre prosessen. Videre fremsetter Yin (2003) sitert i Johannessen et al. (2004), at det er tre ulike måter å knytte data opp mot teoretiske antakelser. Disse er mønstermatching, forklaringskjeder og tidsserieanalyser.

I denne studien vil det tas utgangspunkt i en analyse basert på teoretiske antakelser, og formålet vil være å eventuelt utvikle eller modifisere eksisterende teori. Intervjuene ble derfor transkribert, og det ble gjort et forsøk på å sammenfatte funnene. Denne sammenfatningen ble laget i en tabell slik at det ble enklere å få en oversikt over den informasjonen som var samlet inn. Videre ble informasjonen kategorisert og analysert.

4.5 Kvalitetskriterier for kvalitativ forskning

Kvale og Brinkmann (2010) fremsetter at innenfor samfunnsvitenskapene diskuteres troverdigheten, styrken og overførbarheten av kunnskap, som regel i sammenheng med begrepene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Det fokuseres derfor på reliabilitet, validitet og generaliserbarhet videre i dette kapitlet.

4.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet har med forskningsresultatenes troverdighet og konsistens å gjøre. Reliabilitet handler om hvorvidt et resultat kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2010). Ifølge Johannessen et al. (2004) knytter reliabiliteten seg til undersøkelsens data. Dette omhandler hvilke data som brukes, måten data er samlet inn på og hvordan dette bearbeides. Videre fremsetter forfatterne at innenfor kvalitativ forskning er ikke krav om reliabilitet like hensiktsmessige, som i den kvantitative innsamlingsmetoden. Dette er fordi det ikke benyttes strukturerte datainnsamlingsteknikker, da det ofte er samtalen som styrer datainnsamlingen. For det andre argumenteres det for at observasjoner er klart verdiladede og kontekstavhengig. Forfatterne mener derfor at det vil være umulig for en annen forsker å forsøke å duplisere en annen kvalitativ forskers forskning. For det tredje fremsetter forfatterne at forskerne bruker seg selv som instrument. Ingen andre har samme erfaringsbakgrunn som forskeren, og det vil derfor være vanskelig for andre å sette seg inn i fortolkningsprosessen.

I denne studien blir det beskrevet hvordan det innsamlede datamaterialet har blitt behandlet og videre hvordan dette har blitt analysert. Det ble benyttet båndopptakere i intervjusituasjonene som ble gjennomført, og dette bidrar til å styrke studiets reliabilitet, da analyse materialet ikke baserer seg på hva forskeren husker, men på transkribering som ikke kan mistolkes. I selve intervjusituasjonen ble det også opplyst om informantenes anonymitet, slik at informantene skulle føle seg trygge, og at de skulle være så ærlige som mulig på spørsmålene og temaene som ble diskutert.

4.5.2 Validitet

Ifølge Kvale og Brinkmann (2010, s. 250) blir validitet definert som: *”En uttalelser sannhet, riktighet og styrke”*. Validitet dreier seg om hvorvidt en metode undersøker det den har til hensikt å måle: *”I hvilken grad våre observasjoner virkelig avspeiler de fenomener eller variabler som interesserer oss”* (Pervin, 1984 s. 48 sitert i Johannessen et al., 2004). Med

andre ord vil validiteten i kvalitative undersøkelser dreie seg om i hvilken grad forskerens funn reflekterer formålet med studiet, og om det representerer virkeligheten.

Guba og Loncoln (1985) referert i Johannessen et al. (2004) presenterer to ulike teknikker som kan øke sannsynligheten for at forskningen frembringer troverdige resultater, og at en måler det som var til hensikt å måle. Disse teknikkene består av vedvarende observasjon og metodetriangulering. Vedvarende observasjon betyr å bli kjent med felten, slik at en kan skille mellom relevant og ikke-relevant informasjon. Videre beskrives metodetriangulering ved at forskere bruker ulike metoder, som for eksempel observasjon og intervju. En annen måte å sikre troverdighet i en studie, er at forskere tilbakefører resultatene til informantene for å bekrefte resultatene (Johannessen et al., 2004). Videre beskrives hvordan disse kriteriene har blitt ivaretatt i denne studien.

I denne studien har validiteten vært forsøkt sikret ved å bekrefte funn opp mot teorien som ble beskrevet tidligere. I analysen fremkommer det om informantenes svar samsvarer med eksisterende teori, eller om det er noen nye elementer som har dukket opp. Det er forsøkt å redusere personlig subjektivitet i analysen av datamaterialet, men noe personlig subjektivitet er nødvendig fordi det setter forskeren i stand til å forstå og fortolke. I selve intervjusituasjonen ble det forsøkt å inneha en objektiv tilnærming, med riktig stemmebruk og der forskeren ikke responderte med verken bekreftelse eller avkreftelse mens respondenten snakket. Dette ble gjort for ikke å påvirke informantene i deres svar.

4.5.3 Generaliserbarhet

Ifølge Kvale og Brinkmann (2010) er generaliserbarhet om resultater kan overføres til andre intervjupersoner eller andre situasjoner. Ifølge Johannessen et al. (2004) er det ved kvantitative undersøkelser mulig å foreta en statistisk generalisering av funn fra et utvalg til en populasjon. På den andre siden vil ønsket om generalisering være begrenset ved kvalitative undersøkelser. I kvalitative studier ønsker man heller å generalisere analytisk, noe som innebærer å overføre empirisk observasjon til teori (Yin, 2014). Flyvbjerg (2006) argumenterer for at enkeltcasestudier kan ha høy generaliserbarhet, dersom en ser på lignende case i en lik kontekst.

Denne studien har ikke som formål å generalisere til hvilken som helst kontekst. Funnene i denne studien kan derimot benyttes i spesielle kontekster som ligner på caset. Et eksempel på

dette vil være andre sammenslåinger av fylkesmannsembeter som skal finne sted, der det fokuseres på ivaretagelse av medarbeidere. Funnene i forskningen vil påvirkes av konteksten, og vil derfor ikke kunne overføres til hvilken som helst virksomhet i andre ulike kontekster.

4.6 Forskningsetikk

Etikk dreier seg om prinsipper, retningslinjer og regler for vurdering av om handlinger er riktig eller gale (Johannessen et al., 2004). Saunders et al. (2016, s. 239) definerer etikk slik: *”Etchics refer to the standards of behaviour that guide your conduct in relation to the rights of those who become the subject of your work, or are affected by it”*. Ifølge Johannessen et al. (2004) vil etiske problemer oppstå når forskningen direkte berører mennesker, spesielt i forbindelse med datainnsamling, enten det foregår gjennom observasjon, deltakende intervju eller eksperimenter.

Kvale og Brinkmann (2010) fremsetter at det er fire områder som tradisjonelt diskuteres i etiske retningslinjer for forskere. Disse er informert samtykke, fortrolighet, konsekvenser og forskerens rolle. Informert samtykke betyr at informantene informeres om undersøkelsens formål, hovedtrekkene i designet og mulige risikoer og fordeler med å delta i forskningsprosjektet (Kvale & Brinkmann, 2010). Jacobsen (2005) sier at informert samtykke handler om at den som deltar i undersøkelsen skal delta frivillig, og at den som undersøkes vet alt om hvilke farer og gevinster en slik deltakelse kan medføre.

I denne studien ble det i forkant utdelt et informasjonsskriv til informantene med informasjon om studiet, der de også skulle signere på en samtykkeerklæring om at de ønsket å delta i studiet. På grunn av at e-post ble benyttet som kommunikasjonsform, har informantene ikke signert samtykkeerklæringen, men etter å ha mottatt informasjon om studiet har de ”sagt” seg villig til å delta via e-post. I informasjonsskrivet ble det opplyst om at det var mulig å trekke seg gjennom hele studiet, og det ble også informert om anonymitet.

I en forskningsprosess kan det oppstå brudd på privatlivets fred. Dette er når det er mulig å identifisere enkeltpersoner i datamaterialet (Jacobsen, 2005). Videre fremsetter forfatteren at det er noen anonymiseringsstiltak forskeren kan gjøre hvis det er fare for at informantene kan bli gjenkjent. Dette er sletting av data som kan bidra til å identifisere enkeltpersoner, at det er lav detaljeringsgrad på data og at det er bevisst innføring av ”feil” i data. Anonymitet og

datasikkerhet vil føre til fortrolighet i forskningen gjennom at informantene føler seg respektert og ivaretatt. Mulige konsekvenser for brudd på anonymiteten vil kunne svekke tillit mellom forsker og informant, samt at andre vil kunne endre oppfatning av informanten.

I denne studien har alt av informasjon som dokumenter, presentasjoner, lydfiler og notater vært sikkert lagret med passordbeskyttelse, og persondata ble slettet så snart studiet var ferdigstilt. Det har også vært viktig å holde informantene anonym i analysen, og å sikre at ingen informasjon kan knyttes til en enkelt informant.

5.0 Analyse

I dette delkapittelet vil jeg redegjøre for mine funn og drøfte dette mot teori beskrevet i kapittel 2. Det vil bli tatt utgangspunkt i forskningsspørsmålene, og det vil bli forsøkt å se sammenhenger mellom forskningsspørsmålene opp mot forskningsmodellen. Hensikten med denne analysen er å se på hvordan de ansatte opplevde å bli ivaretatt i sammenslåingsprosessen, og på hvilken måte ivaretagelsen kan ha innvirket på deres identifisering med det nye fylkesmannsembetet.

5.1 Deltakelse

Ifølge Difi-rapporten (2014) er det vesentlig å finne ut hva de ansatte legger i begrepene involvering og deltakelse, da dette har betydning for planlegging av medarbeidernes forventninger til prosessen. Det er viktig å involvere de ansatte som er berørt, da en slik involvering vil føre til at prosessen får økt legitimitet og sterkere oppslutning om mål og visjoner (Difi, 2014). I tillegg har Yu (2009) uttalt at en bør legge til rette for involvering av sine ansatte, fordi dette vil bidra til å styrke de ansattes organisasjonsidentitet samt deres tillit til endringen. Teorien om deltakelse består av involvering, medvirkning, medbestemmelse og empowerment (myndiggjøring).

Det var ulik oppfatning av innholdet i begrepet deltakelse i nord og sør, og de ulike oppfatningene av begrepet kan kanskje indikere at de to embetene har opplevd deltakelsen i prosessen forskjellig, og også at de hadde ulike forventninger til prosessen. Ifølge rapporten som omhandler sammenslåingen av Trøndelagsembetet, fremkom det at det var viktig å legge opp til involvering i prosessene (Delrapport 1, 2017).

Informantene i nord og sør forklarte at det hadde blitt lagt vekt på å involvere de ansatte tidlig i prosessen. Det varierte derimot på hvilken måte informantene ble involvert, men flere nevnte at de ble involvert gjennom intranett, lokal omstillingsgruppe (LOG), tillitsvalgte og fagforeninger. Sverdrup og Olsen (2015) presiserer viktigheten av tidlig involvering i en endringsprosess for å øke arbeidsmotivasjon, øke tilfredshet og skape høyere aksept for beslutninger. For informantene i Nord-Trøndelag var det primært LOG og ledergruppen som sørget for at informantene var tidlig involvert i sammenslåingsprosessen. I Sør-Trøndelag var informasjon det viktigste for at de ansatte følte seg tidlig involvert, men her uttrykte flere at

de følte seg mindre involvert når LOG-gruppen ble opprettet. En informant fra sør uttalte følgende:

”(...) Men så ramlet jeg litt sånn av, etter en ganske kort stund, så fort den lokale omstillingsgruppen ble oppe å gå”. – Marte.

Årsaken til denne forskjellen kan være at informantene i Sør-Trøndelag hadde en mer negativ innstilling til LOG enn det Nord-Trøndelag hadde, da det ble uttalt at informantene følte seg mindre involvert av LOG i sør. Dette kan derfor ha påvirket oppfattelsen av tidlig involvering og ledelsens tilrettelegging av deltakelse.

De fleste informantene la vekt på informasjon når det kom til å definere begrepet deltakelse. Dette stemmer overens med Irgens (2016) som fremsetter at informasjon kan ha stor betydning for hvilke holdninger de ansatte innehar til tiltak som blir forsøkt iverksatt. De ansatte understreket at det å kunne komme med innspill, og muligheten til å delta, også var en vesentlig del av deltakelsen. Ifølge Irgens (2016) vil deltakelse i planlegging være av avgjørende betydning for de ansattes holdning til forandringen. Deltakelse gir også eierfølelse til prosessen og til resultatet (Irgens, 2016). En informant i nord definerte deltakelse slik:

”Deltakelse er ikke nødvendigvis at de kan bestemme, men at de får bidra med sine synspunkt som blir vurdert”. – Lene.

I tillegg til informasjon, å kunne komme med innspill og muligheten til å delta uttalte informantene i Sør-Trøndelag at deltakelse handlet om å få kunnskap om det som skulle skje i fremtiden. Det var også viktig for informantene å bli hørt i prosessen. Informantene i sør hadde derfor en bredere forståelse av begrepet deltakelse enn informantene i nord. En informant i sør uttalte:

”For meg så er det viktig at vi blir informert om hva som skjer og hva som skal skje, og at det er god informasjon”. – Oda.

Alle informantene i nord og sør vektla informasjon, muligheten til å komme med innspill og å få delta, men informantene i sør la også vekt på kunnskap om det skulle skje i fremtiden, og å faktisk bli hørt. Dette kan ha sammenheng med at hovedsetet ble besluttet lagt til Steinkjer i

nord, og derfor hadde kanskje de ansatte i sør et større behov for kunnskap om det som skulle skje i fremtiden.

5.1.1 Få og hente informasjon

Edwards et al. (2017) har fremsatt at en forløper for integrering i en fusjon, er om det er mulig å etterspørre klargjøringer eller mer informasjon gjennom sammenslåingsprosessen. Nguyen og Kleiner (2003) har videre fremsatt at det å gi klare og oppdaterte opplysninger vil øke medarbeidernes evne til å håndtere informasjonen, som igjen vil kunne føre til økt produksjon.

De ansatte i Nord-Trøndelag opplevde å få delta i prosessen primært gjennom informasjon, da flere av informantene i nord uttrykte at de fikk løpende informasjon eller orientering om prosessen. Halvparten av informantene i nord mente at de kunne etterspørre klargjøringer eller mer informasjon om beslutninger. De kunne stille spørsmål på allmøter og kunne spørre lederen. To informanter mente at det i liten grad var mulig å etterspørre klargjøringer eller mer informasjon. En informant i nord uttrykte følgende:

”Hvis noen begynte å stille spørsmål ved ting var det veldig sjeldent vi fikk noen klargjøringer eller noe mer utdypende informasjon enn det som eventuelt lå i referatene eller det som var besluttet”. – Peder.

I sør uttrykte informantene at informasjonen var tilgjengelig, men at en på eget initiativ måtte oppsøke informasjonen på intranett og sette seg inn i dette. De fleste informantene i sør uttrykte at de kunne etterspørre klargjøringer eller mer informasjon om beslutninger. Det var mulig å spørre tillitsvalgte, embetsledelsen eller avdelingsdirektører eller en kunne etterspørre klargjøringer på avdelingsmøter. En informant mente at det ikke var mulig å få klargjøringer og uttalte at det var lang vei fra medarbeiderne til LOG og ledergruppen.

Dette viser at de ansatte i Sør-Trøndelag var mer fornøyd med muligheten til å etterspørre klargjøringer eller mer informasjon om beslutninger.

5.1.2 Gi innspill og ideer

Alle informantene i nord og sør følte at de fikk komme med innspill og ideer, men det varierte på hvilken måte dette foregikk. Flere av informantene uttrykte at det var begrenset hvor mye påvirkning disse innspillene hadde, og flere holdt derfor litt distanse til prosessen.

Utfordringene omhandlende liten påvirkning går igjen og vil derfor bli utdypet senere. Ifølge Nguyen og Kleiner (2003) er det viktig å involvere de ansatte i utvikling av ideer for å utnytte energi, og å gjøre det mulig å identifisere problemområder tidlig.

I nord trekkes det frem avdelingsvise gruppeoppgaver, når det kommer til innspill og ideer. Dette kan tyde på at ledelsen forsøkte å løse utfordringene ved å sette sammen grupper, og få disse begeistret for fremtiden (Marks & Mirvis, 1992). Det var mulig å komme med innspill og ideer på ledermøter og i LOG, og det var leid inn en konsulent som skulle bistå i prosessen. En informant i nord uttalte:

”Det ble jo leid inn konsulent på dette, og mye av prosessene av det som skjedde var nok styrt av den konsulenten som var leid inn”. – Peder.

I sør fikk informantene komme med innspill og ideer på avdelingsmøter og på medlemsmøter. Det ble videre uttalt at det var for lite informasjon om hvor man kunne dele sine innspill og ideer, og at LOG hadde regien på prosessen.

Alle informantene i sør og nord var enige i at det var mulig å komme med innspill og ideer til sammenslåingsprosessen. Det er interessant at det er forskjeller på hvordan de ansatte fikk komme med innspill og ideer, da evalueringsrapporten (Delrapport 1, 2017) legger til grunn samme muligheter for alle ansatte. I evalueringsrapporten ble det presisert at informantene kunne komme med innspill på medlemsmøter, men det var blant informantene i denne studien kun i nord at medlemsmøter ble nevnt.

5.1.3 Påvirke konkrete beslutninger

Reell deltakelse i konkrete beslutninger er viktig fordi konsekvensene kan påvirke oppfattelsen av rettferdig prosess, og dermed gi støtte til endringen. Ifølge Nguyen og Kleiner (2003) er den mest effektive måten å få støtte til endringen, å maksimere de ansattes

engasjement. Dette engasjementet kan skapes når de ansatte føler at de har mulighet til å påvirke beslutninger.

Blant representantene i Nord-Trøndelag mente de fleste at LOG gjorde en god jobb for å inkludere de ansatte i beslutningstakingen. Informantene i nord fortalte at de ble inkludert i beslutningstaking gjennom å gi innspill og gjennom gruppeoppgaver. Her blir det igjen påpekt at de ble inkludert, men at innspillene til informantene ikke ble tatt til etterretning.

Halvparten av informantene i Sør-Trøndelag mente at de ble inkludert i beslutningstakingen, mens to av informantene mente at de ikke ble det. Informantene ble informert gjennom tillitsvalgte, av avdelingsledelsen og på avdelingsmøtene, og dette mente de førte til inkludering og påvirkning av beslutninger. Videre opplyste en informant at det var stor avstand mellom arbeidstakerne og LOG. Informantene uttalte også at vedtaket om sammenslåingen kom fra KMD, og at beslutningene angående sammenslåingsprosessen ble tatt av departementet. På spørsmålet om LOG-gruppen gjorde noe for å inkludere de ansatte i beslutningstakingen svarte en informant fra sør følgende:

”Eh, jeg synes egentlig ikke det. Jeg synes det var en ganske lang avstand mellom meg som en vanlig medarbeider mot LOG”. – Oda.

Funnene viser at de fleste informantene i nord var fornøyd med inkluderingen i beslutningstakingen, mens halvparten i sør var fornøyd.

5.1.4 Forme sin egen fremtid

Ifølge Thomas og Velthouse (1990) vil myndiggjøring ved å gi makt og autoritet til de ansatte, føre til motivasjon gjennom delegering og desentralisering av myndighet. Seibert et al. (2004) har uttalt at myndiggjøring har en positiv relasjon med de ansattes prestasjoner, samt deres tilfredshet til jobben. Det å få muligheten til å forme sin fremtid vil kunne være en del av denne myndiggjøringen. Halvparten av informantene i Nord-Trøndelag følte at de hadde mulighet til å påvirke sin egen fremtid. Dette ble gjort ved å gi innspill til organisasjonskartet. På den andre siden ble det uttrykt at mye av premissene var lagt i forkant, og at det derfor ikke var åpnet for diskusjon rundt avgjørelsene. Innspillene ble ikke tatt hensyn til, og ble heller ikke fulgt opp. En informant i nord uttalte følgende:

”Vi fikk jo for så vidt mulighet til å komme med innspill, men innspillene ble ikke tatt videre”.

– Peder.

I Sør-Trøndelag uttalte også halvparten av informantene at de fikk være med på å forme sin fremtid gjennom å påvirke hvordan den nye organisasjon skulle se ut, og å ta del i organiseringen av avdelinger. De andre to informantene mente at de delvis hadde fått forme sin fremtid. En informant i sør uttalte følgende:

”Jeg føler at jeg fikk være med å forme det så mye som jeg hadde forventet å få være med på å forme det”. – Per.

Dette viser en tendens til at informantene i sør var mer fornøyd med muligheten til å forme sin egen fremtid, da to informanter var fornøyd og to informanter var delvis fornøyd. Det kan derfor tenkes at det har vært et større fokus på dette i sør, da hovedsetet allerede fra begynnelsen var bestemt lagt til nord. Dette kan ses i sammenheng med Irgens (2016), der nord kan ha opplevd ”medvirkningshungre”.

5.1.5 Deltakelse oppsummert

Sammenlignet med nord var informantene i sør mer fornøyd med muligheten til å få og hente informasjon, og muligheten til å forme sin fremtid. Informantene i nord var mer fornøyd med å kunne påvirke konkrete beslutninger enn informantene i sør. Ellers hadde informantene samme inntrykk av hvordan deltakelsen hadde forløpet i prosessen, og hadde generelt en positiv oppfatning av deltakelsen. Det kan virke som om det fra ledelsens side er forsøkt å kombinere top-down og bottom-up initiering (Balogun et al., 2016), men at ledelsen kanskje ikke har lyktes helt med dette. På bakgrunn av at sør var mer fornøyd med to aspekter, mens nord var mer fornøyd med ett aspekt, trekker dette i retning av at informantene i sør var mer fornøyd med deltakelsen i prosessen. På bakgrunn av at informantene i sør var mer fornøyd kan det virke som om de ansatte i sør fikk tilstrekkelig informasjon om det som skulle skje i fremtiden, som de uttalte var viktig i fastleggelsen av begrepet deltakelse.

5.2 Dialog

Ifølge Nguyen og Kleiner (2003) spiller kommunikasjon en kritisk rolle for suksessen til fusjoner og kvaliteten på kommunikasjon er ofte referert til som kommunikasjonsklima

(Bartels et al., 2006). Ifølge Cobb og Wooten (1998) er en forutsetning for god dialog og kommunikasjon at alle parter blir behandlet med verdighet og respekt. Oppfattelsen av begrepet dialog var forskjellig fra nord og sør, noe som også her kan tyde på at de ansatte hadde ulike utgangspunkt til forventet dialog. Teorien i dialogkapittelet tar for seg kommunikasjon, informasjon, og medias rolle i en sammenslåingsprosess.

I Nord-Trøndelag var det delte meninger om informantene kunne stole på løftene som ble gitt gjennom prosessen, men tre av informantene uttrykte at dette var mulig. Informantene stolte på at ingen skulle miste jobben, men uttrykte en bekymring for at organisasjonen skulle kutte i årsverk. Videre var det viktig for informantene at føringene var tydelige, at det var et vedtak på sammenslåingen og at det skulle være to lokasjoner med hovedsete på Steinkjer. Det ble også uttalt at det var en del ting som ikke var besluttet, og at dette var uheldig. Dette ble eksemplifisert med lønnsmessige forhold, utligning av lønn og at kompensasjon for reisevirksomhet ikke var avklart. En informant i nord uttalte:

”Jeg vet for eksempel ikke min lønn enda og nå er vi kommet til mars”. - Peder.

I Sør-Trøndelag mente to av informantene at de kunne stole på de løftene som ble gitt. Informantene uttalte at det aldri ble sagt noe før det var endelig, så den informasjonen som kom var absolutt til å stole på. Det var en informant som uttrykte at vedkommende fortsatt var usikker på om man kunne stole på løftene. Informanten var usikker på om de ansatte fikk sitte på to lokasjoner, og om departementet ville gi midler til husleie i to store bygg. Til slutt ble det uttrykt at en informant ikke stolte på løfter. Dette fordi de ansatte blant annet ble lovet lønnsøkning, som i ettertid viste seg å være minimal. En informant i sør uttrykte følgende:

”Jeg er jo fryktelig usikker på om vi fortsatt får lov til å sitte på to lokasjoner. Kommer departementet til å gi midler til å huse to store bygg med husleie?”. - Oda.

I nord mente tre av informantene at de kunne stole på løfter, mens i sør var det to informanter som uttrykte en positiv holdning til dette. Dette tilsier at informantene i nord stolte mer på løftene som ble gitt gjennom sammenslåingen. Dette viser også at det var behov for dialog for å bygge tillit, og at man kunne stole på informasjon og løfter som ble gitt gjennom prosessen.

Informantene i nord og sør vektla informasjon, informasjonsflyt og dialog mellom de ulike leddene som de viktigste elementene når det kom til begrepet dialog. Det var også viktig at informasjonen ble gitt både om det var lite eller mye informasjon. Dette støttes opp av Napier (1989) som presiserer at informasjon om fusjonen er et kritisk punkt for de ansattes produktivitet og deres moral. Andre fellestrekk som fremkom, var at det var viktig med ulike fora for å utveksle synspunkter.

Informantene i Nord-Trøndelag vektla at dialogen måtte gå begge veier, altså toveiskommunikasjon. Saunders et al. (2009) støtter opp om dette og mener at det bør være toveiskommunikasjon i en fusjonsprosess. De ansatte mente også at det måtte være mulig å ha dialog med de som besluttet, med ledelsen og mellom begge embetene, og at det var stor takhøyde for å si i fra, og for å lufte sine bekymringer. I tillegg var det viktig med respekt. En informant i nord uttalte:

”Det må være sånn at det er mulighet til å komme med innspill og at det ikke bare er enveiskommunikasjon”. - Peder.

I sør ble det uttalt at det var viktig å respektere andres synspunkter når det kom til dialog. Det kom også frem at alle medarbeiderne måtte verdsettes, og at det var viktig å bygge tillit mellom de ansatte og ledelsen for at det skulle skapes en god kommunikasjon. Det måtte også være mulig å medvirke i prosessen. En informant i sør uttalte følgende:

”Forutsetningen for å få til en god dialog er at man har tillit og respekt. En god dialog er like mye å lytte som å sende ut budskap”. – Geir.

Informantene i nord og sør syntes det var viktig med informasjon, og ulike fora og kanaler som la til rette for god dialog. Videre hadde nord og sør forskjellige elementer de vektla når det kom til dialog i en sammenslåingsprosess. Nord var opptatt at toveiskommunikasjon og dialog mellom flere ledd, takhøyde og respekt. I sør var de også opptatt av respekt, men uttrykte viktigheten av tillit, og at de hadde mulighet til å medvirke. Her skiller begrepet ”å medvirke” seg ut, da dette ifølge min modell baserer seg på deltakelse (Figur 1). Dette kan derfor tilsa at skillet mellom begrepene i forskningsmodellen er vag.

I Nord-Trøndelag opplevde de fleste informantene at det tidlig ble opprettet dialog, og i sør uttrykte samtlige informanter at dialogen ble tidlig opprettet. Schweiger og Denisi (1991) argumenterer for at tidlig involvering kan motvirke usikkerhet og stress for de ansatte. På avdelingene i nord ble det opprettet en detaljert kjøreplan vedrørende dialog med egne milepæler. I nord uttalte informantene videre at dialogen ikke ble fulgt opp. LOG ble opprettet og fikk en stor rolle, og mye skjedde internt i LOG uten at de ansatte fikk informasjon. En informant i nord uttalte:

”Jeg synes at inngangen var ganske god. Intensjonene som var formidlet i oppstarten synes jeg var ganske god i forhold til at det var signalisert veldig tydelig at en ønsket dialog og samspill”. – Peder.

I sør ble det tidlig opprettet dialog i forbindelse med oppgavekartleggingen, men LOG hadde ikke mye dialog med de som ikke satt i den lokale omstillingsgruppen. Det ble videre opplyst at dialogen mellom embetene og KMD var mer langsom, og at det tok lang tid før ting ble avklart. Det var først når LOG ble opprettet, og omstillingsavtalen var på plass, at ting begynte å skje. En informant fra sør uttalte:

”Dialogen ble satt i gang så tidlig som den kunne settes i gang etter mitt syn da”. – Per.

Det var mer enighet blant informantene i sør om at det ble opprettet tidlig dialog, enn i nord. For å skape tidlig dialog i nord, ble det opprettet en detaljert kjøreplan med egne milepæler og kjøreplaner for avdelingene, fra ledelsens side. I sør opprettet ledelsen tidlig dialog i forbindelse med oppgavekartleggingen. I nord og sør fremkom det et ulikt syn på LOG sin rolle i prosessen. I nord ble det uttalt at mye skjedde internt i LOG, mens i sør uttalte de at når LOG ble opprettet begynte ting å skje. Derfor blir det videre analysert den konkrete dialogen med LOG, ledergruppen og KMD.

5.2.1 Dialog med LOG, ledergruppen og KMD

Hvordan de ansatte opplevde dialogen i sammenslåingsprosessen ble delt inn i tre ulike elementer, der det ble et skille på dialogen med LOG, ledergruppen og KMD. Alle informantene i nord og sør uttalte at det ikke eksisterte noe dialog med KMD, det var ingen tilgang til departementet, og dialogen gikk via den lokale omstillingsgruppen.

I nord var inntrykket av dialogen med LOG delt. Det fremkom at LOG informerte de ansatte med ærlig og relevant informasjon når de visste noe, men at prosessen i LOG var intern, og at det var vanskelig for de som ikke satt i gruppen å få med seg hva som skjedde. Mye ble også avgjort i LOG, uten at det var dialog med andre. En informant i nord uttalte:

”Proessen i LOG var litt intern, det var litt vanskelig for oss som ikke satt i LOG å få med seg alt som foregikk der”. - Peder.

Når det kom til dialogen med ledergruppen opplyste informantene i nord at LOG var bindeleddet, og ivaretok mye av informasjonsarbeidet for ledergruppen. Det var mulig å komme med innspill og reaksjoner til sin leder, som tok dette opp med embetsledelsen.

I sør hadde informantene en mer negativ holdning til LOG, enn informantene i nord, da de fleste informantene uttalte at dialogen ikke var tilstrekkelig. Det var ikke direkte aksess til LOG, synspunkter ble ikke vektlagt og det var ikke delte arenaer for å gi tilbakemeldinger. Her kom det også frem at det var en del avgjørelser som ble tatt i LOG, uten å snakke med de ansatte.

Alle informantene i sør var relativt fornøyd med dialogen med ledergruppen. Det fremkom at ledergruppen gjorde en god jobb og var delaktig med å gi informasjon til administrasjonen, og det var god informasjon og god flyt. På den andre siden ble det uttalt av en informant, at det ikke var direkte aksess til ledergruppen. En informant i sør uttalte:

”Det var god dialog mellom ledelsen og ansatte, det fungerte tilfredsstillende”. – Geir.

I nord var informantene uenig i oppfattelsen av dialogen med LOG, mens i sør var de fleste informantene negative til denne dialogen. I nord var det litt forskjellige meninger om dialogen med ledergruppen, mens i sør var alle fornøyd med dialogen med ledergruppen.

5.2.2 Verdighet og respekt

For mange er det viktig med respekt for den du kommuniserer med, og at det vises gjensidig respekt. Edwards et al. (2017) har uttrykt at alle parter skal behandles med verdighet og respekt, og at dette fører til integrering i fusjoner. I nord mente de fleste informantene at alle parter ble behandlet med verdighet og respekt. Det var sørget for god og ryddig

medbestemmelsesprosess, og informantene opplevde ikke at noen ble dårlig behandlet. Ifølge informantene var det ordentlige prosesser på hvem som skulle få fortsette som ledere, og hvem som fikk et annet tilbud. En informant i nord uttrykte følgende:

”Ja, jeg mener at de ble behandlet med verdighet og respekt. I alle fall på egen avdeling og sammen med direktør i sør, så hadde vi en veldig god dialog underveis”. – Ola.

I sør opplevde informantene at alle parter ble behandlet med verdighet og respekt. Det kom til uttrykk at representantene i nord og sør var likeverdige. Alle var viktige for ledergruppen på begge plassene, og det var viktig at alle var representert. En kan derfor si at informantene i sør opplevde å bli behandlet med verdighet og respekt i større grad enn informantene i nord.

5.2.4 Ble ytringer tatt seriøst?

Alle informantene i nord og sør opplevde at deres ytringer ble tatt seriøst. Saunders et al. (2009) fremsetter også at det er viktig at de ansatte får lov til å ytre seg, fordi de presiserer viktigheten av toveiskommunikasjon. I nord fikk informantene tilbud om en organisasjonspsykolog, der de kunne ytre seg. Her ble også gruppeoppgavene igjen nevnt, men at informanten ikke så poenget i dette. Informantene ytret seg om ting de ikke kunne påvirke, og alle avgjørelsene ble tatt politisk eller ble bestemt av ledelsen.

De ansatte i sør ble hørt gjennom tillitsvalgssystemet, men de lurte ofte på om ytringene ble tatt seriøst. En informant i sør uttalte:

”Jeg hadde ikke noen forventninger om at det skulle bli tatt hensyn til mine ytringer på noe vis”. – Marte.

Det var en generell enighet i nord og sør om at de ansatte følte at ytringer ble tatt seriøst. Dette til tross for at det var flere informanter som uttrykte tvil om disse ytringene egentlig hadde noe å si for prosessen, da det meste ble bestemt på et høyere nivå.

5.2.5 Informasjonsflyt

Forsinkelser i kommunikasjon kan føre til at de ansatte føler seg engstelig for fusjonen, noe som kan føre til at en kommunikasjonsprosess blir vanskelig (Nguyen & Kleiner, 2003). Det er derfor viktig at kommunikasjonsplanen inneholder informasjon om den ”nye”

virksomheten. I nord var halvparten av informantene fornøyd med informasjonsflyten. Det ble presisert viktigheten av at informasjonen ble gitt samtidig i nord og sør, og de ansatte ble informert via allmøter, ledermøter og intranett. De ansatte fikk informasjon når den forelå, og alle informantene i nord mente at informasjonen de fikk var pålitelig. En informant i nord uttrykte:

”Det var gjort mange gode forsøk på å informere med jevnlig informasjon på allmøter. Det tror jeg var veldig lurt”. – Peder.

De fleste informantene i sør var fornøyd med informasjonsflyten. Her fremkom det også at det var viktig at nord og sør fikk informasjonen samtidig. Det ble informert om hva LOG og ledergruppen jobbet med, og at informasjonsflyten var avhengig av avdelingsdirektøren. Det var god informasjon om at hovedsetet skulle flyttes til Steinkjer, og videre informasjon om virkemiddelpakke. Det ble uttalt at det var bedre med for mye informasjon enn for lite, og alle informantene i sør var enige i at informasjonen var pålitelig. En informant i sør uttalte:

”Tørsten etter kunnskap, hvor langt vi er kommet og hvordan vi skal gjøre ting, den er veldig stor”. – Geir.

Generelt var informantene i Sør-Trøndelag mer fornøyd med informasjonsflyten enn det informantene i Nord-Trøndelag var, men alle informantene var enig i at informasjonen de fikk var pålitelig. Det kan derfor virke som om informantene i nord opplevde informasjonsunderskudd, som presentert av Irgens (2016).

5.2.6 Medias rolle

Majoriteten av informantene i nord og sør uttalte at media hadde liten eller ingen påvirkning på prosessen. Schweiger og Denisi (1991) sier at media spiller en sentral rolle på den sosiale konteksten for fusjoner, og kan være med på å skape angst eller begrense angst for de ansatte. I nord ble det opplyst at media var et forstyrrende element i prosessen, og skapte mer uro i prosessen enn det bidro til å hjelpe. I sør oppfattet informantene at det var press fra media om at så mye som mulig skulle legges til hovedkontoret, og at nord var litt mer ”på” når det gjaldt å ta ressurser fra sør. En informant i sør uttalte:

”Vi var veldig oppmerksom på det som ble skrevet i media på den tiden, men jeg tror ikke det påvirket organisasjonen og det organisasjonsarbeidet som vi holdt på med”. – Per.

5.2.7 Oppsummering dialog

Basert på analysen fremkommer det ulike oppfatninger i sør og nord, omhandlende LOG og ledergruppen. I nord var informantene fornøyd med dialogen med LOG, men misfornøyd med dialogen med ledergruppen. I sør var det motsatt holdning, der informantene var misfornøyd med dialogen med LOG, men fornøyd dialogen med ledergruppen. I sør var informantene mer fornøyd med aspektene omhandlende opprettelsen av tidlig dialog, at alle parter ble behandlet med verdighet og respekt og informasjonsflyt, mens informantene i nord var mer fornøyd med aspektet omhandlende å kunne stole på løfter. Dette trekker i retning av at informantene i sør var mer fornøyd med dialogen under sammenslåingsprosessen. Til tross for dette virket det som om majoriteten av informantene var fornøyd med dialogen i prosessen.

5.3 Ivaretagelse

I teorijennomgangen kom det frem at de menneskelige ressursene i en endring er svært viktig å ivareta. Begrepet ivaretagelse handler i denne oppgaven om de ansatte følte seg tatt hånd om og tatt vare på gjennom sammenslåingsprosessen. Derfor drøftes det videre hvordan de ansatte virkelig opplevde ivaretakelsen gjennom sammenslåingsprosessen.

Informantene i nord vektla ivaretakelsen av rettigheter, når de skulle beskrive begrepet ivaretagelse. Det ble uttalt at det var viktig at de ansatte følte seg involvert slik at det oppstod et eierforhold til prosessen. Det ble også presisert viktigheten av at innspill ble tatt med underveis, og at medarbeiderne følte at de ble tatt hensyn til. Dette støttes opp av Irgens (2016) som sier at deltakelse i planlegging, beslutningstaking og iverksetting er av avgjørende betydning for ansattes holdning til forandring.

Majoriteten blant informantene i Sør-Trøndelag vektla informasjon om prosessen, og det å få lov til å delta. Ifølge Irgens (2016) har informasjon og kommunikasjon en betydning for hvilke holdninger de ansatte har til endringen. Informantene i sør ville heller ha for mye informasjon, enn for lite informasjon. Dette kan trekke i retning av at de ansatte heller ønsket informasjonsoverflod enn informasjonsunderskudd, som fremsatt av Irgens (2016). Godene de ansatte hadde fra før måtte videreføres innenfor rimelighetens grenser, og det var viktig å

bygge en ny identitet til den nye organisasjonen, og ikke bare en videreføring av den tidligere identiteten. En informant fra sør uttalte:

”Det er viktig at man lager en ny identitet i organisasjonen, at den nye organisasjonen ikke er noe som kommer i stedet for den andre, men at det er noe helt nytt som en går inn i”. – Geir.

Både informantene i nord og sør mente det var viktig med deltakelse og dialog for å bli best mulig ivaretatt gjennom en endringsprosess, noe som støttes opp av Irgens (2016). Dette kan derfor tilsi at variablene og relasjonene i forskningsmodellen min kan være av relevans. Videre ble det uttalt at det var viktig å bygge en ny identitet til det nye embetet. Identitet vil derfor bli analysert senere i oppgaven.

5.3.1 Motstand mot endring

Dersom det oppstår usikkerhet på grunn av at de ansatte opplever sine interesser truet, vil dette kunne skape motstand mot endring (Yukl, 2006; Weber & Weber, 2001). Innholdet i begrepet ivaretagelse er nært knyttet til de ansattes behov og interesser. Det er flere faktorer som videre diskuteres og kan relateres til dette. Disse er trussel mot innhold/oppgaver i ny jobb, det å måtte flytte til ny lokasjon, todeling i arbeidsmiljøet, vanskelig for ledelsen å være tilstede for alle og negative konsekvenser på lengre sikt. Videre blir det derfor undersøkt om de ansatte opplevde usikkerhet gjennom sammenslåingsprosessen.

Informantene i nord og sør skildret usikkerheten i sammenslåingsprosessen som stor, men at dette ikke påvirket informantene negativt. Informantene var sikre på at de fikk beholde jobben, men opplevde usikkerhet knyttet til den stillingen de hadde før sammenslåingen, fordi det ofte var flere som konkurrerte om de samme stillingene. Det kom også frem at det hersket usikkerhet med tanke på oppgavekartleggingen, hvem som skulle få jobbe med hva og lokalisering av kontorsted. Det at informantene opplevde usikkerhet omhandlende hvem som skulle jobbe med hva, kan ses i sammenheng med Bartels et al. (2006), som sier at hvis de ansatte føler seg truet av infusjoner av nye identiteter, kan de velge å klamre seg til gruppen de allerede er en del av. En konsekvens av dette kan være at de ansatte mister sin forpliktelse eller identifikasjon med organisasjonen. Informantene opplevde usikkerhet når vedtaket fra departementet kom, og usikkerhet om hva dette vedtaket faktisk skulle medføre. En informant i nord uttalte:

”Den sterkeste usikkerheten var knyttet til kontorsted i starten, der det var bestemt at, eller sagt, at vi fortsatt fikk være på dette kontorstedet”. – Lene.

På bakgrunn av at informantene var usikker på om det kom til å bli endringer i deres arbeidsoppgaver i det nye embetet, blir det analysert om det faktisk ble endring i arbeidsoppgavene.

Endring i arbeidsoppgaver kan føre til usikkerhet, og dermed motstand mot endring (Yukl, 2006). Halvparten av informantene i nord opplyste at de ikke måtte skifte arbeidsoppgaver som følge av sammenslåingen, men at det ble etablert nye prosesser, og at en derfor jobbet litt annerledes enn før. Det viste seg at det kom en del nye arbeidsoppgaver, men de ansatte var fortsatt innenfor samme saksfelt. På spørsmålet om en informant i nord opplevde å måtte skifte arbeidsoppgaver svarte vedkommende følgende:

”Nei, ikke som følge av fusjon, men sammenslåingen i seg selv fører jo til at du må etablere nye prosesser, kanskje jobbe på en litt annen måte enn før, og det har jo påvirket arbeidsoppgavene mine”. – Kari.

I sør var det en generell enighet om at de ansatte ikke hadde måttet bytte arbeidsoppgaver, men at de fikk mindre bredde i ansvarsområder, dobbelt så mange kommuner å sørve, dobbelt så store budsjett og større geografisk nedslagsfelt. Det hadde kommet noen nye arbeidsoppgaver, men det var i liten grad endringer.

Ifølge informantene var det stor usikkerhet med tanke på å bytte arbeidsoppgaver i starten av prosessen, men det viste seg at de fleste informantene ikke opplevde store endringer i arbeidsoppgavene. Ullrich et al. (2005) argumenterer for at fusjoner ofte ender galt, fordi de ansatte føler at de ikke gjør samme jobben etter fusjonen som før. Informantene i nord og sør opplevde å ha tilnærmet like oppgaver som før, og derfor vil forutsetningene for en vellykket fusjon være til stedet, basert på opplevelsen av endringer i arbeidsoppgaver. Videre vil det derfor bli sett på følt trussel i lys av usikkerheten ved sammenslåingen.

5.3.2 Trussel

Ifølge Edwards et al. (2017) vil trussel kunne påvirke endringen i identiteten etter fusjon. Det fremkommer at jo mer følt trussel, jo mindre identifiserer medarbeiderne seg med

virksomheten. Informantene i nord og sør opplevde ikke sammenslåingen som en trussel, men valgte heller å se på sammenslåingen som en mulighet, ved at det ble større kompetansemiljø, dobbel besetning, mindre sårbarhet og høyere totalkompetanse. Dette vil si at informantene i utgangspunktet skulle ha en positiv innstilling til identifiseringen med det nye embetet. Videre fremkom det at det var mange oppgaver som lå i fremtiden, og at dette kanskje kunne bli ansett som en trussel. Det ble også poengtert at noen informanter trodde at organisasjonen måtte skales ned, og at de etter hvert skulle få reduksjon i årsverk. En informant i nord uttalte følgende:

”Ikke en trussel for meg personlig. Både fordi jeg i starten tenkte at hvis det skulle gå så langt at alt blir lagt til Trondheim så får jeg begynne å pendle dit, og hvis det ikke går så får jeg gjøre noe annet”. – Kari.

Informantene i nord og sør opplevde ikke prosessen direkte som en trussel, men valgte heller å se på dette som en mulighet.

5.3.3 Negative konsekvenser som følger av sammenslåingen?

Dersom det foreligger noen negative konsekvenser som følger av en sammenslåing, kan det bety at de ansatte ikke ble ivaretatt. Eksempler på negative konsekvenser kan være at det har vært mangel på rettferdighet, som skyldes at deltakelsen ikke har vært reell. Edwards et al. (2017) fremsetter at endringer i oppfattet rettferdighet, kan påvirke identifiseringen til det nye embetet. Negative konsekvenser kan også være en forløper til manglende identifikasjon med en sammenslått enhet.

I Nord-Trøndelag ble det opplyst at usikkerheten påvirket arbeidsmiljøet, og at det ble en såkalt ”us-versus-them” mentalitet. For å unngå denne mentaliteten har Marks og Mirvis (1992) foreslått å sette sammen grupper, for å få de begeistret for fremtiden. Videre kom det frem at det var negativt at de ansatte ble sittende på to lokasjoner, og at det derfor ble vanskelig for ledelsen å være tilstede for sine medarbeidere. Tidligere kjente informantene flere, og det var enklere å manøvrere i sitt embete. En informant i nord uttalte:

”Er det slik at Trondheim gradvis får mer og mer, det er sånne bekymringer som ligger der og som kan være negative over tid, men vi vet ikke hvordan det slår ut”. – Kari.

I sør ble det uttalt at det å måtte flytte kontorsted var negativt. Det fremkom også at det var krevende med lokasjon på to plasser, med tanke på ledelsens tilstedeværelse.

I nord og sør var det delte meninger om prosessen hadde medført noen negative konsekvenser. Det ble uttalt i begge embedene at det var krevende for ledelsen å være tilstede på begge embedene, og at det var vanskelig å følge opp hver enkelt ansatt. Et annet usikkerhetsmoment var om Trondheim gradvis kom til å få mer og mer av ressursene, eller om Steinkjer kom til å få alle ressursene på sikt.

5.3.4 Rettferdig prosess

Hvis en sammenslåingsprosess har vært rettferdig, kan dette bidra til at de ansatte føler seg ivaretatt. Dette vil derfor kunne være en forløper til identifikasjon med den nye enheten. Johnson et al. (2017) sier at organisatorisk rettferdighet refererer til den oppfattede rettferdigheten når det kommer distributiv rettferdighet (fordeling med tanke på interesser og goder), prosedyre-rettighet (hvem som påvirker beslutninger) og informasjonsrettighet (informasjon og kommunikasjon).

De ansatte opplevde fordelingen av goder forskjellig. Det fremkom at informantene i sør ikke var like fornøyd med at hovedsetet ble lagt til nord. Det kom også frem fra informantene i sør, at det å kanskje måtte flytte kontorsted på sikt, kunne bli opplevd som en negativ konsekvens av prosessen. Både i nord og sør fremkom det at det var vanskelig for ledelsen å være tilstede på begge lokasjonene, og at dette ble ansett som negativt. Informantene i sør opplevde å ha større mulighet til å forme sin fremtid, og årsaken til dette kan være at hovedsetet ble lagt til nord, og at det ble brukt mer ressurser på at informantene i sør skulle få lov til å være med å bestemme. Når det kommer til å påvirke konkrete beslutninger kan det virke som om informantene i nord fikk mer gjennomslag, og det virket som om disse informantene derfor kunne jobbe mer likestilt gjennom LOG. Nord kunne også stole mer på løftene som ble gitt gjennom sammenslåingen. Når det kommer til informasjon og kommunikasjon uttalte informantene i sør at de var mer fornøyd med å få og hente informasjon og informasjonsflyten. En må derfor skille mellom generell oppfatning av rettferdig prosess, basert på hva informantene legger i begrepet, og prosedyre-rettferdighet som handler om informantene faktisk fikk være med å påvirke.

I nord og sør uttalte majoriteten av de ansatte at de anså sammenslåingsprosessen som rettferdig. Det fremkommer at det var likestilte embeter, og at ingen hadde mer å si enn andre. I nord fremkom det like vel noen negative oppfatninger om hvorvidt det hadde vært en rettferdig prosess. De ansatte følte de hadde lite de skulle ha sagt, og at KMD styrte prosessen. De fikk komme med innspill, men de opplevde at fasiten var lagt på forhånd. En informant i nord uttalte følgende:

”Vi hadde egentlig veldig lite vi skulle ha sagt. Det var jo KMD som kjørte løpet.” – Peder.

I sør kom det frem at de fleste informantene var uenig i at hovedsetet skulle være på Steinkjer, og at de politiske beslutningene ikke hadde noen faglige eller økonomiske argumenter. Det var distriktpolitikk som styrte avgjørelsene.

Ifølge informantene i nord og sør var de fleste enig i at det hadde vært ført en rettferdig prosess basert på hva informantene legger i begrepet. Ifølge Edwards et al. (2017) vil oppfattelsen av rettferdig prosess kunne påvirke identifiseringen med det nye embetet. I tilfellet hvor innstillingen til informantene omhandlende identifiseringen til det nye embetet er positiv, vil de oppfatte prosessen som rettferdig. Jo mer følt rettferdighet, jo mer følt identitet (Edwards et al., 2017). Det var en del misnøye med liten påvirkning, og at de politiske beslutningene ikke hadde gode nok argumenter, men informantene opplevde til syvende og sist prosessen som rettferdig. Dette til tross for at den rettferdige prosessen ble opplevd noe mer negativ med utgangspunkt i prosedyre-rettferdigheten som Edwards et al. (2017) fremsetter.

5.3.5 Regler og prosedyrer

Edwards et al. (2017) fremsetter at en av forløperne til integrering i en sammenslåingsprosess er om regler og prosedyrer blir brukt konsekvent på tvers av mennesker og situasjoner. Dette kan også ses i sammenheng med tillit og respekt. De fleste av informantene i nord fremsatte at regler og prosedyrer ble brukt konsekvent på tvers av mennesker og situasjoner, og det fremkom også og at det var ryddighet rundt regelverket og prosedyrer. Det ble uttalt at det var en periode med mistenkeliggjøring og beskyldninger om at ting ikke ble håndtert likt for å sikre bemanning på begge lokalitetene, og at det derfor ble brukt energi på dette.

Noen av informantene i Sør-Trøndelag var ikke helt sikre på om regler og prosedyrer ble brukt konsekvent på tvers av mennesker og situasjoner. Informantene trodde kanskje at det hadde vært en del forskjellig praksis på noen områder, og at det ble gjort noen personlige tilpasninger. Til tross for dette hadde halvparten av informantene inntrykk av at regler og prosedyrer ble brukt konsekvent. Det ble jobbet med å få felles rutiner og prosedyrer og å skaffe like retningslinjer og like goder til alle ansatte. En informant i sør uttalte:

”De jobbet mye med å få inn like rutiner, like retningslinjer og like goder til alle ansatte”. –

Oda.

Her vises en tendens til at informantene i nord var mer sikker på at regler og prosedyrer ble brukt konsekvent på tvers av mennesker og situasjoner, enn det informantene i sør uttrykte.

5.3.6 Oppsummering ivaretagelse

Informantene i nord og sør hadde relativt lik oppfatning av ivaretagelsen gjennom prosessen, og informantene var generelt sett fornøyd med ivaretagelsen. Det var ett element som skilte seg ut, og dette var om regler og prosedyrer ble brukt konsekvent på tvers av situasjoner. Her var nord mer fornøyd enn informantene i sør. Dette kan trekke i retning av at nord og sør hadde relativt lik oppfatning av ivaretagelsen gjennom prosessen, men nord var hakket mer fornøyd. Basert på forskningsmodellen, og at sør var mer fornøyd med deltakelsen og dialogen i prosessen, er det interessant at nord er mer fornøyd generelt med ivaretagelsen. En kan derfor si at deltakelse og dialog har påvirkning på ivaretagelsen, da informantene generelt sett var fornøyd med aspektene omhandlende ivaretagelse, og informantene uttalte at deltakelse og dialog var viktig for ivaretagelse, noe de også var fornøyd med.

5.4 Identitet

Endringer på en arbeidsplass er kritiske spenninger mellom positive og negative virkninger av identifikasjon. I lys av arbeidsrelatert identifikasjon der individet føler selvtillit, vil denne identifikasjonen kunne føre til motstand mot endring hvis endringen truer medarbeidernes identitet (Ullrich et al., 2005). Det vil derfor være viktig å finne ut om informantene hadde en sterk identitet til sitt tidligere embete, og hvilken holdning de hadde til det nye embetet. For å gjøre dette er det først vesentlig å finne ut hva informantene legger i begrepet identitet.

I nord og sør ble det uttalt at identitet er knyttet til arbeidsplassen og hvor den ligger, og at identitet handler om tilhørighet, samhörighet og eierskap til arbeidsplassen. Det var viktig at de ansatte følte at de var en del av omstillingen, at de ble ivaretatt ved beslutningstaking og at ledelsen tenkte på alle. Videre kom det frem at identiteten var knyttet til selve jobben og arbeidsoppgavene, og at det å være sammen på et ”lag” skaper identitet. En informant i nord uttalte:

”Det er jo akkurat det at en føler at en må være en del av prosessen, at en ikke står på siden, men at man er en del av den prosessen som foregår”. – Peder.

Ifølge Difi-rapporten (2014) får en endringsprosess økt legitimitet og sterkere oppslutning om mål og visjoner hvis de ansatte involveres i prosessen. På bakgrunn av at informantene nevnte ivaretagelse gjennom prosessen som viktig for identitet, og at de tidligere har vektlagt viktigheten av involvering i prosessen, vil det være relevant å se på felles mål og visjoner i informantenes tidligere embete. Dette er for å se på involveringen i embetet, og videre prøve å avdekke identitetsfølelsen til embetet.

Informantene i nord og sør opplevde at det var felles mål og visjoner i deres embete. De hadde overordnede mål og verdier, og de hadde et oppdrag om å forsøke å gjennomføre sammenslåingen med føringer. De hadde styringsdokumenter med strategisk plan og føringer på måten de jobbet på. Det var også flere allmøter der det ble snakket om mål. Alle fikk samme informasjon, og dermed visste alle hva veien og målet var. De hadde derfor en god plattform med tanke på identitet, både med mål og visjoner. En informant fra nord uttrykte følgende:

”Jeg synes vi hadde en ganske god plattform i forhold til identitet hos gamle fylkesmann i Nord-Trøndelag”. – Peder.

En kan derfor si at informantene i nord og sør hadde felles mål og verdier i sitt tidligere embete, og derfor kanskje følte et eierskap til sitt tidligere embete. Dette kan trekke i retning av at de ansatte følte seg involvert i embetet, og derfor kanskje hadde en sterk identitetsfølelse til sitt embete. Videre undersøkes det derfor om informantene faktisk opplevde å ha en sterk identitet eller følelsesmessig tilknytning til sitt tidligere embete.

5.4.1 Identitet til det tidligere embetet

Halvparten av informantene i nord hadde en sterk følelsesmessig tilknytning til det embetet de tilhørte før sammenslåingen, som ble begrunnet med lang fartstid i embetet. Det ble uttalt at en informant hadde sterke følelser om at hovedsetet skulle til Steinkjer, og kjente på en ”storebror-lillebror” følelse gjennom prosessen. En informant i nord uttalte:

”Det er klart at det var sterke følelser i forhold til det å klare å løfte frem at hovedsetet for den fremtidig fylkesmannen skulle være på Steinkjer (...) hvor da den her ”storebror-lillebror” følelsen selvklart lå i”. - Ola.

Blant informantene i sør opplyste de fleste av informantene at de hadde sterk følelsesmessig tilknytning til sitt tidligere embete. Dette ble blant annet begrunnet med at flere av informantene hadde jobbet der lenge. Det kom til uttrykk at embetet i nord var fremmed, og ble utpekt som litt skummel. En informant i sør uttalte:

”Nord-Trøndelag var liksom litt fremmed, for jeg har verken hatt noe familie eller noe annet i norddelen av fylket, så identiteten til sør var ganske sterk”. – Per.

Informantene i sør hadde en sterkere identitetsfølelse til sitt tidligere embete, enn det informantene i nord hadde. Jetten et al. (2002) fremsetter at høy organisasjonsidentifikasjon fører til høyere organisatorisk forpliktelse. En sterk identitet til organisasjonen vil føre til mer positive følelser om fusjonen. Hvordan stiller informantene seg da til identiteten til det nye felles embetet?

På spørsmålet om hvordan tilknytningen var til det nye embetet for informantene i Nord-Trøndelag og Sør-Trøndelag, svarte informantene at det tar tid å bygge identitet og at identiteten holder på å ta form. Dette gjenspeiler Edwards et al. (2017) sine utsagn om at identitet øker med tiden, og at det derfor vil ta tid å skape en identitet. Det fremkom at tilhørigheten var i støpeskje, det var mange prosesser som gikk og de ble gradvis et lag. Videre ble det uttrykt at jo mer tid og felles oppgaveløsning, jo bedre ble det. Det nye embetet hadde ikke kommet så langt i å legge felles mål og identitet, og det gjenstod litt arbeid før ting var på plass. En informant i nord uttalte:

”Vi er jo litt sånn i støpeskje, det er mye prosesser som går, men jeg føler sånn gradvis at vi begynner å bli et lag”. – Kari.

Det viser seg at identiteten til det nye embetet holder på å ta form for informantene i nord og sør, men at det tar tid å bygge en identitet. Alle informantene virket positivt innstilt til identifiseringen med det nye embetet.

5.4.2 Oppsummering identitet

For å oppsummere kan en si at informantene i sør hadde en sterkere identitetsfølelse til sitt tidligere embete, men at identifiseringen med det nye embetet i nord og sør var relativt likt, og innstillingen var positiv. Tidligere fremkom det at informantene i sør følte seg mer ivaretatt ved deltakelse og dialog, men at de i nord var litt mer fornøyd med ivaretagelsen gjennom prosessen. I teorikapittelet hvor jeg skriver om identitet blir trussel og rettferdighet nevnt som viktige elementer. På disse elementene uttrykte informantene at de ikke oppfattet sammenslåingen som en trussel, og at det var gjennomført en rettferdig prosess. Dette kan begrunnes med at informantene følte seg ivaretatt gjennom prosessen, og dette har ført til en mer positiv innstilling til identifiseringen med det nye embetet. En kan derfor si at det foreligger en sammenheng mellom ivaretagelse gjennom prosessen, og identifiseringen med det nye embetet.

6.0 Avslutning

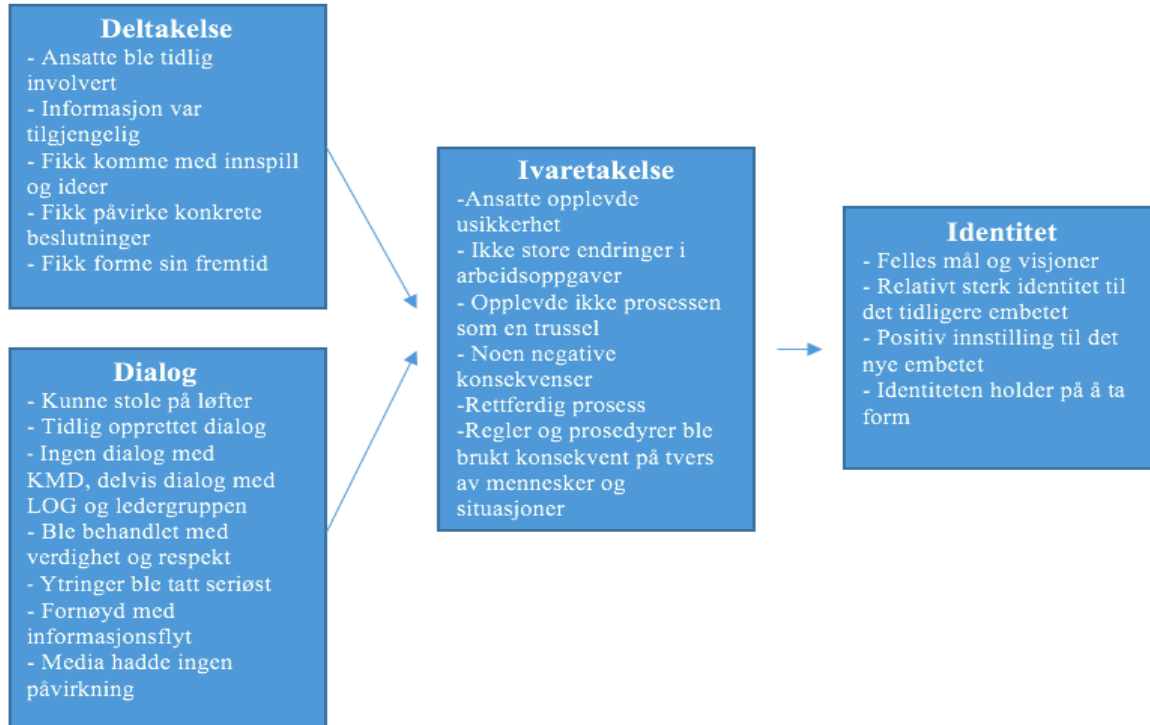
I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for sentrale funn sett i lys av problemstillingen. Videre vil det bli foretatt en drøfting av bidrag, implikasjoner, styrker og svakheter ved studiet, og forslag til videre forskning. Formålet med studiet har vært å få en dypere innsikt i ivaretagelsen av medarbeidere gjennom sammenslåingen av fylkesmannsembetet i Nord- og Sør-Trøndelag. Det ble tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

”Hvordan ble de ansatte ivaretatt i sammenslåingsprosessen, og på hvilken måte kan ivaretagelsen ha innvirket på deres identifisering med det nye fylkesmannsembetet?”

6.1 Oppsummering av funn

Denne studien har funnet at de ansatte i det fusjonerte fylkesmannsembetet for Trøndelag i integrasjonsprosessen, har vært ivaretatt gjennom deltakelse og dialog. Denne ivaretagelsen har ført til at de nå i større grad identifiserer seg med det nye fylkesmannsembetet.

Hovedfunnene kan oppsummeres i denne figuren:



Figur 2: Hovedfunn

Hovedfunnene i oppgaven viser videre at informantene i sør var mer fornøyd med deltakelsen i prosessen (se tabell 2). Dette fordi de var mer fornøyd med å få og hente informasjon, og mer fornøyd med muligheten til å forme sin fremtid gjennom påvirkning av prosessen. Det fremkommer også at informantene i sør var mer fornøyd med dialogen i prosessen (se tabell 3). Dette begrunnes med at de var mer fornøyd med opprettelsen av tidlig dialog og informasjonsflyten gjennom prosessen. Når det kom til selve ivaretakelsen gjennom prosessen stilte begge embedtene likt, og alle informantene følte seg ivaretatt gjennom prosessen (se tabell 4). Informantene hadde samme oppfatning av ivaretakelsen, men informantene i nord uttalte at de var mer fornøyd med at regler og prosedyrer ble brukt konsekvent på tvers av mennesker og situasjoner. Dette var det eneste som skilte de to embedtene, men på bakgrunn av dette kan en si at informantene i nord var litt mer fornøyd med ivaretakelsen gjennom prosessen. Det fremkom også at informantene i nord og sør hadde en positiv innstilling til identifisering med det nye fylkesmannsambetet (se tabell 5).

Tabell 2: Oppsummering deltakelse

	Kategori	Nord-Trøndelag	Sør-Trøndelag	Felles for begge	Tendens
Deltakelse	<u>Involvering:</u>	LOG, ledergruppen	Informasjon, mindre involvert når LOG kom	Intranett, LOG, tillitsvalgte, fagforeninger. Tidlig involvert	Embedtene like fornøyd
	<u>Få og hente informasjon:</u>	Tilgjengelig informasjon, stille spørsmål på allmøter, spørre lederen	Tilgjengelig informasjon, men måtte oppsøke selv, spørre tillitsvalgte, embetsledelsen, avdelingsdirektør, avdelingsmøter	Tilgjengelig informasjon, spørre lederen	Sør mer fornøyd
	<u>Innspill og ideer:</u>	Gruppeoppgaver, ledermøter, LOG, konsulent	Avdelingsmøter, ledermøter, lite informasjon om hvor man kunne gi innspill	Mulig å komme med innspill og ideer, ledermøter, men liten påvirkning	Embedtene like fornøyd
	<u>Påvirke beslutninger:</u>	Gjennom LOG, gruppeoppgaver, innspill	Tillitsvalgte, avdelingsledelsen, avdelingsmøter	Fikk påvirke, men mange beslutninger ble tatt av KMD	Nord mer fornøyd
	<u>Forme sin fremtid:</u>	Innspill til organisasjonskart, liten påvirkning	Påvirke hvordan organisasjonen skulle se ut, organisering av avdelinger	Påvirke hvordan organisasjonen skulle se ut	Sør mer fornøyd

Tabell 3: Oppsummering dialog

	Kategori	Nord-Trøndelag	Sør-Trøndelag	Felles for begge	Tendens
Dialog	<u>Stole på løfter:</u>	Ingen skulle miste jobben, men usikker på kutting i årsverk. En del ting ikke landet, uheldig	Ikke sagt noe om det ikke var endelig. Usikker på to lokasjoner, husleie til to bygg	Usikker på to lokasjoner, lønsmessige forhold	Nord mer fornøyd
	<u>Tidlig dialog:</u>	Detaljert kjøreplan med milepæler. LOG tok regien	Oppgavekartlegging, LOG tok regien	Tidlig dialog, kjøreplaner	Sør mer fornøyd
	<u>Dialog med LOG, KMD og ledergruppen:</u>	LOG: delte meninger KMD: ingen dialog Ledergruppen: delte meninger	LOG: lite dialog KMD: ingen dialog Ledergruppen: god dialog	Ingen dialog med KMD	Begge delvis fornøyd
	<u>Verdighet og respekt:</u>	God medbestemmelse, ryddig og ordentlige prosess	Representantene var likeverdige, alle var representert	Behandlet med verdighet og respekt	Sør mer fornøyd
	<u>Ble ytringer tatt seriøst:</u>	Organisasjonspsykolog, gruppeoppgaver, så ikke poenget i dette	Hørt gjennom tillitsvalgssystemet, så ikke poeng i dette	Ytringer ble tatt seriøst, men så ikke poenget med å ytre seg	Embetene like fornøyd
	<u>Informasjonsflyt:</u>	Informasjon gitt samtidig i nord og sør, informert via allmøter, ledermøter, intranett. Pålitelig	Informasjon gitt samtidig i nord og sør, avhengig av avdelingsdirektøren. God info om hovedsetet og virkemiddelpakke. Pålitelig	Informasjon samtidig i nord og sør. Pålitelig informasjon	Sør mer fornøyd
	<u>Media:</u>	Liten påvirkning. Forstyrrende element, skapte uro	Liten påvirkning. Press om at mye skulle legges til Steinkjer	Liten påvirkning	Embetene like fornøyd

Tabell 4: Oppsummering ivaretagelse

	Kategori	Nord-Trøndelag	Sør-Trøndelag	Felles for begge	Tendens
Ivaretagelse	<u>Usikkerhet:</u>			Stor usikkerhet, men påvirket ikke negativt. Usikkerhet knyttet til stillingen og oppgavekartlegging	Embetene opplevde usikkerhet
	<u>Endring i arbeidsoppgaver:</u>	Etablert nye prosesser, jobber litt annerledes, samme saksfelt	Mindre bredde i arbeidsområder, noen nye arbeidsoppgaver	Ikke store endringer	Embetene opplevde lite endringer
	<u>Opplevd trussel:</u>			Ikke trussel, mulighet. Organisasjon skales ned?	Embetene opplevde ikke prosessen som en trussel
	<u>Negative konsekvenser:</u>	"Us-versus-them"	Flytte kontorsted	To lokasjoner, tilstedeværelse fra ledelsen	Delte meninger
	<u>Rettferdig prosess:</u>	KMD styrte prosessen. Fasit lagt på forhånd	Uenig med lokalisering av hovedsete, beslutninger hadde ikke faglige eller økonomiske argumenter. Politikk	Rettferdig prosess. Styrt på høyere nivå	Embetene like fornøyd
	<u>Regler og prosedyrer:</u>	Ryddighet rund regelverk og prosedyrer. Litt mistenkeliggjøring	Forskjellig praksis, personlige tilpasninger		Nord mer fornøyd

Tabell 5: Oppsummering identitet

	Kategori	Nord-Trøndelag	Sør-Trøndelag	Felles for begge	Tendens
Identitet	<u>Mål og visjoner:</u>			Felles mål og visjoner. Oppdrag om å gjennomføre med føringer. Styringsdokumenter. Allmøter, alle fikk samme info	Embetene like fornøyd
	<u>Identitet til det tidligere embetet:</u>	”Storebror-Lillebror følelse”. Sterke følelser til hovedsetet	Nord var fremmed og skummel	Lang fartstid	Sør mer fornøyd
	<u>Identitet til det nye embetet:</u>			Tar tid. Holder på å ta form. Støpeskje. Positivt innstilt	Embetene hadde positiv innstilling

Det kunne vært interessant å sett på om det er noen aspekter ved deltakelse som er relatert til noen aspekter ved usikkerhet. Her kan et eksempel være muligheten til å forme sin fremtid gjennom å påvirke hvordan organisasjonskartet skulle se ut, da informantene uttrykte at det var stor usikkerhet knyttet til deres fremtidige stilling og oppgavekartlegging. I tillegg kan kanskje det å få og hente informasjon påvirke usikkerheten, da informantene opplyste at de ønsket mye informasjon om prosessen. Jo større usikkerhet, jo mer behov for informasjon? I tillegg kan det å komme med innspill og ideer føre til en oppfatning av generell rettferdighet. I analysen fremkommer det likevel at innspillene hadde lite påvirkning. Vil dette si at det å komme med innspill og ideer kan ha gitt en falsk oppfatning av generell rettferdighet? Dette kunne vært implikasjoner for videre forskning.

Det kunne også vært interessant å sett på om det er noen aspekter ved dialog som er relatert til opplevd usikkerhet eller rettferdig prosess. Et eksempel her kan være om det å stole på løfter vil kunne ha innvirkning på usikkerheten, da det fremkom at informantene var usikker på om de fikk sitte på to lokasjoner. Dette kan ses i sammenheng med usikkerheten da informantene var usikker på sin stilling videre. I tillegg vil kanskje dialogen med KMD kunne påvirke usikkerheten, da denne dialogen framstod som ikke eksisterende. Dette kan bety at informantene opplevde usikkerhet fordi de følte at ytringer ikke ble tatt seriøst, og at de ikke så vitsen med å ytre seg. Videre kan kanskje opplevelsen av å bli behandlet med verdighet og respekt påvirke opplevelsen av rettferdig prosess. Dersom informantene hadde opplyst at de ikke ble behandlet med verdighet og respekt, men uttalte at prosessen hadde vært rettferdig, ville dette kanskje kunne vært en falsk oppfattelse av rettferdighet. Dette kunne vært implikasjoner for videre forskning.

Til slutt kunne det vært interessant å sett på om det var noen direkte sammenheng mellom opplevd usikkerhet, og mellom rettferdig prosess sett opp mot identifiseringen med det nye embetet. Et eksempel her kan være at opplevelsen av rettferdig prosess vil ha sammenheng med positiv identifisering med det nye embetet. Dette vil også kunne være implikasjoner for videre forskning.

Hvordan opplevde de ansatte deltakelsen og dialogen i prosessen? Det fremkommer at de ansatte i ulik grad ble ivaretatt både gjennom deltakelse og dialog i prosessen, men aspektene ble av begge embetene presisert som viktige elementer for ivaretagelse gjennom en sammenslåingsprosess. Det fremkom også at informantene var mer fornøyd enn misfornøyd med deltakelsen og dialogen. Derfor støttes hypotesen om at deltakelse og dialog er viktig for oppfattet ivaretagelse gjennom sammenslåingsprosessen, og at dialog påvirket hvordan de ansatte oppfattet at de ble ivaretatt i prosessen med sammenslåingen av embetene.

På hvilken måte kan ivaretagelsen ha innvirket på deres identifisering med det nye fylkesmannsembetet? Informantene uttalte at de ikke opplevde sammenslåingsprosessen som en trussel og at de oppfattet prosessen som rettferdig. Det ble også uttalt at de ansatte følte seg ivaretatt gjennom prosessen. Videre ble det uttalt at informantene hadde en positiv innstilling til identifiseringen med det nye embetet. En kan derfor si at ivaretagelsen kan ha innvirket på informantenes identifisering med det nye fylkesmannsembetet. Hypotesen som handlet om at ivaretagelse kan føre til høyere identitetsfølelse til det nye embetet ble derfor bekreftet.

6.2 Drøfting av bidrag

Denne studien bygger på eksisterende litteratur, og er med på å rette fokus på hvordan de ansatte kan ivaretas gjennom en sammenslåingsprosess. Det har vært forsøkt å kombinere generell teori om deltakelse, dialog og identitet for å se om det var mulig å benytte en forskningsmodell gjennom sammenslåingsprosessen. Ifølge studiet vil forskningsmodellen være relevant, og gir en indikator på hvordan ledelsen bør tenke og handle for å ha de ansatte med på laget gjennom en sammenslåingsprosess. Denne studien er derfor med på å konkretisere teorien.

6.3 Implikasjoner

Denne studien vil kunne gi ledelsen hos fylkesmannsembeter en formening om hvordan en bør ivareta de ansatte gjennom en sammenslåingsprosess, og hvilke forventninger de ansatte har til en slik prosess. Denne forskningen vil også kunne bidra til en konkretisering av tiltak som bør iverksettes gjennom en fusjon av to selvstendige enheter, med fokus på de ansatte i prosessen. Med utgangspunkt i presentert teori og funn kan ledelsen foreta en avveining på hva de er gode på, og hva de eventuelt bør forbedre. Studien gir et innblikk i hvordan en bør ivareta ansatte gjennom sammenslåingsprosessen, og dersom ledelsen benytter seg av denne studien, kan dette føre til at de ansatte føler seg bedre ivaretatt gjennom hele prosessen.

6.4 Styrker og svakheter

Blant styrkene i denne oppgaven er det viktig å nevne informantenes interesse for temaet i masteroppgaven. Dette bidro til lange informative samtaler med informantene, der de utdypet deres tanker omhandlende ivaretagelse. Det ble intervjuet åtte informanter som førte til et rikt og grundig datamateriale, med nesten 90 sider transkribert tekst. Dette ga et godt grunnlag for videre analyse. En sterk side ved denne studien vil derfor kunne være at det kanskje forelå nok informasjon til å trekke slutninger omhandlende deltakelse, dialog og identitet gjennom sammenslåingen av fylkesmannsambetet i Nord- og Sør-Trøndelag.

Videre vil en svakhet kunne være det kun har være én forsker som har gjennomført datainnsamlingen og utført analysen av data. På bakgrunn av dette kan det ha ført til subjektive tolkninger av funn, som kan ha gjenspeilet seg i analysen. Dette har vært forsøkt unngått, men det er ikke mulig å unngå dette helt. En løsning på dette kunne vært å gjennomført dette forskningsprosjektet sammen med andre forskere, for å kunne analysere og drøfte sammen. Da ville det vært to eller flere forskere som måtte komme til enighet, og dette ville kunnet styrke studiens reliabilitet og validitet.

Et annet aspekt som bør nevnes når det kommer til svake sider med forskningen, er at studiet bygger på et stort omfang av litteratur. En svakhet kan derfor være at jeg som forsker ikke har gått dypt nok i teorien, og derfor kanskje mistet noen vesentlige aspekter. Jeg har forsøkt å gjøre et grundig og detaljert dypdykk, men det vil alltid være en mulighet for at noen viktige momenter er glemt.

Som nevnt tidligere har ikke det primære formålet med denne studien vært å kunne generalisere funnene, men det har heller vært et ønske om å få en dypere forståelse av fenomenet gjennom å benytte relevant teori, for deretter å kunne konkludere med noen tendenser. Aspekter ved denne studien vil kunne benyttes i lignende casebedrifter, som for eksempel sammenslåingen av Troms og Finnmark, fordi rammeverket er bygget på generell teori.

En siste svakhet som er verdt å nevne er at omfanget på åtte informanter, med fire informanter fra hvert tidligere embete, muligens ikke er et representativt utvalg for å kunne generalisere funnene til absolutt hele caseorganisasjonen. Dersom det hadde vært flere informanter i denne forskningen kunne det fremkommet andre eller flere aspekter, ulik vektning av de aspektene som allerede fremkom og andre vinklinger. Derfor burde det kanskje ha vært benyttet en metodetriangulering, med flere informanter, der en kunne innhentet et mer helhetlig syn som kunne representert de ansattes meninger og holdninger.

6.5 Forslag til videre forskning

Det kunne vært interessant å forske på dette fenomenet gjennom en longitudinell undersøkelse, der man hadde forsket på forventninger i forkant av sammenslåingen, og videre forsket på resultatet etter sammenslåingen. Det kunne også vært interessant å gjøre en ny studie av de nye større sammenslåtte embetene når organisasjonen har ”satt” seg. Dette for å se om ny forskning kommer frem til samme konklusjoner som denne oppgaven, og at funnene på bakgrunn av dette kanskje kan generaliseres. Dette kan utføres både ved hjelp av kvalitative og kvantitative metoder, og gjerne en blanding for å se om forskningen kan generaliseres. Her kunne det også vært relevant å benytte en metodetriangulering for å få mest mulig innsikt i fenomenet. Ved ytterligere forskning på ivaretagelse av de ansatte gjennom en sammenslåingsprosess, vil det være mulig å utvikle et mer detaljert rammeverk som ledelsen kan anvende for å best ivareta sine ansatte gjennom prosessen. Videre hadde det vært interessant å forske på om det er sammenheng mellom noen av aspektene som fremkom i min studie, og eventuelle falske oppfatninger som vist til tidligere. Videre forskning bør derfor være mer nyansert.

7.0 Referanseliste

- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of management review*, 25(1), 13-17.
- Armenakis, A., & Harris, S. (2009). Reflections: our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Balogun, J., Hailey, V. H. & Gustafsson, S. (2016). *Exploring Strategic Change*. 4. Utg. Edinburgh: Pearson.
- Bartels, J., Douwes, R., Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17, 49-67.
- Cartwright, S., & Cooper, C. (1993). "The role of culture compatibility in successful organizational marriage". *The Academy of Management Executive*, 7(2), 57-70.
- Cobb, A. T., & Wooten, K. C. (1998). The role social accounts can play in a justice intervention. *Research in organizational change and development*, 11, 73-115.
- Dennis, H. S. (1974). *A theoretical and empirical study of managerial communication climate in complex organizations*. Upublisert doktorgradsavhandling., Xerox University Microfilms, AnnArbor, Michigan.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 39(2), 239-263.
- Edwards, M. R., Lipponen, J., Edwards, T., & Hakonen, M. (2017). Trajectories and antecedent of integration in mergers and acquisitions: A comparison of two longitudinal studies. *Human Relations*, 70(10), 1258-1290.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication*. 6. Utg. Madison, WI: Brown & Benchmark.
- Graebner, M. E., Heimeriks, K. H., Huy, Q. N. & Vaara, E. (2017). The process of postmerger integration: a review and agenda for future research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-32.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Haberberg, A., & Rieple, A. (2001). *The Strategic Management of Organisations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Harrington, R. J., & Kendall, K. W. (2007). Uncovering the interrelationships among firm size, organizational involvement, environmental uncertainty, and implementation success. *International journal of hospitality & tourism administration*, 8(2), 1-23.
- Irgens, E. J. (2016). *Dynamiske og lærende organisasjoner*. 2. Utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 2. Utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Jaros, S. (2010). Commitment to organizational change: a critical review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79-108.
- Jetten, J., O'Brien, A., & Trindall, N. (2002). Changing identity: Predicting adjustment to organizational restructure as a function of subgroup and superordinate identification. *British Journal of Social Psychology*, 41(2), 281-297.
- Johannessen, A., Kristoffersen, L., & Tufte, P. A. (2004). *Forskningsmetode for økonomiske administrative fag*. 2.utg. Oslo: Abstrakt forlag AS.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy*. 11. Utg. Harlow: Pearson.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2010). *Det kvalitative forskningsintervju*. 2. Utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lawlor, J. (2013). Employee perspectives on the post-integrations stage of a micro-merger. *Personnel Review*, 42(6), 704-723.
- Madsbu, J. P. (2011). *Hvordan etablere vitenskapelig kunnskap om samfunnet*. I Madsbu, J, P., & Mona, P. (Red.) *I verdens rikeste land* (21-40). Vallset: Oplandske Bokforlag DA.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1992). Rebuilding after the merger: Dealing with "survivor sickness". *Organizational dynamics*, 21(2), 18-32.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing qualitative Research*. 4. Utg. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, R. (2000). How culture affect mergers and acquisitions. *Industrial Management*, 42, 22-27.
- Napier, N. K. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: A review and suggested typology. *Journal of management studies*, 26(3), 271-290.
- Nguyen, H., & Kleiner, B. H. (2003). The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 447-454.
- Nutt, P. C. (1986), "Tactics of implementation". *Academy of Management Journal*, 29(2), 230-61.

- Pervin, L. A. (1984). *Personality*. New York: Wiley.
- Pettigrew, A. M. (1989). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of management studies*, 24(6), 649-670.
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode: en innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Robson, C. (2002). *Real World Research*. 2. Utg. Oxford: Blackwell.
- Saunders, M., Altinay, L., & Riordan, K. (2009). The management of post-merger cultural integration: implications from the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 29(10), 1359-1375.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*. 7. Utg. Essex: Pearson Education Ltd.
- Schraeder, M., & Self, D.R. (2003). Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. *Management Decision*, 41(5), 511-522.
- Schramm, W. (1971). Notes on case studies of instructional media projects. Working paper for Academy of Educational Development, Washington DC.
- Schweiger, D. M., & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of management journal*, 34(1), 110-135.
- Schwochau, S., Delaney, J., Jarley, P., & Fiorito, J. (1997). Employee participation and assessments of support for organizational policy changes. *Journal of Labor Research*, 18(3), 379-401.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of management Journal*, 47(3), 332-349.
- Suddaby, R. (2006). *From the editors: What grounded theory is not*. *Academy of management journal*, 49(4), 633-642.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Ullrich, J., Wieseke, J., & Dick, R. V. (2005). Continuity and change in mergers and acquisitions: A social identity case study of a German industrial merger. *Journal of Management Studies*, 42(8), 1549-1569.
- Vaara, E. (2002). On the discursive Construction of success/failure in narratives of post-merger integration. *Organization studies*, 23(2), 211-248.

- Van Dyne, L., Graham, J.W. & Dienesch, R.M. (1994) Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management journal*, 37(4), 765-802.
- Weber, P. S., & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organizational Development Journal*, 22(6), 291-300.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. 3. Utg. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: design and methods*. 5. Utg. Los Angeles: Sage.
- Yu, M. C. (2009). Employees' perception of organizational change: The mediating effects of stress management strategies. *Public Personnel Management*, 38(1), 17-32.
- Yukl, G. (2006). Å lede organisasjonsendringer. I Martinsen, Ø. (2015). (Red.) *Perspektiver på ledelse* 4. Utg. (221-262). Oslo: Gyldendal akademisk.

Nettsider

- Fylkesmannen i Nord-Trøndelag (2012). *Om oss*. Hentet 10.11.2017 fra: <https://www.fylkesmannen.no/Nord-Trondelag/Om-oss/>
- Fylkesmannen i Sør-Trøndelag (2012). *Om oss*. Hentet 10.11.2017 fra: <https://www.fylkesmannen.no/Sor-Trondelag/Om-oss/>
- Hansen, T. (2017). *Fylkesmann*. Hentet 24.04.18 fra <https://snl.no/fylkesmann>.
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2015). *Nye folkevalgte regioner- rolle, struktur og oppgaver*. (Meld. St. 22 2015-2016). Hentet 07.10.2017 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/88e9ee4fdabe4cedaa6cfd74cf5cdbcb/no/pds/stm201520160022000dddpdfs.pdf>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2016). *Foreslår et samlet Trøndelag*. Pressemelding. 20.05.2016. Hentet 02.10.2017 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/foreslar-et-samlet-trondelag/id2501138/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2017a). *Fylkesmannsembetene i Troms og Finnmark slås sammen fra 2019 og får hovedsete i Vadsø*. Pressemelding. 16.06.2017. Hentet 08.09 fra <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/fylkesmannsembetene-i-troms-og-finnmark-slas-sammen-fra-2019-og-far-hovedsete-i-vadso/id2557345/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2017b). *Kongelig resolusjon- kommunal- og moderniseringsdepartementet*. Hentet 23.10 fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/4a373ab19ace42ac99fbbe41f1331c3e/fylkmannsstruktur_kglres.pdf

- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2017c). *Ny fylkesmann i Trøndelag*. Pressemelding. 13.01.2017. Hentet 27.10 fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/ny-fylkesmann-i-trondelag/id2527054/>
- Kommunal- og moderniseringsdepartementet (2017d). *11 fylkesmannsembeter fra 2019*. Pressemelding. 10.03.201. Hentet 28.11 fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/11-fylkesmannsembeter-fra-2019/id2542700/>
- Møteprotokoll (2016). Sak 11/16 NTFK, 23/16 STFK. *Søknad til Stortinget om sammenslåing av Nord-Trøndelag og Sør-Trøndelag fylke*. Hentet 19.10.17 fra <http://opengov.cloudapp.net/Meetings/ntfk/AgendaItems/Details/204047> og <http://opengov.cloudapp.net/Meetings/stfk/Meetings/Details/2015079>
- Solstad, E. (2009). *Fusjoner i offentlig sektor*. Hentet 13.04.2018 fra <https://www.magma.no/fusjoner-i-offentlig-sektor>
- Sverdrup, T. E., & Olsen, T. G. (2015). *Hvordan motivere ansatte til endring gjennom dialog og styrking av den psykologiske kontrakten?* 68-74. Hentet 14.02.2017 fra <https://www.magma.no/hvordan-motivere-ansatte-til-endring-gjennom-dialog-og-styrking-av-den-psykologiske-kontrakten>
- Rapporter/annet**
- Delrapport 1 (2017). *Prosessene med sammenslåing av fylkesmannsembetene i Nord og Sør Trøndelag*. Steinkjer/Trondheim.
- Difi (2014). *Erfaringer frå endringsprosessar generelt og involvering av brukarar og tilsette spesielt*. (Difi rapport 2014:1 ISSN 1890-6583). Hentet fra: <https://www.difi.no/sites/difino/files/difi-rapport-2014-1-erfaringar-fra-endringsprosessar-generelt-og-involvering-av-brukarar-og-tilsette-spesielt.pdf>
- Enehaug, H., & Thune, T. (2007). *Organisasjonskultur og mennesker i fusjonsprosess*. (AFI rapport 1/2007). Hentet fra: <http://www.umb.no/statisk/fusjonsprosessen/dokumenter/organisasjonskultur.pdf>
- Fylkesmannen i Trøndelag (2018). *Presentasjon 1: Slik ble det*.

Vedlegg 1: Intervjuguide

Introduksjon:

- Presentasjon av meg selv
- Hensikt med undersøkelsen
- Intervjuets hovedtemaer, lengde og form
- Anonymitet, opptak
- Retten til å avbryte
- Begrepsavklaring
- Eventuelle spørsmål fra informanten

Informasjon om informanten:

- Navn?
- Tidligere embete- sør eller nord?
- Alder?
- Utdanning?
- Stillingstittel?
- Ansatt i antall år?
- Arbeidsoppgaver hos fylkesmannen?
- Tilknytning til arbeidet med sammenslåingen?

Deltakelse:

1. Hva legger du i begrepet deltakelse i en sammenslåingsprosess?
2. Hvordan opplevde du din deltakelse i sammenslåingen?
3. Ble du tidlig involvert i prosessen? Hvis ja, hvordan?
4. Fikk du komme med innspill og ideer? Hvis ja, hvordan?
5. Gjorde LOG-gruppen noe for å inkludere deg i beslutningstaking? Hvis ja, hvordan?
6. Følte du at du fikk være med på å forme din fremtid? Hvis ja, hvordan? Kunne embetsledelsen gjort noe annerledes?

Dialog:

7. Hva legger du i begrepet dialog i en sammenslåingsprosess?
8. Hvordan mener du at det skapes en god dialog?
9. Hvordan opplevde du dialogen i sammenslåingsprosessen mellom deg, KMD, LOG og ledelsen?

10. Opplevde du at det tidlig ble opprettet en dialog? Hvis ja, hvordan?
11. Opplevde du å bli tatt seriøst når du hadde ytringer? Hvis ja, hvordan?
12. Hvordan opplevde du informasjonsflyten? (Tidsramme, visjon, fremtiden, fordeler og resultat). Var denne pålitelig?
13. Hvordan rolle opplevde du at media hadde i sammenslåingen. Hvordan påvirkning hadde dette?

Identitet:

14. Hva legger du i begrepet identitet i en sammenslåingsprosess?
15. Opplevde du at det var felles mål og visjoner i ditt tidligere embete før sammenslåingsprosessen?
16. Hvordan var den følelsesmessige tilknytningen til det embetet du tilhørte før sammenslåingen? Vi eller dem mentalitet?
17. Hvordan er tilknytning til det nye embetet? Deres suksess er min suksess?
18. Ble regler og prosedyrer brukt konsekvent på tvers av mennesker og situasjoner i begge embetene gjennom sammenslåingen? Hvis ja, hvordan?
19. Var det mulig å etterspørre klargjøringer eller mer informasjon om beslutninger? Hvis ja, hvordan?
20. Ble alle parter behandlet med verdighet og respekt? Hvis ja, hvordan?
21. I hvilken grad du kunne stole på løfter som ble gitt gjennom sammenslåingen?

Ivaretagelse:

22. Hva legger du i begrepet ivaretagelse i en sammenslåingsprosess?
23. Kan det være andre ting som har påvirket din oppfattelse av ivaretagelse gjennom sammenslåingen (bortsett fra deltakelse, dialog og identitet)?
24. Opplevde du usikkerhet gjennom prosessen? Hvis ja, hvordan?
25. Har du måttet skifte arbeidsoppgaver som følge av fusjon? Hvis ja, hvordan?
26. Var det noen konsekvenser du oppfattet som negative av sammenslåingen?
27. Opplevde du sammenslåingsprosessen som rettferdig? Hvis ja, hvorfor?
28. Opplevde du sammenslåingen som en trussel? Hvis ja, hvordan?

Avslutning:

29. Avsluttende kommentar eller spørsmål?